

# 中国における旅游扶貧（Pro-Poor Tourism）戦略の研究

同志社大学大学院商学研究科商学専攻博士後期課程

柳 霄

## 目 次

|   |    |
|---|----|
| 序章 研究の課題と方法 .....                                     | 1  |
| 1. 研究の背景  |    |
| 2. 研究の課題と方法   |    |
| 3. 本論文の構成   |    |
| <br>第Ⅰ章 貧困をめぐる BOP ビジネスと Pro-Poor Tourism.....        | 7  |
| 1. 貧困の削減と対策   |    |
| (1) 貧困とは何か  |    |
| (2) 従来の貧困削減の対策  |    |
| 2. BOP ビジネスの誕生  |    |
| (1) BOP ビジネス誕生の背景                                     |    |
| (2) BOP ビジネスの意義                                       |    |
| (3) BOP ビジネス研究の変遷と問題点                                 |    |
| 3. 観光と貧困削減に関する研究の変遷                                   |    |
| (1) 経済効果の視点   |    |
| (2) 持続可能な視点   |    |
| (3) Pro-Poor Tourism の視点                              |    |
| (4) BOP ビジネスと Pro-Poor Tourism                        |    |
| <br>第Ⅱ章 Pro-Poor Tourism における経営戦略の研究フレームワーク.....      | 29 |
| 1. 先行研究の整理  |    |
| 2. 代表的な研究手法の考察  |    |
| (1) Ashley、Roe & Goodwin (2001) と Ashley (2002) の研究手法 |    |
| (2) UNWTO (2006) の研究手法                                |    |
| (3) 先行研究における PPT 戦略ロジックの整理と考察                         |    |
| 3. 経営戦略フレームワークの設定                                     |    |
| (1) ステークホルダー論   |    |
| (2) マーケティング論  |    |
| (3) ビジネスモデル論  |    |
| (4) PPT における経営戦略フレームワーク                               |    |
| <br>第Ⅲ章 中国における扶貧政策と旅游扶貧の背景.....                       | 44 |
| 1. 中国における貧困と扶貧政策                                      |    |
| (1) 農業改革による貧困削減 (1978-1985 年)                         |    |
| (2) 大規模の開発型扶貧 (1986-1993 年)                           |    |
| (3) 貧困削減への体制強化 (1994-2000 年)                          |    |
| (4) 貧困削減の新しい局面 (2001-2010 年)                          |    |

|   |            |
|---|------------|
| (5) 多様な主体による貧困削減 (2011-2020 年)                    |            |
| (6) 中国における扶貧政策の考察                                 |            |
| 2. 中国における観光業の政策と発展                                |            |
| 3. 中国における旅游扶貧の政策と効果                               |            |
| <b>第IV章 中国における旅游扶貧の事例研究.....</b>                  | <b>57</b>  |
| 1. 中国における旅游扶貧の可能性、課題および研究の方向性                     |            |
| (1) 中国における旅游扶貧の可能性                                |            |
| (2) 中国における旅游扶貧の課題                                 |            |
| (3) 中国における旅游扶貧研究の方向性                              |            |
| 2. 中国における旅游扶貧の事例研究                                |            |
| (1) 事例研究の概要                                       |            |
| (2) 二龍山の事例研究                                      |            |
| (3) 竹泉村の事例研究                                      |            |
| (4) 事例研究のまとめ                                      |            |
| 3. 中国における旅游扶貧の類型化                                 |            |
| (1) 旅游扶貧における類型化モデルの試み                             |            |
| (2) 旅游扶貧における「外来型開発」と「内発的發展」                       |            |
| (3) PPT における利害関係者の役割と中国のコミュニティ委員会                 |            |
| <b>第V章 中国における旅游扶貧戦略のあり方 ―ネットワーク組織戦略の視点から―. 84</b> |            |
| 1. 旅游扶貧における政府部門の役割と変化                             |            |
| (1) 旅游扶貧における政府部門の役割                               |            |
| (2) 旅游扶貧における政府部門の役割の変化                            |            |
| 2. 観光地のマーケティング戦略とビジネスモデル                          |            |
| (1) 観光地のマーケティング戦略                                 |            |
| (2) 観光地のビジネスモデル                                   |            |
| 3. 旅游扶貧におけるネットワーク組織戦略                             |            |
| (1) 旅游扶貧におけるネットワーク組織戦略の提起                         |            |
| (2) 従来の組織間ネットワークの諸形態                              |            |
| (3) 旅游扶貧におけるネットワーク組織戦略の有効性                        |            |
| <b>終章 研究の総括と今後の課題.....</b>                        | <b>103</b> |
| 1. 研究の総括  |            |
| 2. 今後の課題  |            |
| <b>参考文献.....</b>                                  | <b>107</b> |

## 図 目 次

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 第Ⅰ-1 図 | ピラミッドの底辺に位置している BOP 層 .....               | 9   |
| 第Ⅰ-2 図 | BOP ビジネスによる好循環.....                       | 16  |
| 第Ⅰ-3 図 | 1950-2030 年の国際観光客到着数の実績と見通し.....          | 25  |
| 第Ⅰ-4 図 | BOP の産業分野別市場（推計） .....                    | 26  |
| 第Ⅱ-1 図 | Pro-Poor Tourism における経営戦略の研究フレームワーク ..... | 42  |
| 第Ⅲ-1 図 | 1978-2015 年中国国内観光客数と国内観光総収入の推移.....       | 52  |
| 第Ⅳ-1 図 | 中国・山東省の位置 .....                           | 61  |
| 第Ⅳ-2 図 | 二龍山・竹泉村の山東省にある位置 .....                    | 61  |
| 第Ⅳ-3 図 | 二龍山の観光地図 .....                            | 65  |
| 第Ⅳ-4 図 | 竹泉村の観光地図 .....                            | 66  |
| 第Ⅳ-5 図 | 二龍山の 1 人当たりの年間純収入と観光客数の相関関係 .....         | 69  |
| 第Ⅳ-6 図 | 竹泉村の 1 人当たりの年間純収入と観光客数の相関関係 .....         | 69  |
| 第Ⅳ-7 図 | 中国における旅游扶貧の類型化モデル .....                   | 77  |
| 第Ⅴ-1 図 | 二龍山の利害関係者の図解 .....                        | 94  |
| 第Ⅴ-2 図 | 竹泉村の利害関係者の図解 .....                        | 95  |
| 第Ⅴ-3 図 | 旅游扶貧におけるネットワーク組織戦略図 .....                 | 96  |
| 第Ⅴ-4 図 | 官民連携のアプローチ .....                          | 98  |
| 第Ⅴ-5 図 | 旅游扶貧におけるネットワーク組織のパイプ役 .....               | 100 |

## 表 目 次

|        |                                       |    |
|--------|---------------------------------------|----|
| 第Ⅰ-1 表 | 研究者による BOP ビジネスの提唱 .....              | 12 |
| 第Ⅰ-2 表 | 国連による BOP ビジネスの推進 .....               | 14 |
| 第Ⅰ-3 表 | BOP1.0 と BOP2.0 の事業戦略.....            | 18 |
| 第Ⅰ-4 表 | UNWTO2030 長期予測：国際観光デスティネーション地域別.....  | 25 |
| 第Ⅱ-1 表 | PPT 戦略ロジックの整理.....                    | 35 |
| 第Ⅱ-2 表 | マーケティング戦略の構造 .....                    | 40 |
| 第Ⅲ-1 表 | 中国農村部における貧困削減の状況 .....                | 46 |
| 第Ⅲ-2 表 | 中国における貧困削減・観光業・旅游扶貧政策の変遷 .....        | 55 |
| 第Ⅳ-1 表 | 分析対象の概要 .....                         | 63 |
| 第Ⅳ-2 表 | 2009-2015 年の 1 人当たりの年間純収入と観光客数.....   | 67 |
| 第Ⅳ-3 表 | 現地住民へのインタビュー調査結果 .....                | 68 |
| 第Ⅳ-4 表 | 二龍山における観光開発の歩み .....                  | 71 |
| 第Ⅳ-5 表 | 竹泉村における観光開発の歩み .....                  | 73 |
| 第Ⅳ-6 表 | 二龍山と竹泉村の事例研究のまとめ .....                | 76 |
| 第Ⅴ-1 表 | 「微信 Wechat」における竹泉村のプロモーション・コンテンツ..... | 90 |

## 序章 研究の課題と方法

### 1. 研究の背景

貧困は未だに世界が直面するグローバルな課題であり、「ミレニアム開発目標」(Millennium Development Goals) や「持続可能な開発目標」(Sustainable Development Goals) から見ると、貧困の削減は国際社会のトップ課題に置かれている。従来の貧困削減の対策として、先進国による政府開発援助 (Official Development Assistance、以下 ODA と略記する) が挙げられる。しかし、ODA は以前に比べてより厳しくその成果を問われるようになってきている。なぜなら、1990 年代後半からの世界経済全体の低迷や、これまで行われてきた ODA の成果が目に見えない国々があることから、先進国の間に援助疲れ現象が起こったことによるという (黒崎・山形、2003)。過去 50 年間で 2.5 兆ドルの ODA が貧困層に注ぎ込まれたが、貧困指標の数値には十分な改善が見られない、という見解もある (Lodge、2006)。

一方、貧困削減の新たなアプローチとして BOP ビジネスの研究が盛んに行われている。なかでも、多国籍企業が BOP ビジネスによって、企業利益を創出するとともに、貧困削減に貢献できるのではないかという見解が重視されている (Prahalad & Hart、2002; Prahalad & Hammond、2002)。しかし、BOP ビジネスにおける課題も多く残されている。多国籍企業主導の BOP ビジネスより、貧困削減における政府部門の役割や地場企業のビジネス活動、現地住民の参加を期待する傾向も現れている (柳、2015)。

BOP ビジネスに対し、貧困層を消費者として商品を売り込むことや貧困層の参加を促さないことなどの批判が相次いでいる。そこで、貧困層を消費者として捉えるのではなく、貧困層の幅広い参加を促す活動の 1 つとして、観光事業における貧困削減の活動が注目されているのである。

観光市場の規模に関しては、国際観光客到着数が 1950 年の 2500 万人から 2015 年の 11 億 8600 万人へと躍進した。また目的地における国際観光収入も 1950 年の 20 億ドルから 2015 年の 1 兆 2600 億ドルへと急増している。直接、間接および誘発的影響を含む世界の観光が全世界の GDP の 10% に達し、11 人に 1 人が雇用されている。さらに、多くの開発途上国においては、観光は輸出部門の首位を占めている (UNWTO、2016)。

観光市場が急速に拡大しているなか、1999 年に英国国際開発省は「観光事業による貧困の削減」(Pro-Poor Tourism、以下 PPT と略記する) の概念を提唱した。2002 年に国連世界観光機関 (The World Tourism Organization of the United Nations、以下 UNWTO と略記する) は「持続可能な観光事業による貧困の削減」(Sustainable Tourism Elimination Poverty、以下 ST-EP と略記する) のプロジェクトを立ち上げた。2017 年 7 月までに、すでに 118 の ST-EP プロジェクトが 45 の国で実施された。

さらに、2015 年に中国政府は「旅游扶贫」<sup>1</sup>（観光事業による貧困の削減）を国家戦略として推進すると発表した。具体的に 2020 年までに、毎年観光事業による貧困削減の人口数を 200 万人と設定し、6000 の貧困村で農村観光を発展させ、各村の観光収入が 100 万元に達するという目標を掲げている<sup>2</sup>。また、中国政府は旅游扶贫の参考モデルとして、2015 年に「中国鄉村旅游模範村」<sup>3</sup>の選出を行った。

観光事業による貧困削減のアプローチを明らかにすることによって、貧困の削減に貢献できると考える構想が提起されている。中国における「旅游扶贫」の政策は UNWTO に評価され、2011 年から 2014 年まで観光によって貧困を脱した中国の貧困層が 1000 万人以上にのぼったとされている<sup>4</sup>。

この貧困層の基準は、中国の 2010 年基準の貧困ライン（2010 年価格で年間可処分所得 2300 元/人）に基づいている。中国の貧困ラインの基準は、1 人 1 日の 2100 カロリーの摂取に基づき、決められている。2010 年基準の貧困ラインでは、家計の総消費支出に占める飲食費の割合（エンゲルの法則）が約 53.5%である<sup>5</sup>。ただし、貧困の削減は、可処分所得の増加だけではなく、衣食や教育、医療、住宅などの保障も含まれている。

こうした貧困層は、農村地域においてとくに顕著に表れる。いわゆる未開発地域において、道路や水道、電気などのインフラが整備されておらず、耕地面積も少なく、農業や工業などの経済発展が挫折しやすいことにより、雇用・所得増に繋がりにくい。同時に、このような貧困地域の多くには観光資源が豊富であることが挙げられている。中国の貧困層は農村地域に集中し、約 7 割の観光地も農村地域にある<sup>6</sup>。

しかし、旅游扶贫の先行研究は中国内陸部における政府主導型の事例が主流であると言える。中央政府や地方政府によって出資され、政府が所有している国有企業によって観光

---

<sup>1</sup> 一般的に、旅游扶贫の英語は Pro-Poor Tourism と訳されている。本論文では、Pro-Poor Tourism (PPT) と旅游扶贫を同義語として使用している。ただし、中国における観光事業による貧困の削減という文脈では、旅游扶贫の用語を用いる。また、エコツーリズム (Ecotourism) やコミュニティ・ベースド・ツーリズム (Community-Based Tourism) という概念も存在し、現地住民への還元という側面が類似している。しかし、エコツーリズムは環境の保護を重視し、コミュニティ・ベースド・ツーリズムは現地コミュニティの主体性を強調している。PPT は環境の保護や現地コミュニティの主体性よりも、貧困層への還元を主張している。

<sup>2</sup> 中華人民共和国中央人民政府「国务院办公厅关于进一步促进旅游投资和消费的若干意见」参照 ([http://www.gov.cn/jzhengce/content/2015-08/11/content\\_10075.htm](http://www.gov.cn/jzhengce/content/2015-08/11/content_10075.htm) 2016 年 12 月 7 日閲覧)。

<sup>3</sup> 「中国鄉村旅游模範村」は 2015 年に国家旅游局によって選出され、主な条件として、観光開発と自然の調和、健全な経営マネジメント、現地住民への還元が挙げられる。詳しくは第 III 章「中国における扶贫政策と旅游扶贫の背景」で紹介する。

<sup>4</sup> UNWTO “UNWTO welcomes China’s decision to make tourism a tool to fight poverty” (<http://media.unwto.org/press-release/2015-07-29/unwto-welcomes-china-s-decision-make-tourism-tool-fight-poverty> 2017 年 1 月 4 日閲覧)。

<sup>5</sup> 1978 年基準の貧困ラインは、1978 年価格で年間可処分所得 100 元/人であり、家計の総消費支出に占める飲食費の割合が約 85%である。2008 年基準は 2000 年価格で年間 865 元/人であり、飲食費の割合が約 60%である。詳しくは「第 III-1 表 中国農村部における貧困削減の状況」を参照されたい。なお、世界銀行の国際貧困ライン 1 日 1.9 ドルと比較すると、中国の 2010 年基準の貧困ラインは 1 日 1.9 ドルの貧困ラインの購買力平価で換算した結果、中国の貧困ラインは 1 日 2.3 ドルに相当し、世界銀行の貧困ラインの 1.21 倍となっている (国家统计局住户调查办公室『2016 中国農村貧困監測報告』中国統計出版社、2016 年、8 頁参照)。

<sup>6</sup> 李佳『扶贫旅游理论与实践』首都经济贸易大学出版社、2010 年、17 頁参照。

開発・運営されている。

その代表例としては、中国の寧夏六盤山「国家旅游扶貧実験区」の設立が挙げられる。寧夏六盤山に所在している寧夏固原市人民政府は「国家旅游扶貧実験区」の設立にあたって、「六盤山旅游開発区管理委員会」という政府部門を立ち上げた。「六盤山旅游開発区管理委員会」は旅游扶貧実験区の管理に関わる意思決定を行う。また、現地政府は旅游扶貧実験区を運営する「寧夏涇河源旅游開発有限公司」と「寧夏六盤山旅游集团有限公司」の2つの国有企業を設立したが、六盤山旅游扶貧実験区において、持続性のなさや責任のあいまいさ、現地住民参加の低さが指摘されている<sup>7</sup>。

## 2. 研究の課題と方法

本論文は中国における「旅游扶貧」について、具体的な事例研究をもとに中国の民間部門主導の旅游扶貧の役割と課題を考察する。とりわけ、従来の主体である政府部門よりも、民間部門を中心とした現地利害関係者のネットワーク組織によるビジネスの展開に着目し、それがどの程度有効であるのかどうか、この点を実証し、中国における旅游扶貧戦略のあり方について考察することを目的としている。

ここで、「政府部門」と「民間部門」の用語について説明する。中華人民共和国国家統計局が出版した『中国統計年鑑 2016』によると、政府部門とは、立法・司法・行政の権力を有する法律実体および付属組織であり、中央政府と現地政府の両方が含まれている。

一方、「民間部門」に関して、中国の企業形態を見ると、『中国統計年鑑 2016』では中国の企業形態を内資企業、香港・澳門・台湾投資企業、外資企業の3つに分けている。内資企業のうち、所有制によって、国有企業（資産が国家所有）、集体企業（資産が集体所有）、私有企業（資産が中国内地公民私人の所有）<sup>8</sup>に分けられる。

本論文では、集体企業と私有企業を合わせて「民間部門」と呼ぶ。「民間部門」は「政府部門」に対立する用語であり、非政府系で営利志向の経営組織を指している。政府部門主導の旅游扶貧の課題が指摘され、民間部門（集体企業・私有企業）を中心とした旅游扶貧の事例に焦点をあてることにした。

---

<sup>7</sup> 2000年に国家旅游局、財政部、国務院扶貧弁、国務院西部開発弁、国家計委の5つの国家レベルの組織の協働で、寧夏六盤山「国家旅游扶貧実験区」を設立した。六盤山旅游開発区管理委員会弁公室の副主任は国有企業である「寧夏六盤山旅游集团有限公司」の取締役役に就任した。旅游扶貧実験区の観光開発・運営に関わる「寧夏涇河源旅游開発有限公司」も六盤山旅游開発区管理委員会出資の国有企業である。「国家旅游扶貧実験区」の課題に関して、詳しくは第Ⅲ章の「中国における旅游扶貧の政策と効果」を参照されたい。

<sup>8</sup> 混乱を避けるため、本論文では、所有制の区分によって、「私有企業」という用語を使用し、中国における旅游扶貧という文脈では、「民間企業、民営企業、私営企業」という用語を使わない。ただし、中国の国家統計局と国家工商行政管理局が制定した「関与劃分企業登記注册類型的規定」では、国有企業や集体企業、有限責任公司、股份有限公司などの企業登録の分類がある（中華人民共和国国家統計局「関与劃分企業登記注册類型的規定」  
[http://www.stats.gov.cn/statsinfo/auto2073/201310/t20131031\\_450535.html](http://www.stats.gov.cn/statsinfo/auto2073/201310/t20131031_450535.html) 2017年10月19日閲覧）。研究対象の企業登録の分類については、詳しく第Ⅳ章「中国における旅游扶貧の事例研究」を参照されたい。



とりわけ、先行研究では、観光開発による現地住民への還元が少なく、観光収入利益のほとんどが外部の私有企業に流れていると指摘されている。また、現地住民への還元と観光事業への参加を促進するコミュニティ主導の旅游扶貧も期待されている。コミュニティとは、同じ地域に居住している人々の地域共同体である。中国の農村地域におけるコミュニティが「村」と呼ばれ、都市地域におけるコミュニティが「社区」と呼ばれている。ただし、農村地域における「農村社区建設」の動きも見られている。それは、村党支部会と村民委員会のリードの下、よりよく公共的サービスを提供するため、設立された「社区」組織である<sup>9</sup>。本論文では、村・社区を合わせて「コミュニティ」と呼ぶ。上記の集体企業は、このようなコミュニティ現地住民によって集体所有されている<sup>10</sup>。

本論文では主に3つの研究課題を設定している。第1に、PPTの持続性については、どのように検討されているのか、またそれを検討する際の研究フレームワークは何か。第2に、なぜ中国では「旅游扶貧」という国家戦略が打ち出されたのか。第3に、どのような理由で、どのような旅游扶貧戦略が有効と考えられるのか。

そこで、PPTの持続性を検討するため、日本語・英語・中国語のPPTに関する先行研究をレビューし、経営戦略論の概念を用いて研究フレームワークの設定を試みる。次に、「旅游扶貧」という国家戦略が打ち出された源流を探るため、従来の中国における貧困削減の政策や中国の観光に関わる政策、旅游扶貧の政策を総合的に考察する。そして、旅游扶貧における政府部門、コミュニティ委員会<sup>11</sup>、集体企業、村外の私有企業の役割を明確にし、ネットワーク組織戦略論の視点から中国における旅游扶貧戦略のあり方を提示したい。

PPTの主な研究手法は文献研究と事例研究であり、量的調査より質的調査の方が主流であると言える。PPTの研究は多様な事例・現象を取り上げながら、新しい論理を探索している段階にあり、厳密な実証のフェーズには到達していないと考えられる。

Yin (1996) は事例研究について、とくに現象と現実の文脈の境界が明確でない場合に、その現実の文脈で起こる現在の現象を研究することに適した経験的探求方法であると指摘した。1999年に提唱されたPPTの研究の歴史はまだ浅く、事例研究の方法は妥当であると言えよう。

しかし、PPTの先行研究は貧困層の利益にフォーカスされている一方、推進組織の持続

<sup>9</sup> 中国改革情報庫「首次完整提出『農村社区建設』的概念」参照  
(<http://www.reformdata.org/special/429/about.html> 2017年10月20日閲覧)。

<sup>10</sup> 中華人民共和国中央人民政府「中華人民共和国鄉村集体所有制企業条例」参照  
([http://www.gov.cn/gongbao/content/2011/content\\_1860727.htm](http://www.gov.cn/gongbao/content/2011/content_1860727.htm) 2017年10月19日閲覧)。

<sup>11</sup> 本論文では、「コミュニティ委員会」は「村民委員会」と「社区居民委員会」を指しており、それぞれ「中華人民共和国村民委員会組織法」と「中華人民共和国城市居民委員会組織法」に位置づけられた農村地域、都市地域の住民の自治組織であり、政府部門ではない。コミュニティ委員会の主任、副主任と委員は住民の選挙によって選ばれ、任期が3年間である。コミュニティ委員会は現地住民に公共事務と公益事業を実施し、民間のトラブルを調節し、社会治安を維持し、人民政府に対して住民の意見、要求を反映させ、建議を提出する（中華人民共和国中央人民政府「中華人民共和国村民委員会組織法」  
[http://www.gov.cn/flfg/2010-10/28/content\\_1732986.htm](http://www.gov.cn/flfg/2010-10/28/content_1732986.htm) 2017年9月27日閲覧；  
全国人民代表大会「中華人民共和国城市居民委員会組織法」  
[http://www.npc.gov.cn/wxzl/gongbao/1989-12/26/content\\_1481131.htm](http://www.npc.gov.cn/wxzl/gongbao/1989-12/26/content_1481131.htm) 2017年9月27日閲覧)。

性の研究が欠けていると言わざるを得ない。日本の観光振興とまちづくりの研究は観光資源の活用や組織の役割と運営を分析する持続性についての研究が多く、PPT における推進組織の持続性を検討する価値がある。ただし、PPT におけるビジネス手法の駆使や民間部門の参加が強調されているとはいえ、経営学、とくに経営戦略論の視点から検討する研究フレームワークが希薄であると思われる。

そこで、研究の方法としては、3 つの研究課題に照らし合わせ、文献研究とフィールドワークを実施した。第Ⅰ章から第Ⅱ章までは、先行研究の検討により、PPT が提唱された背景を探り、経営戦略論の視点から PPT の持続性を検討するフレームワークの設定を試みる。第Ⅲ章では、中国における旅游扶貧政策の源流を探り、あわせて中国の貧困削減の政策と観光業の政策を検討する。第Ⅳ章から第Ⅴ章まで、中国山東省へのフィールドワークを重ね、旅游扶貧のモデルとされている竹泉村・二龍山の観光開発・運営に関わる私有企業・政府部門・コミュニティ委員会・現地住民にインタビュー調査を行い、とくに、集体企業・私有企業からなる民間部門主導の旅游扶貧の役割と課題について考察する。その上で、ネットワーク組織戦略の視点から、中国における旅游扶貧戦略のあり方を示す。

### 3. 本論文の構成

第Ⅰ章では、PPT の定義からその源流を探り、新たな貧困削減のアプローチである BOP ビジネスと比較しながら、PPT 研究の方向性を示す。第 1 節では、貧困の定義と従来の貧困削減の対策と限界について論じる。第 2 節では、BOP ビジネスが誕生した経緯について考察し、その意義と問題点を考察する。第 3 節では、観光と貧困削減に関する研究の変遷について、その経済効果、持続可能性および PPT の視点から探り、観光業の発展と貧困削減との関連性を示す。その上、注目を浴びている BOP ビジネスとの共通点と相違点を明らかにし、PPT における持続性の研究の必要性を提起する。

第Ⅱ章では、PPT における持続性を研究するため、経営戦略の視点から研究フレームワークの設定を試みる。第 1 節では、日本語・英語・中国語の PPT に関する先行文献をレビューする。第 2 節では、PPT の代表的な先行研究である Ashley、Roe & Goodwin (2001)、Ashley (2002) と UNWTO (2006) の研究手法を考察し、PPT 研究の特徴とそのロジックを明らかにする。第 3 節では、PPT の先行研究を考察した上、ステークホルダー論、マーケティング論およびビジネスモデル論の概念を用いて PPT の研究フレームワークを設定する。

第Ⅲ章では、なぜ中国が「旅游扶貧」を国家戦略として推進してきたのかについて中国における貧困削減・観光業・旅游扶貧政策の変遷をそれぞれ整理し、検討する。第 1 節では、中国の貧困状況を概観し、貧困削減の効果と限界を論じる。第 2 節では、中国観光業の発展と政策の変遷について説明する。第 3 節では、中国の旅游扶貧政策を整理し、その現状と課題を明らかにしたうえで、旅游扶貧という国家戦略の推進の背景を探る。また、旅游扶貧における政府主導型の課題を明確にする。

第Ⅳ章では、旅游扶貧のモデルとされている「中国鄉村旅游模範村」である竹泉村と二

龍山を対象に事例研究を行い、旅游扶貧における集体企業と村外の私有企業の役割と課題を明確化し、中国における旅游扶貧の類型化モデルを設定する。

第1節では、中国語の旅游扶貧に関する先行研究をレビューし、中国における旅游扶貧の可能性、課題および研究の方向性を示す。第2節では、村外の私有企業主導の竹泉村と集体企業主導の二龍山の事例研究を通して、それぞれの観光経営力<sup>12</sup>と現地住民への還元状況を把握する。第3節では、事例研究の結果を踏まえ、現地政府、中央政府<sup>13</sup>、集体企業および私有企業の4つの利害関係者で構成される中国の旅游扶貧の類型化モデルを設定する。

第V章では、中国における旅游扶貧戦略のあり方をネットワーク組織戦略の視点から考察する。第1節では、旅游扶貧における政府部門の役割と変化について検討する。第2節では、集体企業と私有企業の役割と課題について考察を深める。第3節では、政府部門、民間部門、コミュニティ委員会の役割を踏まえ、旅游扶貧におけるネットワーク組織戦略の有効性を検討する。

このように、旅游扶貧における従来の主体である政府部門よりも、民間部門を中心とした現地利害関係者のネットワーク組織によるビジネスの有効性を実証し、中国における旅游扶貧戦略の有効なあり方として、ネットワーク組織戦略を提示したい。

---

<sup>12</sup> ただ単に観光資源があれば、観光客が訪れるわけではなく、観光それ自体を動かそうとする組織の経営力によってその結果が大きく変わる。本論文では、観光経営力を、観光資源の開発、組織の運営、誘客に関わる観光マーケティングなど観光地経営におけるビジネス手法の側面と規定し、検討している。

<sup>13</sup> 本論文では、中央政府は中華人民共和国国务院を指す。中央政府は、中国の国家レベル権力機関の執行機関かつ国家レベルの行政機関であり、国务院の国家レベルの部門・機構・事業単位から構成されている（中国政府網「政府機構」[http://www.gov.cn/gjjg/2005-08/01/content\\_18608.htm](http://www.gov.cn/gjjg/2005-08/01/content_18608.htm) 2017年8月1日閲覧）。

## 第 I 章 貧困をめぐる BOP ビジネスと Pro-Poor Tourism

Pro-Poor Tourism (以下、PPT と略記する) の定義は統一されていないが、一般的に、観光による貧困の削減ということを意味している。例えば、Ashley (2002) は、PPT を貧困層に純利益をもたらす観光と定義した。原語は、Pro-Poor Tourism (PPT) is tourism that results in increased net benefits for poor people<sup>14</sup>である。高寺 (2004) は PPT の定義がまだ定まっておらず、とりあえず「貧しい人々への利益を増大するツーリズム・セクター」<sup>15</sup>はすべて PPT であると定義するほかないと述べている。内藤 (2012) は PPT について、「開発途上地域の観光地とそこに暮らす貧しい人びとに利益がもたらされるように配慮した観光である。直接的にせよ間接的にせよ、何らかの形で観光にかかわる貧しい人びとが、観光から利益を得るだけでなくそれによって経済的に自立することを理想としている」<sup>16</sup>と示している。

つまり、PPT の定義をめぐる、「貧困」、「観光」および「利益」という 3 つのキーワードが存在していると言える。しかし、いずれも曖昧で明確に示されていない。そこで、本章では、PPT に含まれているキーワードのうち、「貧困」と「観光」について概観し、貧困層への還元 (いわゆる、PPT の有効性) について検討する。

とくに、本章では従来の貧困削減対策の限界を示し、新たな貧困削減の対策として、BOP (Base of the Pyramid、以下 BOP と略記する) ビジネス<sup>17</sup>が誕生した経緯について考察し、その意義と問題点を論じる。さらに、観光業の発展と貧困削減との関連性を示すため、観光と貧困の削減に関する研究の変遷を探る。最後に、PPT を BOP ビジネスと比較し、PPT の有効性を検討する。

### 1. 貧困の削減と対策

#### (1) 貧困とは何か

1945 年に発足した国際連合 (The United Nations、以下国連と略記する) は、貧困の削減を目的として取り組んでいる。2000 年 9 月に国連ミレニアムサミットにおいて、「ミレニアム宣言」が採択され、この宣言をもとに「ミレニアム開発目標」(Millennium Development Goals) が設定された。ミレニアム開発目標では、貧困の削減をはじめ、2015 年までに達成すべき 8 つの目標<sup>18</sup>が掲げられた。

<sup>14</sup> Ashley, C. (2002) “Methodology for pro-poor tourism case studies,” PPT Working Paper 10, p. 18 (<http://www.propoortourism.info/documents/MethodologyforPPT-WkP10.pdf> 2016 年 4 月 16 日閲覧)。

<sup>15</sup> 高寺奎一郎『貧困克服のためのツーリズム—Pro - Poor Tourism』古今書院、2004 年、123 頁。

<sup>16</sup> 内藤順子「プロプアー・ツーリズムの可能性：チリにおける『スラム観光』から考える」『交流文化』12、2012 年、24 頁。

<sup>17</sup> BOP ビジネスは貧困地域における BOP 層を対象としたビジネスであり、様々な社会的課題の解決に資することが期待されている。BOP ビジネスの先行研究については、詳しくは柳霽「BOP ビジネス論の再検討」『同志社大学大学院商学論集』50 (1)、2015 年、47-92 頁を参照されたい。

<sup>18</sup> 8 つの目標とは、「①極度の貧困と飢餓の撲滅、②初等教育の完全普及の達成、③ジェンダー平等推進

具体的には「2015 年までに 1 日 1 ドル未満で生活する人口の割合を 1990 年の水準の半数に減少させる」という目標があった。この目標の達成に向け、開発途上地域で極度の貧困状態にある人々の割合は 1990 年の 47%から 2010 年の 22%へと低下し、目標の達成が認められた。しかし、依然として 12 億人が極度の貧困状態で生活し、そのうち、3 分の 2 がインド・中国・ナイジェリア・バングラデシュ・コンゴ民主共和国の 5 か国に住んでいると報告されている。貧困問題は継続して積極的に取り組む課題となっているのである<sup>19</sup>。

ミレニアム開発目標の後継として、2015 年 9 月に国連サミットで「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」(The 2030 Agenda for Sustainable Development) が採択された。これは 2016 年から 2030 年までの国際目標であり、貧困の撲滅をはじめ、持続可能な世界を実現するために、「持続可能な開発目標」(Sustainable Development Goals) を掲げている。具体的には「2030 年までに、現在 1 日 1.25 ドル未満で生活する人々と定義されている極度の貧困をあらゆる場所で終わらせる」という目標が設定された。

このように、貧困の削減は国際社会のトップ課題に置かれている。国連の貧困ラインは 1 日 1 ドルや 1 日 1.25 ドルのような「絶対的貧困」を指している。この 2 つの貧困ラインは、途上国間の貧困を比較する上で一般的に用いられている指標である<sup>20</sup>。貧困はテロや紛争の温床になると考えられるし、未だに世界が直面するグローバルな課題である。また、2015 年 10 月に世界銀行は、物価の変動を反映させることで、国際貧困ラインを 1 日 1.25 ドルから 1.90 ドルに改定した<sup>21</sup>。

世界銀行の 1 日 1.9 ドルの貧困ラインと中国の貧困ラインと比較してみると、2011 年中国の貧困ラインが年間 2536 元であり、1 日 1.9 ドル貧困ラインの購買力平価で換算した結果、中国の貧困ラインは 1 日 2.3 ドルに相当する。1 日 1.9 ドル貧困ラインの 1.21 倍となっている<sup>22</sup>。この中国の貧困ラインによって算出された中国の貧困層の人口数は 1978 年の 7 億 7039 万人から 2015 年の 5575 万人へ減少した。貧困発生率(貧困人口数/農村人口数)は 1978 年の 97.5%から 2015 年の 5.7%へ低下した<sup>23</sup>。

なお、中国では病気や身体の障害により労働能力を喪失した貧困層に対しては、「最低生活保障金」を支給している。給付方法としては、差額給付であり、「最低生活保障」の対象者の年間純収入がその地域の「最低生活保障基準」を下回る分の差額を支給する。「最低生活保障金」の財源は、地方財政からの支出で賄われている。中国の貧困状況の詳細につい

---

と女性の地位向上、④乳幼児死亡率の削減、⑤妊産婦の健康の改善、⑥HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止、⑦環境の持続可能性確保、⑧開発のためのグローバルなパートナーシップの推進」である(外務省「ミレニアム開発目標(MDGs)、ポスト 2015 年開発アジェンダ」

<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs.html> 2016 年 7 月 6 日閲覧)。

<sup>19</sup> 国連開発計画(UNDP)「極度の貧困と飢餓の撲滅」

([http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/sdg/mdgoverview/mdg\\_1/](http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/sdg/mdgoverview/mdg_1/) 2016 年 7 月 6 日閲覧)。

<sup>20</sup> 世界銀行「世界の貧困に関するデータ」

(<http://www.worldbank.org/ja/news/feature/2014/01/08/open-data-poverty> 2015 年 7 月 4 日閲覧)。

<sup>21</sup> The World Bank “PovcalNet: an online analysis tool for global poverty monitoring”

(<http://iresearch.worldbank.org/PovcalNet/index.htm?0> 2016 年 7 月 6 日閲覧)。

<sup>22</sup> 国家統計局住戸調査弁公室『2016 中国農村貧困監測報告』中国統計出版社、2016 年、8 頁参照。

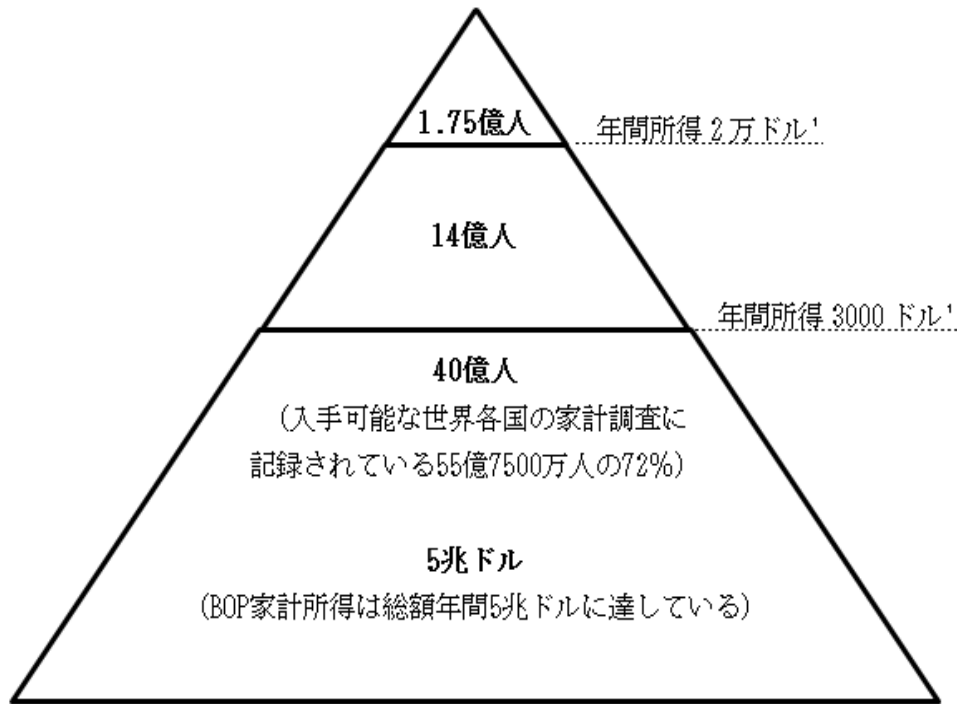
<sup>23</sup> 同上書、182 頁参照。

ては、第Ⅲ章「中国における扶貧政策と旅游扶貧の背景」に譲る。

BOP ビジネスの研究では、年間所得 3000 ドル (2002 年購買力平価) 以下の BOP 層 (第 I-1 図参照) が約 40 億人であり、世界の総調査対象人口 55 億 7500 万人の約 72% を占め、5 兆ドルの世界的消費者市場を形成しているとされている<sup>24</sup>。年間所得 3000 ドルを 365 日で割ると、およそ 1 日 8.2 ドルという結果になり、国連や世界銀行が設定した極度な「絶対的貧困」ではない。BOP 層の基準は 1 日 1.90 ドルという国際貧困ラインよりも高い。

一方、「相対的貧困」は一定基準 (貧困ライン) を下回る等価可処分所得しか得ていない者であり、ここの貧困ラインが等価可処分所得の中央値の半分の額をいう<sup>25</sup>。つまり、相対的貧困の場合、国によって「貧困ライン」が大きく異なっている。国連や世界銀行が取り組んでいる貧困の削減計画では、相対的貧困ではなく、絶対的貧困を意味している。

第 I-1 図 ピラミッドの底辺に位置している BOP 層



注 1 : 2002 年を基準にした購買力平価で換算した年間所得。

出所 : 世界資源研究所・国際金融公社『次なる 40 億人—ピラミッドの底辺 (BOP) の市場規模とビジネス戦略』2007 年、9 頁、13-14 頁参照のうえ筆者作成。

<sup>24</sup> 環境および国際開発問題のシンクタンクである世界資源研究所 (World Resources Institute: WRI) と世界銀行グループの民間セクター担当機関である国際金融公社 (International Finance Corporation: IFC) は共同で大規模な研究を行い、世界各国の BOP 市場の規模や属性を明らかにし、2007 年に『次なる 40 億人—ピラミッドの底辺 (BOP) の市場規模とビジネス戦略』報告書を発表した。この報告書の BOP 層の定義が最も引用されている。

<sup>25</sup> 等価可処分所得とは、世帯の可処分所得 (収入から税金・社会保険料等を除いたいわゆる手取り収入) を世帯人員の平方根で割って調整した所得をいう。詳しくは内閣府・総務省・厚生労働省「相対的貧困率等に関する調査分析結果について」を参照されたい

([http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/soshiki/toukei/dl/tp151218-01\\_1.pdf](http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/soshiki/toukei/dl/tp151218-01_1.pdf) 2017 年 4 月 11 日閲覧)。

しかし、貧困の削減は、経済的側面以外に、非経済的側面も存在している。例えば、保健、教育および所得という3つの側面から測定する人間開発指数がある。それは、1990年にインド人経済学者のアマルティア・センとパキスタン人経済学者のマブール・ハックが開発し、国連開発計画（The United Nations Development Programme、以下 UNDP と略記する）に導入された指数である<sup>26</sup>。つまり、貧困問題の解決は健康や教育など様々な領域に関わり、経済的側面と非経済的側面を含む複数の指数から検討する必要があると考えられる。

PPT の研究では、どのように貧困を定義しているのだろうか。Ashley (2002) は貧困を定義する重要性を強調しているが、定義の困難性も示している。Ashley (2002) によると、国際貧困ラインと各国独自の貧困ラインは存在しているが、応用することが難しいとされている。社会・経済的に恵まれていないグループに焦点を当てることが一般的であり、貧困に関する重要な指標を使用し、それぞれが定義することが可能であるという。つまり、PPT の研究では、貧困が厳密に定義されておらず、幅広く扱われていると考えられる。しかし、定義が明確ではないため、混乱を招く恐れがあると言える。

本論文では、中国の貧困ラインの基準を示したうえ、PPT のモデルとしている「中国郷村旅游模範村」を対象に事例研究を行う際、モデルとなる指標を明確にする。詳しくは第Ⅲ章に譲るが、模範村の特徴としては、観光経営効果、合理的な利益配分制度の存在、観光業による現地住民の雇用や収入増加などの波及効果、環境の改善、インフラの整備、消防・公安・医療などの公共サービスの整備などが挙げられる。

## (2) 従来の貧困削減の対策

従来の貧困削減の対策として、先進国による政府開発援助（Official Development Assistance、以下 ODA と略記する）が挙げられる。しかし、ODA は以前に比べてより厳しくその成果を問われるようになってきている。なぜなら、1990 年代後半からの世界経済全体の低迷や、これまで行われてきた ODA の成果が目に見えない国々があることから、先進国の間に援助疲れ現象が起こったことによるという<sup>27</sup>。過去 50 年間で 2.5 兆ドルの ODA が貧困層に注ぎ込まれたが、貧困指標の数値には十分な改善が見られない、という見解もある（Lodge、2006）。

また、トップダウン式の貧困削減対策は、効果的ではないと指摘されている（Simanis & Hart、2008）。従来の貧困削減の対策は、個人の動機に目を向けず、貧困層自身の潜在能力を引き出しておらず、善意に基づいても目標を達成することができないとの指摘もある<sup>28</sup>。

<sup>26</sup> 国連開発計画（UNDP）「よくあるご質問：人間開発指数（HDI）とは」

（[http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/library/human\\_development/human\\_development1/hdr\\_2011/QA\\_HDR1.html](http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/library/human_development/human_development1/hdr_2011/QA_HDR1.html) 2016 年 7 月 6 日閲覧）。

<sup>27</sup> 黒崎卓・山形辰史『開発経済学：貧困削減へのアプローチ』日本評論社、2003 年、121 頁。

<sup>28</sup> Hart, S.L. & London, T. (2010) *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*, FT Press（スチュアート・L・ハート、テッド・ロンドン著、清川幸美訳『BOP ビジネスの市場共創の戦略』英治出版、2011 年、88 頁参照）。

Easterly (2003) は従来の貧困削減対策の失敗について、「人はインセンティブに反応する」という経済学の基本原理が無視されたからであると喝破した。絵所 (2009) によれば、『施しは金を受け取る者の尊厳を奪い、収入を得ようとする意欲をも奪い去ってしまう』とユヌスは書いている。これに対し『取決めによる、交換による、購買による』充足は双方向的なものであつて、人々の尊厳が損なわれることはない<sup>29</sup>と述べている。要するに、人々のインセンティブを重視し、貧困層を自立させることが貧困削減の要諦である、と考えられている。

## 2. BOP ビジネスの誕生

### (1) BOP ビジネス誕生の背景

近年、BOP ビジネスの研究が注目されている。なかでも、多国籍企業が BOP ビジネスによって、企業利益を創出するとともに、貧困削減に貢献できるのではないかという見解が重視されている (Prahalad & Hart, 2002 ; Prahalad & Hammond, 2002)。BOP ビジネスの研究は、国際経営の新領域であるとされ (Ricart et al., 2004)、BOP ビジネスを推進するプロジェクトも多く立ち上げられている<sup>30</sup>。日本の学界においても、BOP ビジネスに言及した見解が現れている (林・古井、2012 ; 藤澤、2012 ; 多国籍企業学会、2012 ; 佐久間・黒川、2013 ; 吉原・白木・新宅・浅川、2013 ; 小林・高橋、2013)。

しかし、BOP ビジネスの定義は統一されていない。経済産業省 (2010) は BOP ビジネスを「主として途上国における BOP 層を対象 (消費者、生産者、販売者のいずれか、またはその組み合わせ) とした持続可能なビジネスであり、現地における様々な社会的課題の解決に資することが期待される、新たなビジネスモデル」と定義している。つまり、BOP ビジネスのキー・コンセプトは「企業利益と社会利益の同時実現」<sup>31</sup>、ということであろう。

BOP ビジネスの意義を検討する前に、BOP ビジネス誕生の背景を見ていきたい。BOP ビジネス誕生の背景には、2 つの大きな要因があると考えられる。1 つは、Prahalad をはじめとする研究者による BOP ビジネスの提唱である。もう 1 つは、国連をはじめとする国際社会による BOP ビジネスの推進である (第 I-1 表と第 I-2 表参照)。

<sup>29</sup> 絵所秀紀「貧困削減における市場の役割」『アジア研ワールド・トレンド』No. 171、2009 年 12 月、1 頁。

<sup>30</sup> 例えば、国連開発計画の「包括的な市場の開発」、世界銀行グループ国際金融公社の「インクルーシブ・ビジネス」、経済産業省の「BOP ビジネス支援センター」がある。

<sup>31</sup> 菅原秀幸「BOP ビジネス：日本企業の特性と可能性」『北海学園大学経営論集』7(2)、2009 年、99 頁。



第 I-1 表 研究者による BOP ビジネスの提唱

| 年代     | 著者                      | 論文・著書                |
|--------|-------------------------|----------------------|
| 1997 年 | Hart                    | 『『持続可能性』のための経営戦略』    |
| 1998 年 | Prahalad and Lieberthal | 「多国籍企業の終焉」           |
| 2002 年 | Prahalad and Hart       | 「ピラミッドの底辺にある富」       |
| 2002 年 | Prahalad and Hammond    | 「利益をあげながら世界の貧困層に報いる」 |
| 2004 年 | Prahalad                | 『ネクスト・マーケット』         |
| 2005 年 | Hart                    | 『未来をつくる資本主義』         |
| 2010 年 | Hart and London         | 『BOP ビジネスの市場共創の戦略』   |

出所：各種資料参照のうえ筆者作成。

BOP ビジネスを正式に提唱する前に、Prahalad と Hart はそれぞれ論文を発表した。両論文ともハーバード・ビジネス・レビューに掲載され、マッキンゼー賞が与えられた。1 つは、Hart (1997) の「『持続可能性』のための経営戦略」である。この論文では、企業の持続可能なビジョンが描かれた。Hart (1997) は「好むと好まざるとにかかわらず、持続可能な世界を保証する責任は、主として将来の経済推進役である世界の企業の双肩にかかっている。（中略）最終的には、持続可能な世界を求める戦略を追求することこそが、ビジネス上優れた意味を持つてくる」<sup>32</sup>と述べた。もう 1 つは、Prahalad & Lieberthal (1998) の「多国籍企業の終焉」である。この論文では、従来の多国籍企業における新興国市場でのビジネスモデルが適切に機能しないと主張された。Prahalad & Lieberthal (1998) は巨大新興国市場の獲得の必要性を提起したが、既存の製品やマーケティング戦略を新興国市場に持ち込んで、先進国市場のビジネスモデルを手直しするだけでは不十分であると論じた。

両論文の共通点は、多国籍企業の力を認めるものの、新興国市場においては従来のビジネスモデルでは不十分であるという点にある。新しいビジネスモデルの構築は、持続可能な世界を追求する戦略に深く関わることでありと示唆されている<sup>33</sup>。両論文では、BOP 層をターゲットにしてビジネスを行うと明言されていないが、BOP ビジネスの概念につながる重要な先行研究であると考えられる。

Prahalad は、自身が Hart とほぼ同じ見解を持っていることに気づいた。2 人は 1998 年

<sup>32</sup> Hart, S.L. (1997) “Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World,” *Harvard Business Review*, 75(1): 66-76 (スチュアート・L・ハート著、編集部訳『『持続可能性』のための経営戦略』『経営戦略論』ダイヤモンド社、2001 年、262 頁)。

<sup>33</sup> 多国籍企業については、これまで穀物投機やタックスヘイヴンなど世界経済を不安定化させる多くの問題点が指摘されており、このような多国籍企業の行動様式を検証する上でも BOP ビジネスの研究課題は重要な意義を持つであろう。国際貢献への多国籍企業の新しい行動様式については、上田慧「国際経営と多国籍企業の現段階」『同志社商学』65(5)、2014 年、635-655 頁を参照されたい。本論文では、弱者の味方を装いながら、社会的弱者を顧客とみなして稼ぐという「貧困ビジネス」を BOP ビジネスと明確に区別し、BOP ビジネスそれ自体の意義を検討している。

に「ピラミッドの底辺を上げる」、1999年に「ピラミッドの底辺への戦略」を執筆したが、雑誌に掲載されることはなかった。幸いなことに、これらの論文がインターネットにアップロードされ、多くの経営者に受け入れられた<sup>34</sup>。そして、2002年には、2人の共同論文である「ピラミッドの底辺にある富」がようやく掲載され、BOPビジネスによって巨大市場の獲得と貧困を削減する意義があると論じられた。同年、Prahalad & Hammond (2002) はBOP市場に参入することが、多国籍企業にとって見逃せないビジネスチャンスであると述べた。さらに、Prahalad (2004) の『ネクスト・マーケット』とHart (2005) の『未来をつくる資本主義』は、BOPビジネス研究のブームをもたらした<sup>35</sup>。2010年4月に、Prahalad は他界したが、BOPビジネスの研究が世界中で盛んに進められることになった。Hart とLondon は2010年にBOPビジネス研究の最前線に立ち、『BOPビジネスの市場共創の戦略』を出版した。

研究者によるBOPビジネスの提唱に企業側が反応する理由は、主に市場の獲得であろう<sup>36</sup>。渡辺・平本・津崎 (2012) は、国連、世界銀行および世界資源研究所等のデータを用いて、2030年までの所得階層別の人口規模と家計支出総額を推計した。この推計では、BOP市場は2005年に比べ、減少するものの、2.6兆ドルの市場規模を維持すると見込まれている。MOP (Middle of the Pyramid) 市場は2030年には、55億人70兆ドルの超巨大市場を形成する。そのうち、BOP層からMOP層に成長する割合が約6割であり、多くを占めている。したがって、企業がBOPビジネスを取り込む理由は、すでに顕在化しているBOP市場の獲得、または将来的にMOP市場に成長すると見込まれる潜在的な市場の獲得である。

しかし、企業がBOPビジネスを行うモチベーションは、必ずしも市場の獲得だけではない。Pitta, Guesalaga & Marshall (2008) は、市場の獲得の他、貧困削減という企業のモチベーションもあると指摘した。Elaydi & Harrison (2010) は、BOPビジネス戦略選択の背景にある企業のモチベーションについて研究した。その研究では、スリランカにある2つの商業銀行の事例を通して、BOPビジネスにおける2つの戦略（市場拡大と戦略意図）を明らかにした。市場拡大には、総売上高の追求という動機づけがある。戦略意図には経営能力を構築し、貧困削減に貢献するという動機づけがあると論じられた。

---

<sup>34</sup> Prahalad, C.K. (2005) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing (C.K. プラハラード著、スカイライトコンサルティング訳『ネクスト・マーケット:「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』英治出版、2008年、15-16頁参照)。

<sup>35</sup> Prahalad (2004) とHart (2005) は英語版の初版を指している。

<sup>36</sup> 戦略論では企業の目的は持続可能な利益の追求である。BOPビジネスによって多国籍企業が社会的価値を創出するが、それはあくまで市場を獲得するための独立変数であると認識している。なお、BOPビジネスで最初に生まれたイノベーションを先進国に逆流させるという「リバーズ・イノベーション」も注目されている。詳しくはImmelt, Govindarajan & Trimble (2009)、またはGovindarajan & Trimble (2012)を参照されたい。

第 I -2 表 国連による BOP ビジネスの推進

| 年代     | プログラム              |
|--------|--------------------|
| 2000 年 | ミレニアム開発目標：MDGs     |
| 2003 年 | 持続可能なビジネス育成：GSB    |
| 2004 年 | 国連グローバル・コンパクト：UNGC |
| 2006 年 | 包括的な市場育成：GIM       |
| 2008 年 | ビジネス行動要請：BCtA      |

出所：各種資料参照のうえ筆者作成。

その一方で、国連をはじめとする国際社会も、独自の位置づけにより、BOP ビジネスを推進していると言える。2003 年に UNDP はミレニアム開発目標を実現するため、「持続可能なビジネス育成」(Growing Sustainable Business for Poverty Reduction: GSB) プログラムを策定した。これは、「商業的に継続可能でありながら、貧困削減と持続可能な開発にも貢献する民間セクターの投資を仲介し、企業イメージの一層の向上にもつながるビジネスモデルの確立を UNDP が支援するもの」<sup>37</sup>である。2004 年、国連グローバル・コンパクト (United Nations Global Compact: UNGC) の定める 4 分野 (人権、労働、環境、腐敗防止) 10 原則が策定された。UNGC とは「各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加する自発的な取り組み」<sup>38</sup>である。2006 年に始まった「包括的な市場育成」(Growing Inclusive Markets: GIM) は、「UNDP が主導し、複数の関係機関が協力して実施している調査・啓蒙のためのグローバルイニシアティブ」である。「世界中の貧困層に新しい機会とより良い生活を提供する『包括的なビジネスモデル』への理解を深め、それを実現、活性化させることを目的」<sup>39</sup>としている。2008 年に発足した「ビジネス行動要請」(Business Call to Action: BCtA) は、「企業・政府・開発援助機関が集まるグローバルな会員ネットワーク」である。企業が BOP 層の成長を活性化させ、ミレニアム開発目標の達成を促進することを期待している<sup>40</sup>。他にも、国際金融公社、米国国際開発庁、英国の国際開発省、ドイツの経済協力開発省が BOP ビジネスを推進している<sup>41</sup>。

<sup>37</sup> 国連開発計画 (UNDP) 駐日代表事務所「持続可能なビジネス育成 (GSB) プログラム」

([http://www.undp.or.jp/private\\_sector/gsb.shtml](http://www.undp.or.jp/private_sector/gsb.shtml) 2015 年 7 月 17 日閲覧)。

<sup>38</sup> グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク「国連グローバル・コンパクトについて」

(<http://www.ungc.jn.org/gc/index.html> 2015 年 7 月 17 日閲覧)。

<sup>39</sup> 国連開発計画 (UNDP) 駐日代表事務所「包括的な市場の育成 (GIM)」

([http://www.undp.or.jp/private\\_sector/gim.shtml](http://www.undp.or.jp/private_sector/gim.shtml) 2015 年 7 月 17 日閲覧)。

<sup>40</sup> 国連開発計画 (UNDP) 駐日代表事務所「ビジネス行動要請 (BCtA)」

([http://www.undp.or.jp/private\\_sector/bcta.shtml](http://www.undp.or.jp/private_sector/bcta.shtml) 2015 年 7 月 17 日閲覧) 参照。

<sup>41</sup> 詳しくは菅原秀幸・大野泉・槌屋詩野『BOP ビジネス入門ーパートナーシップで世界の貧困に挑む』中央経済社、2012 年、51 頁を参照されたい。

## (2) BOP ビジネスの意義

それでは、なぜ国際社会は BOP ビジネスを推進しているのか。貧困削減に対し、今までの政府機関と国際機構には、従来から機動性・柔軟性のなさが指摘されていた。また、非営利組織の持続性のなさも問題視され、その一方、多国籍企業の役割が注目されるようになったという経緯があったと推察される<sup>42</sup>。

BOP ビジネスの意義を理解するために、BOP ビジネスによる好循環の可能性について、菅原（2010）のハッピー・スパイラル<sup>43</sup>を考察してみよう（第 I-2 図参照）。菅原（2010）はこれまでの研究成果から BOP ビジネスのハッピー・スパイラルを明らかにした。このハッピー・スパイラルを参照した上で、BOP ビジネスの好循環を提唱したい。まず、企業が BOP 層のニーズを発掘する。そのニーズを満たす製品・サービスの提供によって、現地社会の課題を解決し、社会的価値<sup>44</sup>を創出する。次に、企業が雇用機会を生み出し、BOP 層の所得向上へとつなげることが出来れば、人々の購買力を増大させることができよう<sup>45</sup>。そうすると、新たな市場が形成され、さらなる投資を呼び込んで好循環が生まれる。この好循環には少なくとも多国籍企業が市場というインセンティブに反応することや、BOP 層が所得というインセンティブに反応することが前提として含まれている。Sen（1999）が貧困の最も重要な側面は、所得ではなく、教育や雇用、政治参加などへのアクセスが「自由」ではないことであると論じた。この好循環の仮説では、企業が BOP 層に教育や雇用<sup>46</sup>へのアクセスを提供し、貧困の削減に貢献できる条件を備えていると考えられよう。

---

<sup>42</sup> 佐藤寛「BOP ビジネスの可能性 特集にあたって」『アジア研ワールド・トレンド』No. 171、2009 年 12 月、3 頁参照。

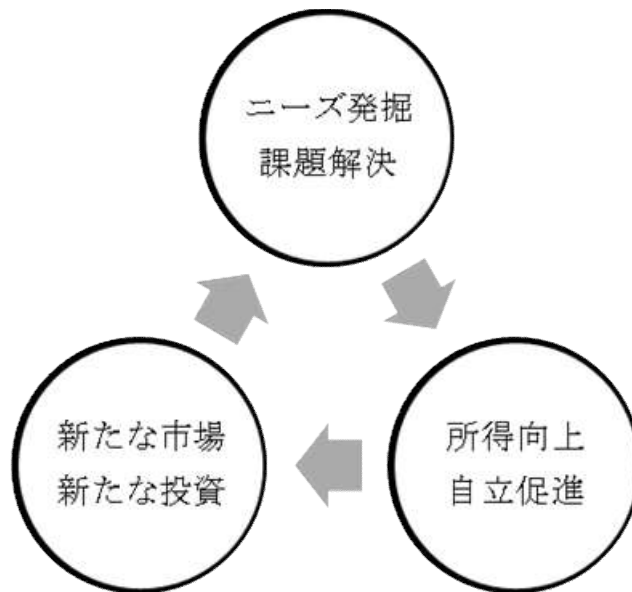
<sup>43</sup> 菅原（2010）のハッピー・スパイラルの流れは、潜在ニーズの発掘→BOP ペナルティ解消・社会課題解決→所得向上・自立促進→貧困脱出・経済成長→新たな投資・新たな市場である。ここでは、このハッピー・スパイラルを簡約化し、好循環と言う。

<sup>44</sup> 「社会的価値」の定義は定まっていない。ここでは、ミレニアム開発目標（MDGs）の達成は、社会的価値の創出であると考えられる。つまり、多国籍企業には社会的課題の解決によって、社会的価値を創出することが期待されている。藤井（2014）は世界の深刻な社会的課題が次のイノベーションの源泉であると主張している。実に社会課題に取り組むことが、マーケティングのトレンドの 1 つにもなっている。詳しくは Kotler, Kartajaya & Setiawan（2010）を参照されたい。

<sup>45</sup> このプロセスにおいて、企業が BOP 層の生産者に技術支援を行い、BOP 層の従業員に教育訓練の機会を提供し、BOP 層の生産性を向上させる期待がある。

<sup>46</sup> ただし、BOP 層の雇用を創出するだけでは、貧困削減につながるとは限らない。メキシコとアメリカ国境付近にあるマキダローにおける多国籍企業の輸出向けの組立工場の例を挙げたい。確かに、外国からの直接投資は短期的に工場での雇用機会を創出したが、メキシコの長期的発展に結びつくような投資はほとんどないと言われている。Hart（2008）はこの難題に対し、2 つの要因があると述べた。1 つは、多国籍企業はさらにコストの低い地域に引かれて多くの生産・組み立て拠点を閉鎖し、海外へ移転したからである。もう 1 つは、メキシコの労働者は高度な技能や能力をほとんど身につけることができない状態に置かれているからである。したがって、BOP 層の雇用を正しく創出する必要がある。正しく雇用を創出するには、人間としての基本的なニーズを満たす金額以上を支払い、BOP 層に技術や知識を提供し、BOP 層の生産性を向上させることが望ましいと考えられよう。

第 I -2 図 BOP ビジネスによる好循環



出所：菅原秀幸「BOP ビジネスの源流と日本企業の可能性」『国際ビジネス研究』2(1)、2010 年、46 頁図 1 参照のうえ筆者作成。

つまり、BOP ビジネスの最大の意義は、貧困の削減にあると考える。Cooney & Shanks (2010) は BOP ビジネスと貧困削減に関する 3 つの仮説をまとめた。すなわち、①BOP 層が商品を購入するため、高い値段で払わざるを得ないという現状がある。それに対し、多国籍企業が商品を再設計し、合理的な値段で販売することによって BOP 層の生活を改善できる。②BOP 市場が不備・不完全性であり、BOP 層の起業家の BOP ビジネスへの参加を促し、革新的な物流システムを構築する必要がある。BOP 層に訓練やサポート、雇用を提供することによって、BOP 層の生活を改善できる。③BOP ビジネスが企業に競争優位をもたらす。BOP 層との共創(cocreate)によって、ビジネスの規模を拡大し、貧困の削減につながるという。

大石（2012）は BOP ビジネスの意義について、BOP 層と多国籍企業の双方から論じた。BOP 層にとっての意義は、①貧困とそれに関連する諸問題の解決・緩和、②BOP 層の自立支援、③女性の自立と地位向上への支援、④環境保全への寄与、⑤さらなる発展の基礎の提供である。多国籍企業にとっての意義は、①新たな市場機会の提供、②新たなイノベーション機会の提供、③新たなビジネスモデル構築機会の提供、④良好な評判・ブランドイメージの付与、⑤経済的利益であるという。また、大石（2012）は多国籍企業が BOP ビジネスに取り組むことによって持続的な競争優位を獲得できると述べた。つまり、BOP ビジネスの意義は BOP 層と多国籍企業との Win-Win の関係にあり、貧困削減に導くことが期待される、と言うのである。しかし、BOP ビジネスに関する実証研究が少なく、具体的にどのような評価基準で BOP ビジネスの意義と好循環を論証できるのかは曖昧なままである、と言えよう。

### (3) BOP ビジネス研究の変遷と問題点

Hart (2008) の文献レビューによれば、BOP ビジネスの研究は BOP1.0 と 2.0 とに分けることができる<sup>47</sup>。BOP1.0 を「BOP 層の消費者化・生産者化」と呼び、BOP2.0 を「BOP 層との相互価値の創造」と呼ぶ。

Prahalad (2005) は BOP 層を消費者化し、消費力を作り出すことを提起した。消費力を作り出すには、3 つの簡単な原則に基づいている。それらは、「3 つの A」として表現される。①手頃な値段 (Affordability) : 品質や効能を損なうことなく手頃な値段で入手できること、②製品・サービスへのアクセス (Access) : 製品やサービスの販売パターンを、BOP 層の居住地域や労働形態に合わせることで、③入手のしやすさ (Availability) : BOP 層は「手元に現金がいくらあるか」で購入を決定する傾向が多いのを心がけること、である。BOP 層の消費力をいかに作り出せるのか、「3 つの A」だけではなく、マーケティング・ミックスの 4P、すなわち、製品 (Product)、価格 (Price)、流通 (Place) およびプロモーション (Promotion) から分析することもできると考える。

一方、Karnani は BOP 層の消費者化を猛烈に批判している。Karnani (2007a) は BOP 層の消費者化ではなく、BOP 層の生産者化を提唱している。ここでの生産者化は BOP 層を生産者、あるいは従業員として捉えることを指している。Karnani は貧困を削減するには、BOP 層から購買し (Buying from the Poor)、彼らの収入を上げることが唯一の方法であると述べた。また、Karnani は企業が BOP 層の生産性を向上させ、雇用の機会をより多く作るべきであると主張している。Karnani (2007b) は、中国、インドおよびアフリカの BOP 層の雇用数の変化を比較し、雇用の創出は貧困削減につながると論じた。Karnani (2009) は政府の役割を強調している。政府は労働集約型の企業を支援し、法律や政策を通じて消費者としての BOP 層を保護する必要があると指摘した。

「BOP 層の消費者化」への批判に対し、Prahalad の反論は以下の通りである。「貧困緩和とは、要するに、サービスのコストを下げ、その質を高め、生産的な仕事に向ける時間を作り出すことによって、世帯の可処分所得を増やすことだ。(中略) 消費能力を創出することは、既存の市場に奉仕することとは異なる。消費能力を創出することによって可処分所得を増やすことができる。消費能力を創出すれば BOP に新しく収益性のある市場を築くことができる」という<sup>48</sup>。

BOP1.0 では、BOP 層を消費者化・生産者化することが主張され、どのように BOP 層をビジネスに参加させるのかに主眼を置いている。その一方で、Hart (2008) は BOP2.0 では、BOP 層を消費者・生産者ではなく、パートナーとして捉えなければならないと主張した。彼はネイティブ力に基づく BOP2.0 「土着化」への移行が不可欠であると論じている。なぜ

<sup>47</sup> 詳しくは Hart, S.L. (2007) *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity (2nd Edition)*, Pearson Prentice Hall (スチュアート・L・ハート著、石原薫訳『未来をつくる資本主義—世界の難問をビジネスは解決できるか』英治出版、2008 年、257 頁、図表 8-1 を参照されたい)。

<sup>48</sup> これは Prahalad が 2006 年 8 月 31 日に NextBillion.net のウェブサイトに掲載したものである。スチュアート・L・ハート、テッド・ロンドン著、清川幸美訳、前掲書、13-21 頁を参照されたい。

なら、BOP 市場に最初に進出した企業のほとんどは、BOP 層にとって「よそ者」だからであった。

Hart (2008) によると、ネイティブ力とは「現地の人々と真の相互依存の精神をもって彼らの立場で広く交流できるようになること」である。彼はネイティブ力について、①ボトムアップで共同発明すること、②非伝統的なパートナーと組むこと、そして③社会契約を軸にしたビジネスモデルを構築すること、という3点が重要であると述べた<sup>49</sup>。

「土着化」について、Hart (2008) はこのように述べている。「MNC<sup>50</sup>はこれまでグローバル化に取り残されてきた人々の本当の声を聞くことによって、そして自然や現地の人々と技術、製品、サービスを共同開発できるようになることによって、進出した先でネイティブとして認められるようになる。これには多様な生き方の選択に対する深い理解、そして謙遜と敬意が必要だ」<sup>51</sup>という。

要するに、企業がBOP層との「相互価値」を創造し、多様なパートナーとの信頼に基づくネットワークを築くことが必要である。Hart & London (2011) は「相互価値の創造」について、このように表現している。「次世代のBOPビジネス戦略は『ピラミッドの底辺で富を探し出す』のではなく、『ピラミッドの底辺と富を共創する』こと」<sup>52</sup>である。

第 I -3 表 BOP1.0 と BOP2.0 の事業戦略

| BOP バージョン 1.0   | BOP バージョン 2.0   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ BOP 層を顧客・生産者に</li> <li>・ 深い傾聴</li> <li>・ 低価格設定</li> <li>・ 流通拡大</li> <li>・ NGO と距離を置いた関係</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ BOP 層をビジネスパートナーに</li> <li>・ 深い対話</li> <li>・ 想像力を広げる</li> <li>・ 能力の融合</li> <li>・ 人と人との直接的な関係</li> </ul> |
| BOP 層の顧客化・生産者化  | BOP 層との相互価値の創造  |

出所：スチュアート・L・ハート著、石原薫訳『未来をつくる資本主義（増補改訂版）－世界の難問をビジネスは解決できるか』英治出版、2012年、257頁図表8-1より筆者補正。

確かにBOPビジネスの成功の鍵は「相互価値の創造」にある。しかし、これは、古くからある智慧である。近江商人の「三方よし」（売り手よし、買い手よし、世間よし）の理念が確認できる最古の史料は、1754年にまでさかのぼることができる<sup>53</sup>。「企業が顧客、供給

<sup>49</sup> スチュアート・L・ハート著、石原薫訳、前掲書、285頁参照。

<sup>50</sup> MNCはMultinational Corporation（多国籍企業）の略語である。

<sup>51</sup> スチュアート・L・ハート著、石原薫訳、前掲書、298頁。

<sup>52</sup> スチュアート・L・ハート、テッド・ロンドン著、清川幸美訳、前掲書、31頁。

<sup>53</sup> 詳しくは三方よし研究所

(<http://www.sanpo-yoshi.net/index.html> 2015年7月17日閲覧)を参照されたい。

業者、パートナーのニーズによく応えるほど、長期的な存続の可能性が高まる。BOP ビジネスも、その点はまったく変わらない。経済的成功が BOP 社会に価値を生むことと結びつかなければ、その事業は成功しないだろう」<sup>54</sup>という。

しかし、London、Anupindi & Sheth (2010) は既存の BOP ビジネス研究では、どのように BOP 層に製品・サービスを提供するのか、企業がどのような能力を構築し、インフォーマル市場で成功を収めるかに注目してきたが、BOP 層の生産者についてほとんど研究されていないと述べている。Gold、Hahn & Seuring (2013) は、多国籍企業の BOP ビジネスにおけるサプライチェーン・マネジメントの現地化アプローチを提唱している。それは、現地コミュニティを生産者として巻き込み、同時に消費者として捉える。地産地消によって流通の課題を乗り越えるという。Agnihotri (2013) は BOP 層を消費者だけではなく、生産者、共有者あるいは従業員として捉えるべきであると述べた。

確かに BOP ビジネス論の出発点は、多国籍企業が BOP 層を消費者として捉え、企業の利益を上げながら、貧困削減に貢献するところにあった。しかし、貧困を削減するには、多国籍企業だけではなく、現地政府や地場企業、さらに消費者だけではなく、生産者として自立する貧困層自身から検討する必要があると考えられる。前述したように、BOP ビジネスによる好循環には企業が市場というインセンティブに反応することや、BOP 層が所得というインセンティブに反応することが前提として含まれている。BOP ビジネスに比べ、観光事業による貧困削減の有効性は何か。次節では、観光と貧困削減に関する研究の変遷を探り、BOP ビジネスと比較し、PPT の有効性を検討する。

### 3. 観光と貧困削減に関する研究の変遷

まずは観光の定義について、見ていきたい。欧州委員会・OECD・UN・UNWTO が 2001 年に発表した「Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework」では、観光を以下のように定義している。

“Tourism” comprises the activities of persons travelling to and staying in places outside their usual environment for not more than one consecutive year for leisure, business and other purposes not related to the exercise of an activity remunerated from within the place visited<sup>55</sup>.

この定義の日本語訳は次の通りとなろう。「観光とは、人々が訪問地で報酬を得ないレジャーやビジネスおよびその他の目的で、継続して 1 年を超えない期間で、非日常生活圏に旅行し、滞在する諸活動である」。

<sup>54</sup> スチュアート・L・ハート、テッド・ロンドン著、清川幸美訳、前掲書、77-78 頁。

<sup>55</sup> Commission of the European Communities, Organisation for Economic Co-operation and Development, United Nations & World Tourism Organization (2001) *Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework*, p. 13

([http://www.mlit.go.jp/kankocho/naratourismstatisticsweek/statistical/pdf/2001\\_Tourism\\_Satellite\\_Account.pdf](http://www.mlit.go.jp/kankocho/naratourismstatisticsweek/statistical/pdf/2001_Tourism_Satellite_Account.pdf) 2017 年 8 月 6 日閲覧)。



つまり、この定義には、「非日常生活圏」、「継続して1年を超えない」および「報酬を得ない」という3つのキーワードがある。一方、日本の国土交通省観光庁が2009年に作成した「観光入込客統計に関する共通基準」では、観光を「余暇、ビジネス、その他の目的のため、日常生活圏を離れ、継続して1年を超えない期間の旅行をし、また滞在する人々の諸活動」と定義している。日本でも統計的観点から観光を定義する場合には、基本的にはUNWTOの定義に従っていると言える<sup>56</sup>。

また、観光は「多くの場合、観光目的物（観光資源等）以外に交通、宿泊、飲食、土産物購入などの諸要素を組み合わせで行われるものであり、これら諸要素からなるシステムの、複合的な行為であるが、他方、これらの諸要素をなす諸産業（部門）は多くの場合観光のみを前提としたものではなく、観光の担い手としての度合いにも強弱があるものということができる」<sup>57</sup>という。

それでは、観光と貧困削減に関する研究について、その経済効果、持続可能性およびPPTの視点から見ていく。

#### （1）経済効果の視点

観光は、所得・雇用・税収などの面において経済効果があるため、従来から経済学の視点から研究されてきた。とくに、観光支出の経済的インパクトを分析するための観光乗数の研究は、1960年代以降活発になされた。観光乗数とは、「ある地域における観光客の総観光支出の増加により、この支出の増分（初期支出）の波及効果を通して、当該地域の産出、所得、雇用などの経済規模の追加的増大を推計・測定するに役立つ数値のことである」<sup>58</sup>。また、観光乗数の研究において、モデルが明確に定式化されている<sup>59</sup>。

1950-60年代には、観光による経済成長を遂げることができれば、すべての階層は受益できると信じられ、「トリクルダウン効果」<sup>60</sup>が期待されていた<sup>61</sup>。しかし、自由主義・新自由主義に基づいた観光開発は外国資本や外資企業に依存し、現地への貢献が少なく、現地社会の環境や文化を破壊するという懸念が浮上している<sup>62</sup>。

なお、観光の経済波及効果の測定方法については、産業連関表の手法があり（松本、2011）、2000年に国連の統計委員会においてTSA（Tourism Satellite Account：観光サテライト勘

<sup>56</sup> 大橋昭一「ツーリズムの定義と概念に関する一考察：ツーリズム概念の革新を目指す一つの試み」『観光学』8、2013年3月、14頁参照。

<sup>57</sup> ジョン・トライブ著、大橋昭一・渡辺朗・竹林浩志訳『観光経営戦略—戦略策定から実行まで』センゲージラーニング、2007年、17頁。

<sup>58</sup> 北條勇作「観光所得乗数モデルの展開」『高崎経済大学論集』44（1）、2001年、38頁。

<sup>59</sup> 同上論文、44頁参照。

<sup>60</sup> 富める者が富めば、貧しい者にも自然に富が滴り落ちるという考えである。しかし、富裕層の所得が高まるだけとの批判が多い。

<sup>61</sup> Bakker, M. & Messerli, H. R. (2017) "Inclusive growth versus pro-poor growth: Implications for tourism development," *Tourism and Hospitality Research*, 17(4), p. 385 参照。

<sup>62</sup> Scheyvens, R. (2007) "Exploring the Tourism-Poverty Nexus," *Current Issues in Tourism*, 10(2-3), p. 237 参照。

定)が承認され、観光の経済的効果を計算する国際的基準が成立している<sup>63</sup>。TSAは観光産業の直接的な経済効果、雇用効果の大きさを明らかにするとともに、TSAを基礎資料として産業連関分析を行うことで、生産波及効果を含めた経済効果、雇用効果の大きさを明らかにすることが可能となる<sup>64</sup>。

## (2) 持続可能な視点

観光を経済効果の視点だけではなく、環境的・社会文化的側面から検討する動きが1990年代以降活発になってきた。1987年に「環境と開発に関する世界委員会」(World Commission of Environment and Development)が発行した報告書である『地球の未来を守るために』(Our Common Future)では、経済と環境の調和を目指す「持続可能な発展(sustainable development)」という概念が提唱され、観光業にも影響を及ぼした。例えば、1992年の国連環境開発会議(地球サミット)では持続可能な発展を達成するために積極的に貢献できる分野の1つとして観光が位置づけられた<sup>65</sup>。1995年4月には、UNWTOとユネスコが開催した持続可能な観光世界会議において持続可能な観光のための憲章を採択した。「この憲章が提示したモデルは、自然的・社会的・文化的資源の保護を重視する将来の観光開発に賛意を示す価値判断に基づいている」<sup>66</sup>。

持続可能な観光の定義が多数存在しているが、2004年にUNWTOが、観光の経済的、環境的、社会文化的側面を認識する基本諸原則を確立した。それによれば持続可能な観光は、①環境的資源の利用を最適化すべきである、②ホスト・コミュニティの社会文化を尊重すべきである、③すべての利害関係者に社会経済的な便益を提供し、実行可能な長期的な経済運営を保証すべきである、としている<sup>67</sup>。つまり、持続可能な観光では、経済効果のみでは考慮されにくい自然環境保護を強調し、経済・社会・文化において長期的持続性を重視する特徴がある。

## (3) Pro-Poor Tourismの視点

1999年4月に発表した英国国際開発省の報告書では、PPTという概念が提唱された。これは初めて貧困層を観光に直接に結びつけた概念であり、貧困層のための観光である(Ashley、Boyd & Goodwin、2000)。

観光による貧困削減には、どのような可能性があるのでしょうか。Ashley、Boyd & Goodwin

<sup>63</sup> 山口誠・洪澤博幸「地域観光の経済効果計測に関する研究」『豊橋技術科学大学人文科学系紀要』29、2007年、22頁参照。

<sup>64</sup> 観光庁「旅行・観光サテライト勘定(TSA: Tourism Satellite Account)」参照(<http://www.mlit.go.jp/kankocho/tsa.html> 2016年7月6日閲覧)。

<sup>65</sup> 宮本佳範「“持続可能な観光”の要件に関する考察—その概念形成における二つの流れを踏まえて—」『東邦学誌』38(2)、2009年、14頁参照。

<sup>66</sup> ジェームズ・マック著、瀧口治・藤井大司郎監訳『観光経済学入門』日本評論社、2005年、204頁。

<sup>67</sup> Melanie Smith、Nicola Macleod、Margaret Hart Robertson著、小槻文洋・原一樹・伊多波宗周・高根沢均・田中祥司・澤山明宏・戴智軻・河本大地訳『観光研究のキーコンセプト』現代図書、2014年、201頁参照。

(2000) はその可能性を以下のように述べている。①観光客に物とサービスを提供する機会の増加、②現地経済活性化の促進、③労働集約型と中小規模のビジネスチャンスの提供、④女性の雇用、⑤自然と文化の保護、である<sup>68</sup>。Roe & Urquhart (2001) も観光による貧困削減の可能性を示した。①非公式セクターを含めた貧困層の広範囲な参加の促進、②お土産販売など、直接に観光客に関わる機会の増大、③金融資源なしの自然や文化資源の活用、④労働集約型、⑤女性の活用である<sup>69</sup>。

では、どのように PPT を促進するのか。Ashley、Boyd & Goodwin (2000) は PPT の原則を提唱している。それらは、①参加：貧困層が観光に関する意思決定の参加、②包括的生計アプローチ：経済・社会・環境において短期・長期利益を総合的に配慮すること、③配分：PPT を促進する際に、利益とコストにおける配分を分析すること、④柔軟性：計画通りに貧困削減に貢献できない可能性があり、柔軟に戦略を変えること、⑤営利的実行性：貧困層が営利するために、実行可能性を探ること、⑥学習：経験から学ぶ必要性である<sup>70</sup>。

また、Ashley、Roe & Goodwin (2001) は英国国際開発省の経済支援で、6 つの事例研究を実施・分析し、PPT の優良実践例 (good practice) をまとめた。事例研究の地域 (括弧内は主導組織) は、南アフリカ (大手企業主導)、エクアドル (中小企業主導)、ナミビアとウガンダ (国内 NGO 主導)、ネパール (国際組織主導)、セントルシア (政府主導)、南アフリカ (政府主導) であった。なお、Ashley、Roe & Goodwin (2001) が、PPT の利害関係者の役割を以下のようにまとめている。民間部門は製品や市場開拓において、営利的実行性を確実にする。政府部門が主導的な地位にあり、PPT の政策環境を整える。貧困層はコミュニティ組織を通して PPT に参加する効率性をより高める。そして、NGO の支援やドナーの持続可能な観光意識も欠かせないと論じられた<sup>71</sup>。

さらに、PPT 戦略の類型は 3 つに分けられている。①経済利益の創出：現地雇用・収入の増大、現地企業ビジネス機会の増大および納税などの収入、②非経済利益の創出：能力構築、環境・社会・文化インパクト、インフラやサービスへのアクセス改善、③参加や協働の促進：政策の支援、意思決定における貧困層の参加、民間部門との協働、情報の共有、である<sup>72</sup>。

他の文献では、組織間のパートナーシップと民間部門の参加の重要性を提起している。例えば、Harrison (2008) は PPT の先行研究を整理し、南アフリカやウガンダ、ガンビア、

<sup>68</sup> Ashley, C., Boyd, C. & Goodwin, H. (2000) "Pro-poor tourism: putting poverty at the heart of the tourism agenda," *Natural resource perspectives*, 51, pp. 1-2 参照。

<sup>69</sup> Roe, D. & Urquhart, P. (2001) "Pro-poor tourism: harnessing the world's largest industry for the world's poor," International Institute for Environment and Development (IIED), p. 4 参照。  
(<http://www.propoortourism.info/documents/Roe2002PPT.pdf> 2016 年 2 月 29 日閲覧)。

<sup>70</sup> Ashley, C., Boyd, C. & Goodwin, H., *op. cit.*, p. 6 参照。

<sup>71</sup> Ashley, C., Roe, D. & Goodwin, H. (2001) *Pro-poor Tourism Strategies: Making Tourism Work For The Poor*, Overseas Development Institute, p. ix 参照。  
(<http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3246.pdf> 2016 年 4 月 20 日閲覧)。

<sup>72</sup> Ashley, C., *op. cit.*, p. 20 参照。

ネパール、カリブ海、チェコ共和国の事例を挙げた。これらの事例研究の特徴としては、民間部門、コミュニティ、コミュニティベースの観光企業、NGO などのパートナーシップに注目すべきであると指摘した。Goodwin (2008) は 1998 年から 2008 年まで PPT に関する議論を整理し、「民間部門のビジネス参加」(commercial engagement with the private sector)の重要性を提起した<sup>73</sup>。また、Goodwin (2009) は民間部門の参加が貧困層の生活に顕著な効果を与えると述べた<sup>74</sup>。

一方、国連機関の動きとしては、UNWTO は国連のミレニアム開発目標に応じるため、2002 年に「持続可能な観光による貧困の削減」(Sustainable Tourism Eliminating Poverty、以下 ST-EP と略記する)を立ち上げた。UNWTO は ST-EP を通して、貧困やジェンダー、環境、パートナーシップに関わるミレニアム開発目標に貢献するよう推進している<sup>75</sup>。

なお、2004 年に ST-EP ファンデーションが韓国ソウルに設立されて以来、34 ヶ国 100 以上のプロジェクトが発展途上国や後発開発途上国で実施された。プロジェクトでは国家観光機関、現地政府、NGO、開発機構、観光企業の緊密なパートナーシップが築かれている。ST-EP では、観光による貧困の削減を促進するためのセミナーや国際会議が開催されている他、研究調査も進められている<sup>76</sup>。ST-EP は 2004 年に出版した UNWTO の報告書「観光と貧困削減:行動への提言」(Tourism and Poverty Alleviation: Recommendations for Action)の 7 つのメカニズムに基づき、展開している。7 つのメカニズムとは、①観光企業における貧困層の雇用、②貧困層あるいは貧困層を雇用する企業がモノやサービスを観光企業に提供、③貧困層が観光客に直接にモノやサービスを提供 (非公式経済)、④貧困層が中小企業やコミュニティベース観光企業を設立・運営 (公式経済)、⑤観光客や観光企業から得た収入や税金を貧困層に還元、⑥観光客や観光企業からの寄付とサポート、⑦観光によるインフラ投資が直接あるいは他のセクターを通して貧困層に還元、である<sup>77</sup>。

PPT と ST-EP は初めて観光を貧困層と直接に結びつけた概念として重要である。観光と貧困削減に関する研究は、経済効果から持続的な発展、さらに貧困層の個人レベルにまで変遷している。経済的側面だけではなく、環境や社会文化など様々な側面から貧困の課題に取り組む必要があると考えられる。

---

<sup>73</sup> Goodwin, H. (2008) "Tourism, local economic development, and poverty reduction," *Applied Research in Economic Development*, 5(3), p. 57 参照。

<sup>74</sup> Goodwin, H. (2009) "Reflections on 10 years of Pro-Poor Tourism," *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1(1), p. 92 参照。

<sup>75</sup> UNWTO "Background and Objectives"

(<http://step.unwto.org/content/background-and-objectives> 2016 年 7 月 6 日閲覧)。

<sup>76</sup> 例えば、2002 年出版した「観光と貧困削減」(Tourism and Poverty Alleviation)、2004 年出版した「観光と貧困削減:行動への提言」(Tourism and Poverty Alleviation: Recommendations for Action)、2005 年出版した「観光、マイクロファイナンスと貧困削減」(Poverty Alleviation Through Tourism: A Compilation of Good Practices)、2006 年出版した「観光による貧困の削減:優良実践の編集物」(Poverty Alleviation Through Tourism: A Compilation of Good Practices)、2010 年出版した「観光と貧困削減のマニュアル:目的地のための実用ステップ」(Manual on Tourism and Poverty Alleviation: Practical Steps for Destinations)がある。

<sup>77</sup> UNWTO "Overview of ST-EP Activities"

(<http://step.unwto.org/en/content/overview-st-ep-activities-0> 2016 年 7 月 6 日閲覧)。

#### (4) BOP ビジネスと Pro-Poor Tourism

BOP ビジネスには企業の巨大な市場の獲得が背景にあると考えられるが、PPT の背景については、観光市場の規模を観光客数と観光収入の側面から見ていきたい。UNWTO (2016) によると、国際観光客到着数は 1950 年の 2500 万人から 1980 年の 2 億 7800 万人に、2000 年の 6 億 7400 万人から 2015 年の 11 億 8600 万人へと成長を続けてきた。また、デスティネーションにおける国際観光収入も同様に 1950 年の 20 億ドルから 1980 年の 1040 億ドルとなり、2000 年の 4950 億ドルから 2015 年の 1 兆 2600 億ドルへと急激に増加している。世界全体の輸出部門として、観光は燃料、化学に次ぎ第 3 位となり、食料、自動車関連を上回った。多くの開発途上国において、観光は輸出部門の首位を占めている。

UNWTO (2016) は直接、間接および誘発的影響を含む世界の観光が全世界の GDP の 10% に達し、11 人に 1 人が雇用されていると述べている。さらに、「UNWTO2030 長期予測 (Tourism Towards 2030)」によると、世界全体の国際観光客到着数は 2010 年から 2030 年までの間、年平均 3.3% 増加し、2030 年には 18 億人に達することを予測している。しかも、2010 年から 2030 年までの間、新興国・地域におけるデスティネーションの到着数 (年 4.4% 増) は、先進国・地域におけるデスティネーションの到着数 (年 2.2% 増) の 2 倍の伸びを示すと見込んでいる<sup>78</sup>。新興国・地域のシェアは、1980 年の 30% から 2015 年には 45% に拡大し、2030 年には 57% まで伸び、国際観光客到着数は 10 億人を超えると予測している (第 I-3 図、第 I-4 表参照)。

テロなどの予期しない事象の発生にも関わらず、観光業は急速に発展していることがわかった。とくに、48 の後発開発途上国 (Least Developed Countries) のうち、20 カ国の観光業は第 1 あるいは第 2 の輸出収入となっている。観光業が GDP の 25% 以上を占めている発展途上国も存在している<sup>79</sup>。

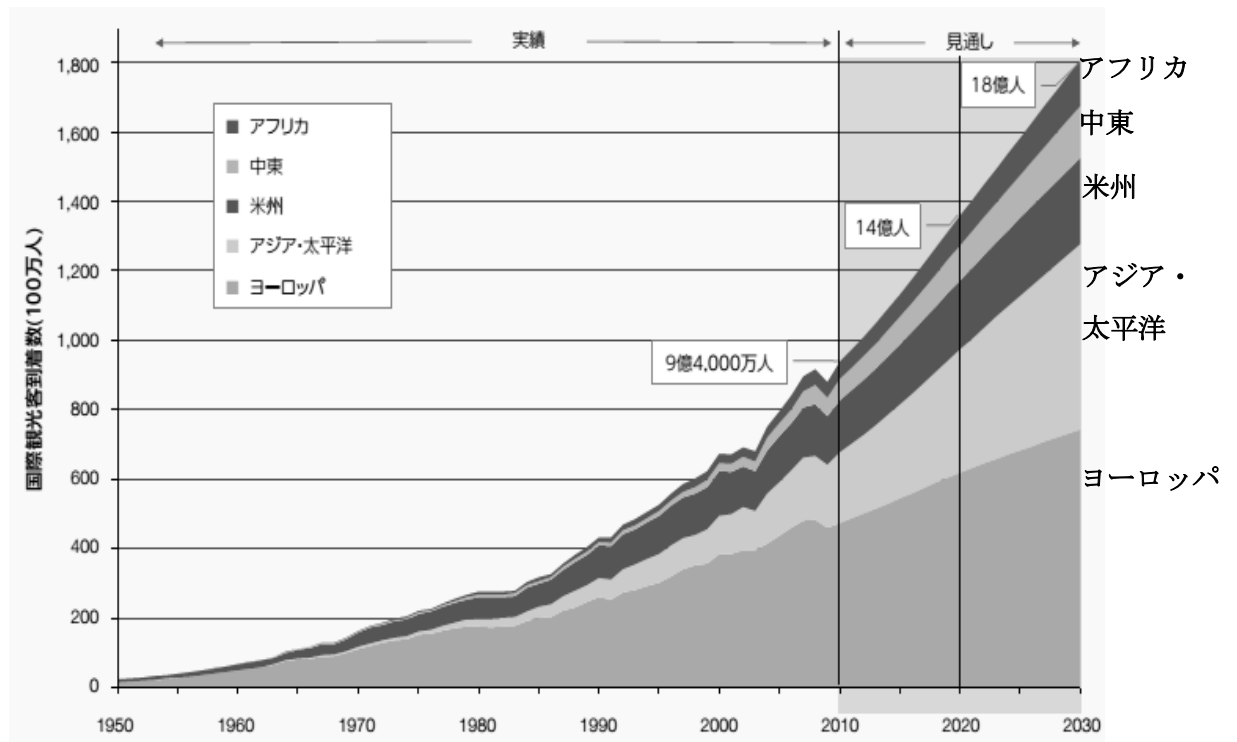
このように、観光業の発展は貧困の削減に貢献する可能性が高いと考えられる。BOP ビジネスと PPT が提唱された背景には巨大な市場が存在し、両者とも市場原理に基づき、人々がインセンティブに反応するという点で一致している。他には、ミレニアム開発目標における貧困削減への寄与、多様な組織との連携、ビジネス手法の駆使、民間部門の参加の重要性、国連の促進という共通点が挙げられる。

<sup>78</sup> 先進国・地域と新興国・地域の分類は、国際通貨基金 (IMF) が 2012 年 4 月に発行した報告書に基づいている。詳しくは IMF (2012) *World Economic Outlook (WEO) Growth Resuming, Dangers Remain*, p. 177 参照 (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/01/#> 2017 年 8 月 1 日閲覧)。

<sup>79</sup> UNWTO “Tourism and Poverty Alleviation”

(<http://step.unwto.org/content/tourism-and-poverty-alleviation-1> 2016 年 7 月 13 日閲覧)。

第 I -3 図 1950-2030 年の国際観光客到着数の実績と見通し



出所：UNWTO『UNWTO Tourism Highlights 2016 Edition 日本語版』UNWTO アジア太平洋センター、2016 年、14 頁。

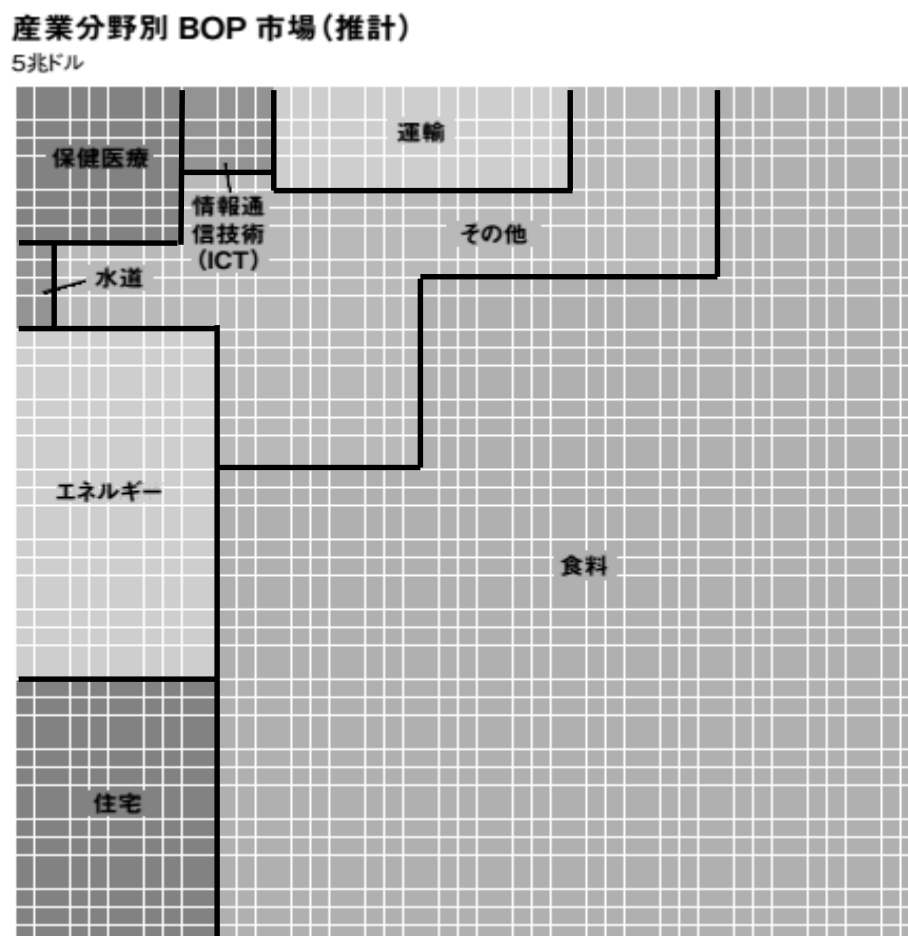
第 I -4 表 UNWTO2030 長期予測：国際観光デスティネーション地域別

|         | 国際観光客到着数（単位：100 万人） |        |        |        |        | シェア（%） |      |
|---------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
|         | 実績                  |        |        | 推定     |        | 2010 年 |      |
|         | 1980 年              | 1995 年 | 2010 年 | 2020 年 | 2030 年 |        |      |
| 先進国・地域  | 194.0               | 334.0  | 498.0  | 643    | 772    | 53.0   | 43.0 |
| 新興国・地域  | 83.0                | 193.0  | 442.0  | 717    | 1037   | 47.0   | 57.0 |
| アフリカ    | 7.2                 | 18.9   | 50.3   | 85     | 134    | 5.3    | 7.4  |
| 米州      | 62.3                | 109.0  | 149.7  | 199    | 248    | 15.9   | 13.7 |
| アジア・太平洋 | 22.8                | 82.0   | 204.0  | 355    | 535    | 21.7   | 29.6 |
| ヨーロッパ   | 177.3               | 304.1  | 475.3  | 620    | 744    | 50.6   | 41.1 |
| 中東      | 7.1                 | 13.7   | 60.9   | 101    | 149    | 6.5    | 8.2  |

出所：UNWTO『UNWTO Tourism Highlights 2016 Edition 日本語版』UNWTO アジア太平洋センター、2016 年、15 頁参照のうえ筆者作成。

BOP ビジネスと PPT の市場規模に関しては、重複部分があると予測できるが、下の第 I-4 図に示されるように、BOP ビジネスでは観光業に特化しておらず、BOP ビジネスと観光との関連についての先行文献もほとんど見当たらない。BOP の産業分野別市場規模は、食料 2 兆 8950 億ドル、エネルギー 4330 億ドル、住宅 3320 億ドル、運輸 1790 億ドル、保健医療 1580 億ドル、情報通信技術 (ICT) 510 億ドル、水道 200 億ドルとされている (第 I-4 図参照)<sup>80</sup>。

第 I-4 図 BOP の産業分野別市場 (推計)



出所：世界資源研究所・国際金融公社『次なる 40 億人ーピラミッドの底辺 (BOP) の市場規模とビジネス戦略』2007 年、29 頁筆者補正。

BOP ビジネスと PPT との違いについては、推進主体と貧困層の利益の両面から検討したい。第 1 に、BOP ビジネスの推進主体は、最初に多国籍企業であった。多国籍企業はどのように巨大な市場を獲得し、BOP 層を消費者化するのかについて研究されてきた。確かに

<sup>80</sup> 産業分野別市場規模の推計に関しては、標準的支出カテゴリーで分類された支出データのある 36 カ国の標準的産業分野別支出を所得ベースの地域市場規模の測定データ (110 カ国) と組み合わせることによって、各地域内の産業分野別市場規模を推計している。詳しくは世界資源研究所・国際金融公社『次なる 40 億人ーピラミッドの底辺 (BOP) の市場規模とビジネス戦略』2007 年、28 頁を参照されたい。

その後、BOP 層の消費者化だけではなく、BOP 層の生産者化や相互価値の創造の重要性が提起されたが、生産者としている BOP 層の研究が欠けていると言わざるを得ない。一方、PPT の推進主体は英国国際開発省や UNWTO であり、ビジネス手法の駆使や民間部門の参加の重要性を提起しながら、政府部門の主導的な地位を強調している。また、PPT という概念が提唱された当初、すでに貧困層やコミュニティの参加、NGO など多様なパートナーシップの構築が論じられた。つまり、BOP ビジネスより PPT の研究では、貧困層の自立性、生産者の視点が強いと考えられる。

第 2 に、貧困層の利益に関しては、BOP ビジネスより PPT の方が幅広いと推測される。BOP ビジネスでは、BOP 層の利益を所得・雇用・教育・健康・自立の面からまとめることができる。一方、PPT では貧困層の利益を経済的利益（所得・雇用・ビジネス機会）と非経済利益（教育・健康・文化・環境・自尊心）に幅広く検討されている。なぜなら、BOP ビジネスの暗黙の了解は企業の主導であり、企業利益の追求（例えば、市場の獲得、イノベーション機会・ビジネスモデル構築機会の提供、良好な評判・ブランドイメージの付与など）が正当化されているからであると考えられる。PPT では政府の主導が多く、貧困層によるビジネス機会の拡大を促進している。ただし、PPT においては持続性の検討が不足し、政府主導に伴う課題や貧困層の参加の可能性が重要な研究課題となっていると言える。

本章では、PPT の定義をめぐり、「貧困」、「観光」および PPT の有効性について検討し、観光と貧困削減に関する研究の変遷について、その経済効果、持続可能性および PPT の視点から探り、観光業の発展と貧困削減との関連性を示した。また、従来の貧困削減対策の限界を示し、新たな貧困削減の対策として BOP ビジネスが誕生した経緯について考察し、その意義と問題点を論じた。

貧困削減に対し、今までの政府機関、国際機構および非営利組織には、従来から機動性・柔軟性・持続性のなさが指摘されていた。一方、多国籍企業による BOP ビジネスは確かに貧困の削減に貢献できると推察されるが、貧困層を消費者として捉えがちであるため、貧困層の参加と自立への推進が欠けていると言わざるを得ない。なぜなら、BOP ビジネスによる創出した利益の多くは多国籍企業に流出している懸念があり、地元発のビジネス活動や貧困層の自立への貢献が低いと考えられる。そこで、多国籍企業主導の BOP ビジネスより、観光事業における政府部門の役割や地元主導のビジネス、現地住民の参加を期待できる PPT を検討する意義が出てくる。

そして、PPT の研究において貧困の定義が統一しているとは言えない。本論文では、中国の貧困ラインの基準を明示したうえ、PPT のモデルとしている「中国乡村旅游模範村」を対象に事例研究を行う際、モデルとなる指標を明確にしていく。

本章では PPT を BOP ビジネスと比較し、共通点と相違点を明らかにした。共通点としては、貧困削減への寄与、多様な組織との連携、ビジネス手法の駆使、民間部門の参加、国連の促進などがある。相違点では、PPT は BOP ビジネスより貧困層の幅広い利益にフォー



カスし、より政府主導であると述べた。BOP ビジネスでは貧困層の利益だけではなく、企業利益を追求する点（企業利益追求の正当性）が PPT と異なっている。

その上で、PPT における持続性の研究の必要性を提起した。BOP ビジネスの研究から得た示唆としては、民間部門がいかに貧困地域における現地利害関係者との信頼関係を築き、ビジネス手法を発揮し、持続的に利益を創出することである。

次章では、PPT の先行研究をより深く掘り下げ、PPT と ST-EP の研究手法に焦点をあて、経営戦略論の視点から PPT の持続性を検討するフレームワークの設定を試みる。

## 第Ⅱ章 Pro-Poor Tourismにおける経営戦略の研究フレームワーク

前章では、PPT の定義をめぐり、「貧困」、「観光」および PPT の有効性について検討した。PPT は初めて観光を貧困層と直接に結びつけた概念であり、従来の観光による経済発展というマクロのレベルから、貧困層の利益に注目する個人レベルにまで観光と貧困削減の研究が変遷している。

しかし、BOP ビジネスと同じくビジネス手法の駆使や民間部門の参加を促進しているが、PPT における経営戦略の研究フレームワークが不足していると言える。そこで、本稿では、英国国際開発省が支援している研究グループ Ashley、Roe & Goodwin (2001)、Ashley (2002) と UNWTO (2006) の研究手法を中心に、経営戦略論を用いて PPT の研究フレームワークを設定する。

以下では、まず日本語・英語・中国語の PPT に関する文献<sup>81</sup>をレビューする。次に、前述した代表的な先行研究の研究手法を考察する。とくに研究の手順とロジックを整理していく。そして、ステークホルダー論、マーケティング論およびビジネスモデル論の概念を用いて PPT の持続性に関わる研究フレームワークの設定を試みる。

### 1. 先行研究の整理

日本語の先行研究では、高寺 (2004) は PPT について初めて検討し、モルジブ・バヌアツ・エクアドル・ネパール・タイの事例を紹介した。高寺 (2004) をまとめてみると、環境面における持続可能な観光開発、コミュニティと民間企業のパートナーシップ、コミュニティによるマーケティング・スキルの促進、政府の役割および現地住民の参加の重要性が提起されている。池本 (2007) は PPT による貧困削減の効果に疑問を呈し、経済的な側面だけを測ることは不十分であると論じた。江口・藤巻 (2010) は発展途上国における社会的弱者や日本の周縁部の離島の人たちが、観光によってどのような影響を受けているのかについての実態を詳細に調査した。袁 (2010) は Ashley、Roe & Goodwin (2001) が示した PPT 戦略における 4 つの重要な要素 (①貧困層の市場参入、②商業経営上の持続可能性、③政策のフレームワーク、④実施過程の挑戦) に照らしながら、中国西部の貧困削減の問題点を探った。清水 (2012) は UNWTO による貧困と観光の方針と取り組みを整理し、PPT の定義に関する議論を検討した。

しかし、以上の日本語の先行研究では、PPT の定義や国際社会の取り組み、事例の紹介にとどまっており、厳密に事例を分析・検証するフェーズに達していないと言わざるを得ない。また、経営学、とくに経営戦略の視点からの分析枠組みが設定されていないと考えられる。

---

<sup>81</sup> 英語の PPT (Pro-Poor Tourism) に該当する日本語・中国語の用語は、それぞれ「プロプア・ツーリズム」・「旅游扶贫」である。便宜のため、ここで PPT という用語に統一し、使用する。

PPT に関する日本語文献が不足しているが、日本では観光振興とまちづくりに関する研究が盛んに行われている（例えば、長谷、2003；井口、2006；羽田、2008；青木・廣岡・神田、2011；澤渡、2013）。とくに、日本政府は2015年度を初年度とする今後5か年の政策目標や施策の基本的方向、具体的な施策をまとめた「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を打ち出した。その中、地域産業の競争力強化に関しては、「観光地域づくり、ローカル版クールジャパンの推進」<sup>82</sup>が明記されている。

日本の観光振興とまちづくりの知見はPPTの研究に活かせると考えられる。青木・廣岡・神田（2011）は観光まちづくりに関する文献の多くが、地域資源の観光への活用方法、諸活動を担うキーパーソンや組織の役割と運営などをしばしば分析の対象としていると指摘している。また、事例分析の中から、観光まちづくりの特徴やそこにある課題の克服方法、今後の展望・方向性を提示しようという試みであると指摘した。つまり、日本の観光振興とまちづくりの研究は事例研究を中心に、観光資源の活用、組織の役割と運営を分析する持続性の研究であると考えられる。

また、従来のまちづくりといえば、「ハコモノをつくり人が来てくれればそれでよし」という風潮が一部になかったとはいえない<sup>83</sup>。現在は誰もそれに首肯しないという。今のまちづくりとは、「地域社会のなかで、住民が主体となって自らの生活環境を向上させるために展開する、日々持続する営為・活動」<sup>84</sup>である。「住民が主体」であるという点が強調されている一方、「必要に応じた連携、すなわち行政・企業・NPO・市民団体・大学や小中高校などの教育機関・公益団体などとの連携や協働が必要なことはいうまでもないし、今やこの連携と協働なくしてはまちづくりも成し得ない」<sup>85</sup>という。つまり、日本のまちづくりにおいても、多様な組織との連携が強調され、現地住民が主体であるという特徴が強いと言える。ただし、先進国である日本は教育や医療、インフラの整備などPPTの対象とする研究地域とは異なっていることに留意すべきであろう。

それでは、英語と中国語のPPT先行研究はどのように展開されているのか。以下では、先行研究の主体、研究地域、研究内容および研究手法の4つの側面から検討したい。

第1に、英語の文献では、PPTの主体が多様である。例えば、小規模観光事業者（Briedenhann、2011）、コミュニティ（Burns & Barrie、2005；Harrison、2008；Marx、2011）、中小企業（Scheyvens & Russell、2012）が挙げられる。一方、中国語の文献では、政府主導型の事例（例えば、李、2010；郭、2013；劉・夏、2014；肖・肖、2014；呉他、2015）が主流であると言える。

第2に、英語文献の研究地域は幅広い。例えば、アフリカのガーナ（Akyeampong、2011；

<sup>82</sup> 詳しくは首相官邸「まち・ひと・しごと創生総合戦略一概要一」

（<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/pdf/20141227siryou4.pdf> 2017年5月10日閲覧）を参照されたい。

<sup>83</sup> 井口貢『まちづくり・観光と地域文化の創造』学文社、2006年、6頁。

<sup>84</sup> 同上書、6頁。

<sup>85</sup> 同上書、6頁。

Holden, Sonne & Novelli, 2011)、マリ (Thomas, 2014)、ルワンダ (Spenceley et al., 2010)、ナミビア (Lapeyre, 2010)、ボツワナ (Manwa & Manwa, 2014)、南アフリカ (Ashley & Haysom, 2003; Burns & Barrie, 2005; Rogerson, 2006; Briedenhann, 2011)、アジアのインド (Medhekar, 2015)、ラオス (Thomas, 2014)、米州のカリブ海 (Ashley et al., 2006; León, 2007)、ペルー (Gascón, 2015)、メキシコ (Torres & Momsen, 2004)、大洋州のフィジー (Scheyvens & Russell, 2012) が挙げられる。一方、中国語の文献は主に中国の内陸部<sup>86</sup>に集中している。例えば、安徽省 (張・張・魏, 2005)、甘肅省 (楊・把, 2012)、貴州省 (張・章, 2011; 何, 2016)、河南省 (李・黄・劉, 2012)、湖北省 (郭, 2013; 熊・劉・章, 2013; 林, 2015)、湖南省 (王, 2011; 蔣・黄, 2015)、江西省 (黄・陳, 2014)、雲南省 (李・蔣, 2010)、陝西省 (李・李・侯, 2012)、四川省 (楊, 2015; 吳他, 2015)、青海省 (李・鐘・成, 2009a; 李, 2010)、寧夏回族自治区 (肖・肖, 2014)、内モンゴル自治区 (李, 2011) が研究されている。

第3に、研究内容に関しては、英語文献ではPPTの可能性 (Ashley, Boyd & Goodwin, 2000; Roe & Urquhart, 2001; Neto, 2003)、PPTにおける民間企業の役割 (Goodwin, 2008; Goodwin, 2009; Scheyvens & Russell, 2012)、PPTの評価基準 (Zhao & Ritchie, 2008; Mitchell & Ashley, 2010)、貧困層の利益 (Spenceley, Habyalimana, Tusabe & Mariza, 2010; Holden, Sonne & Novelli, 2011) およびPPTへの批判的な考察 (Choka, Macbetha & Warrenb, 2007; Harrison, 2008) を展開している。一方、中国語の文献では、PPTにおける政府の役割 (劉・楊, 2002; 王・李, 2007; 郭, 2013)、貧困層の利益 (張・張・魏, 2005; 吳・葉, 2005; 王, 2007; 李・鐘・成, 2009a; 張・章, 2011; 李, 2011; 楊・把, 2012; 蔣・黄, 2015)、PPT開発モデル (鄭・鐘, 2004; 劉・陳, 2004; 李・黄・劉, 2012) の検討が多く見られている。

第4に、先行研究の研究手法は主に文献研究 (Brown & Hall, 2008; Choka, Macbetha & Warrenb, 2007; Goodwin, 2009; 丁, 2004; 張・張, 2005; 曾, 2006; 李・鐘・成, 2009b; 李・侯・楊, 2015) と事例研究 (Ashley & Roe, 2002; Ashley & Haysom, 2006; Rogerson, 2006; 劉・陳, 2004; 吳・葉, 2005; 林, 2015) であり、フィールドワークが実施され、質的なインタビュー調査やアンケート調査がほとんどである。

このように、英語の先行研究は幅広い研究地域で、多様な主体によるPPTの効果について検討している。中国語の先行研究は中国内陸部における政府主導型の事例がメインである。主な研究手法は文献研究と事例研究であり、量的調査より質的調査の方が主流である。PPTの研究はまだ多様な事例・現象を取り上げながら、新しい論理を探索している段階にあり、厳密な実証のフェーズには到達していないと考えられる。

Yin (1996) は事例研究について、とくに現象と文脈の境界が明確でない場合に、その現

---

<sup>86</sup> 一般的に、中国の内陸部は貴州省、四川省、雲南省、チベット自治区、重慶市、甘肅省、青海省、陝西省、寧夏回族自治区、新疆ウイグル自治区、安徽省、江西省、山西省、内モンゴル自治区、河南省、湖北省、湖南省を指している。

実の文脈で起こる現在の現象を研究することに適した経験的探求方法であると指摘した。1999年に提唱されたPPTの研究の歴史はまだ浅く、事例研究の方法は妥当であると言える。

しかし、PPTの先行研究は貧困層の利益にフォーカスしている一方、推進組織の持続性の研究が欠けていると言わざるを得ない。日本の観光振興とまちづくりの研究は観光資源の活用や組織の役割と運営を分析する持続性において参考になる点が多くある。日本の知見を活かし、PPTの推進組織の持続性を検討する価値がある。

また、観光振興の効果について、プラス効果とマイナス効果両方とも論じられた。例えば、プラス効果の場合、経済効果（所得創出、雇用創出、投資誘発、租税、産業基盤整備、生活環境整備）と社会・文化効果（地域住民の意識改革、異文化の伝達・吸収、地域文化の発見・創出、地域住民の心の活性化）があり、マイナス効果の場合、自然環境・生態系の破壊、生活環境・景観の悪化、観光資源の損傷・価値の低下および地域社会の変容がある<sup>87</sup>。PPTの評価基準を検討する際に、観光振興の効果に関する研究が参考になると考えられる。

そもそも、PPTの研究に限らず、江口・藤巻（2010）は「観光研究で使用される仮説や理論にしても、観光現象の研究の中から独自に導き出されたものよりも、むしろ社会学、文化人類学、地理学など外部の仮説や理論を観光現象の分析に援用しているのが現状である」<sup>88</sup>と指摘した。

したがって、PPTにおけるビジネス手法の駆使や民間部門の参加が強調されているが、経営学、とくに経営戦略の視点から検討する研究フレームワークが存在していないように思われる。そこで、次節では、PPTの代表的な先行研究である英国国際開発省が経済支援している研究グループAshley、Roe & Goodwin（2001）、Ashley（2002）とUNWTO（2006）の研究手法を中心にレビューし、さらなる考察を行う。

## 2. 代表的な研究手法の考察

本節の（1）では、PPTに関する代表的な先行研究Ashley、Roe & Goodwin（2001）、Ashley（2002）を紹介し、（2）では、UNWTO（2006）の研究手法（研究手順とロジック）をまとめる。その上で、（3）では代表的な先行研究の研究手法をまとめ、考察する。

### （1）Ashley、Roe & Goodwin（2001）とAshley（2002）の研究手法

Ashley（2002）ではAshley、Roe & Goodwin（2001）が論じた6つの事例研究の研究手順を発表した。Ashley（2002）はPPTにおいて、2つの問題意識を強調している。1つはどのような戦略によって、貧困層に与える影響を高められるのか。もう1つはこれらの戦略はどのような影響を貧困層に与えているのか、である（具体的に影響の「積極性」と「消

<sup>87</sup> 長谷政弘『新しい観光振興—発想と戦略』同文館出版、2003年、6頁参照。

<sup>88</sup> 江口信清・藤巻正己『貧困の超克とツーリズム』明石書店、2010年、3頁。

極性」、「経済性」と「非経済性」、また、「誰のためか」が含まれている)。これらの2つの問題意識の下で、セクションAとセクションBという2つの研究手順が展開されている。

以下では、2つの研究手順を紹介する。

セクションA：「主体」と事例研究の範囲

1. PPTの推進主体
2. 貧困層や貧困削減の定義
3. 貧困層に利益をもたらすためのアクションあるいはステップ
4. 貧困層への影響

セクションB：PPT戦略と影響の評価

## 1. 概要

### 1.1 地域とコンテキスト

地域：①地理的・文化的・歴史的な背景、②観光客特徴、観光地特徴、観光業の発展。

コンテキスト：①観光業に対する政府の視点、②PPTに対する政府の視点、③観光業に影響を及ぼす組織。

### 1.2 背景と詳細

①誰がなぜPPTを発足したか、②キーマンやパートナー、③いつ始まったか、④推進された経緯、ミクロとマクロ環境、⑤PPTの資金源とコスト、⑥観光客ターゲット、⑦貧困削減という目的の明確さ、⑧受益する貧困層と貧困層の利益、⑨他のステークホルダーの参加。

## 2. 貧困削減アクション

### 2.1 貧困削減戦略

### 2.2 貧困層の参加を促すために障害をなくす行動

ここで提示された障害を挙げていく。①人的資源の不足、②資金の不足、③社会資本や組織能力の不足、④性別観念と障害、⑤現地の伝統文化との不一致、⑥立地、⑦土地資源の不足、⑧商品の不足、⑨計画の偏り、⑩官僚主義、⑪観光市場へのアクセスの不足、⑫観光客の期待に応えにくい、⑬サプライヤーとのネットワークの不足、⑭観光客ターゲットの不適切、⑮政府支援の不足、⑯その他。

## 3. 貧困層への結果と影響

3.1 プロセスとチャレンジ：PPTプロジェクトの目標と実現の情報、実現に向けて直面した課題と影響要因。

3.2 貧困層への影響の評価：貧困層への影響を明らかにし、因果関係を探る。

3.3 貧困層の経済的利益：受益貧困層の人数、収入などの情報の把握。

3.4 貧困層の非経済的利益：教育、資源へのアクセス、誇り、インフラ、健康、情報、ビジネス機会、政策環境、現地文化など。

3.5 貧困削減への広範囲の貢献：家庭・コミュニティレベルを超える範囲の貢献、長期的な影響（例えば、意識変化、政策作成への影響、市場の開発、社会組織の設立など）。

最後に、Ashley（2002）はPPTプロジェクトの調査を振り返って、他の関係者（国家観光庁、促進主体、貧困層、観光経営者、観光客、評論家など）の意見を求めることをすすめた。また、PPT プロジェクトの促進主体と事例調査を再考し、示唆を得られるように提唱した。

## （2）UNWTO（2006）の研究手法

一方、UNWTO（2006）も事例研究の手法を使い、26 の事例を分析した。分析の手順と主な内容は以下の通りである。

1. プロジェクトの名前・立地・推進主体の概要
2. ファイナンス・資金・技術支援に関する情報
3. 貧困削減の貢献（同 ST-EP の 7 つのメカニズム）
  - ①観光企業における貧困層の雇用
  - ②貧困層あるいは貧困層を雇用する企業がモノやサービスを観光企業に提供
  - ③貧困層が観光客に直接にモノやサービスを提供（非公式経済）
  - ④貧困層が中小企業やコミュニティベース観光企業を設立・運営（公式経済）
  - ⑤観光客や観光企業から得た収入や税金を貧困層に還元
  - ⑥観光客や観光企業からの寄付とサポート
  - ⑦観光によるインフラ投資が直接あるいは他のセクターを通して貧困層に還元
4. 経済的持続性
  - ①マーケティング・プロモーション
  - ②マネジメント・戦略
5. 観光協会や開発組織との協働
6. 規制と法律
7. 課題と解決策
  - ①地理的な孤立とインフラの欠如：インフラ整備の推進
  - ②観光に対する現地コミュニティの意識の低下：現地コミュニティによる参加の促進
  - ③現地の観光人材の不足：現地住民教育の実施
  - ④現地政府がコミュニティによる観光への無関心：会議の開催による相互理解の促進
  - ⑤マーケティングやプロモーション実施の困難：国内外への宣伝と旅行会社の設立
  - ⑥利益の衝突：利益の衝突を回避するメカニズムの設計
  - ⑦資金の不足とセキュリティの課題：慎重にプロジェクトを実施
8. 成果
  - ①経済面、②生活水準、③教育とコミュニティのエンパワーメント、④環境保護、⑤文化と遺産の保護、⑥自尊心の向上、⑦イメージの向上、⑧観光施設の改善、⑨マーケティング・プロモーションの成功。

## 9. 示唆

①コミュニティの参加、②訓練とエンパワーメント、③パートナーシップの構築、④計画、⑤付加価値の創出、⑥プロジェクトの更新、⑦国際的な視野、⑧自律的な活動の促進、⑨発展に有利な外部環境の創出、⑩過剰な期待の回避。

## 10. モニタリングとフォローアップ

### (3) 先行研究における PPT 戦略ロジックの整理と考察

Ashley、Roe & Goodwin (2001) と UNWTO (2006) は事例研究によって、どのような戦略をまとめているのであろうか。第Ⅱ-1 表では、両者の概要、戦略（独立変数）と成果（従属変数）についてまとめ、PPT 戦略ロジックを整理してみた。

第Ⅱ-1 表 PPT 戦略ロジックの整理

|               | Ashley、Roe & Goodwin (2001)  | UNWTO (2006)   |
|---------------|--|--|
| 事例数<br>(研究地域) | 6 (南アフリカ 2、エクアドル 1、ナミビアとウガンダ 1、ネパール 1、セントルシア 1)  | 26 (アメリカ大陸 11、アフリカ 7、アジア・太平洋 5、中東 2、ヨーロッパ 1)   |
| 主導組織          | 政府 2、大手企業 1、中小企業 1、国内 NGO1、国際組織 1  | 半分以上政府主導、その他 NGO や民間企業、コミュニティ、国際組織など主導   |
| 戦略<br>(独立変数)  | ①貧困層ビジネス機会の拡大<br>②貧困層雇用機会の拡大<br>③貧困層の環境面の改善<br>④貧困層の社会・文化面の改善<br>⑤政策と計画枠組みの構築<br>⑥貧困削減プロセスと組織の発展<br>⑦その他 | ①観光企業における貧困層の雇用<br>②貧困層あるいは貧困層を雇用する企業がモノやサービスを観光企業に提供<br>③貧困層が観光客に直接にモノやサービスを提供（非公式経済）<br>④貧困層が中小企業やコミュニティベース観光企業を設立・運営（公式経済）<br>⑤観光客や観光企業から得た収入や税金を貧困層に還元<br>⑥観光客や観光企業からの寄付とサポート<br>⑦観光によるインフラ投資が直接あるいは他のセクターを通して貧困層に還元 |
| 成果<br>(従属変数)  | 経済的利益・非経済的利益・貧困削減への広範囲の貢献  | 経済面・生活水準・教育・コミュニティのエンパワーメント・環境保護・文化と遺産の保護・自尊心とイメージの向上など  |

出所：Ashley、Roe & Goodwin (2001)、Ashley (2002) と UNWTO (2006) 参照のうえ筆者作成。



PPT 戦略のロジックについて、独立変数が貧困削減のアクションやステップ（具体的な行動）であり、従属変数が貧困層への還元であると考えられる。以下では、PPT 戦略の研究手法を 5 つに分けて考察する。

#### ①事例研究と理論の不足

PPT 戦略の研究では、事例の蓄積を基に帰納的アプローチが採用されることがわかった。多様な事例を取り上げながら、新しい論理を模索している段階にあると言えよう。しかし、具体的にどのような理論に基づき、研究の更なる展開を図るのが不明瞭である。

#### ②推進主体の多様性と協働

PPT プロジェクトの推進主体は大半が政府であり、企業や国際組織、NGO、コミュニティなど多様である。また、各組織の間に協働の重要性が強調されている。しかし、PPT において各組織の強みと弱み、役割と目的を明確にしていない。なぜ政府が推進主体なのか、その限界はあるのか。あるいは、他の組織は推進主体である際に、政府などの利害関係者との関係はどうなっているのかが意味深い。

#### ③貧困層の定義の不明確性

PPT の定義は「貧困層のための観光」であるが、どのような階層が貧困層なのかが不明確である。Ashley (2002) は「貧困層は何を指しているのか難しいが、定義することが重要である」と言いつつ、定義を統一する必要がないと述べた。また、貧困という課題は複数の側面があり、Ashley (2002) は現地の指標と国際基準（例えば、1 日 1 ドルという絶対的貧困ライン）に合わせて参考にすべきであるとする<sup>89</sup>。

UNWTO (2006) のある事例研究の概要では、以下のような紹介がある。

The tourism destination is located in an underdeveloped area where the infrastructures and hygiene services are in poor condition. The local people are short of energy and education facilities. At the same time, their health condition is on the average level. The GDP percapita in the area is comparatively low. Besides, with a reduced financial income, the party Committee of the village has no savings<sup>90</sup>.

この事例研究の概要では、貧困層・貧困地域に関する明確な定義がなく、インフラ整備や教育、経済の面で遅れているという記述のみであった。

#### ④PPT 戦略における経営戦略論の欠如

PPT 戦略では、ビジネスの手法（戦略やマーケティング）を重視する一方、経営戦略のロジックを軽視しているのであろうと考える。前述のように、PPT 戦略の従属変数は貧困削減であることに對し、経営戦略の従属変数は組織の持続的成長である。PPT 推進主体の持続的成長が貧困削減につなげるかどうかを考察する必要があるが、貧困削減を追求するだけでは、推進主体の持続的成長を失う可能性もあると考えられる。そこに経営戦略の理

<sup>89</sup> Ashley, C., *op. cit.*, p. 11 参照。

<sup>90</sup> UNWTO (2006) *Poverty Alleviation Through Tourism - A Compilation of Good Practices*, World Tourism Organization, p. 45 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284409204> 2017 年 8 月 9 日閲覧)。

論を用いて PPT 推進主体の持続的成長を研究する意義があると考ええる。

#### ⑤ 貧困削減の評価基準の幅広さ

PPT 戦略では、貧困層の利益を経済（所得・雇用・ビジネス機会）、非経済（教育・環境・文化・自尊心・承認とイメージなど）、広範囲の貢献（政策・参加と協働・市場拡大・情報共有など）に分けているが、評価基準の幅が広い。研究調査する際に、多くの調査項目を設けることが求められるか、厳密に貧困層の利益<sup>91</sup>を記述する必要があると考えられる。

### 3. 経営戦略フレームワークの設定

本節では、経営戦略の理論や概念を用いて、PPT における経営戦略の研究フレームワークを設定してみる。先行研究は観光事業による貧困の削減に注目し、PPT 推進主体の持続性や仕組みを軽視する傾向があると言えよう。ゆえに、PPT 推進主体の持続性や仕組みに焦点をあてて、経営戦略の視点から研究する重要性があると考ええる。ただし、研究フレームワークを設定する目的は、事例の成功・失敗を判断するより、できるかぎり客観的に実態を把握し、課題を抽出することである。

そもそも、観光経営戦略を考える場合、対象となる推進主体が多様である。民間部門から、政府部門、コミュニティなど幅広い。観光地経営から、ホテル、交通、旅行代理店など様々な業種があり、中央政府ないし地方政府、現地のコミュニティ、地域的な観光協会にも及ぶ。また、観光経営戦略の及ぶ範囲は、推進主体である組織体だけではなく、個人、組織、そして自然的ないし人工的な環境の複合物までである。つまり、様々な推進主体（規模、立地、所有形態の点などで）は、様々な使命・任務を持つものであり、様々な使命・任務を実現するために様々な戦略を追求するものである<sup>92</sup>。

本研究のフレームワークの分析対象は主に PPT プロジェクトの観光開発・運営に関わる推進主体であるが、対象地域の検討も視野に入る。研究の対象となる地域は、観光資源を有する貧困地域を指している。貧困地域の基準について、絶対的貧困に拘らず、現地の指標や貧困層の基準に合わせて参考にする。また、観光地は「観光客が観光活動を行う場所であって、観光対象となっている資源とその利用のための施設によって構成されている。

（中略）したがって宿泊施設 1 軒の観光地もあれば町域全体が観光地となるなど、その大きさには一定の基準はない」<sup>93</sup>。

PPT のフレームワークを設定する前に、経営戦略論について説明したい。Chandler (1962) は戦略を「一企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割当てること」<sup>94</sup>と定義している。1960 年代以降、企業の

<sup>91</sup> 例えば、貧困層の利益を「経済利益」（所得・雇用・ビジネス機会）と「非経済利益」（教育・環境・文化・自尊心・インフラ整備など）の両面から詳細に記述することが考えられる。

<sup>92</sup> Tribe, J. (2001) *Corporate Strategy for Tourism*, International Thomson Business Press: London (ジョン・トライブ著、大橋昭一・渡辺朗・竹林浩志訳『観光経営戦略—戦略策定から実行まで』セngineering、2007 年、41 頁参照)。

<sup>93</sup> 長谷政弘『観光マーケティング—理論と実際』同文館出版、1996 年、195 頁。

<sup>94</sup> Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial*

優位性については、環境のなかで自社を「位置づける」ことを強調する「ポジショニング・アプローチ」と企業の独自能力が優位性の源泉であると強調する「資源アプローチ」とに分けている。1970年代以降、分析型戦略論の思考枠組みのなかで、研究対象を企業全体にかかわる戦略から特定の事業戦略へと転換する流れがあった。一方、経営戦略をより広い組織的コンテキストのなかで捉え、組織の相互作用の中から形成されるパターンを経営戦略として概念化するプロセス型と呼ばれる研究の流れがあった<sup>95</sup>。青島・加藤（2003）は経営戦略論について、「なぜ、ある企業は儲かるのに、別の企業は儲からないのか」という疑問に答えるための様々な論理の体系であると述べた<sup>96</sup>。また、経営戦略という用語は、企業に関連する戦略の総称であるが、企業の仕事の種類やレベルによっていくつかの戦略に分けることができる。例えば、企業全体に関わる「企業戦略」、特定の事業分野で競争する「事業戦略」、生産やマーケティング、人事など機能ごとに決定される「機能別戦略」がある<sup>97</sup>。

現在、経営戦略論は、ステークホルダー理論、ビジネスモデル論、BOP ビジネス論など多様な展開を見せている。PPTの先行研究から分かるように、PPTプロジェクトでは多様なステークホルダーに関わっている。また経済的持続性の重要性が指摘され、マーケティングの有効性が評価されている。PPTは、ただ単に観光資源があれば成功するのではなく、推進主体の活動によってその結果が変わるものである。そのような組織、とくに企業の特徴を明らかにするため、経営戦略の視点は意義があると考えられる。そこで、以下では経営戦略の視点からステークホルダー、マーケティング、ビジネスモデルの理論を整理し、それらを統合するPPTのフレームワークの設定を試みる。

#### （1）ステークホルダー論

初めてステークホルダー理論が体系的に展開されたのは、Freeman（1984）の Strategic Management: A Stakeholder Approach である。そのなかで、ステークホルダーとは「組織の目的達成に影響を与え得る、あるいは目標達成の影響を受ける集団又は個人」<sup>98</sup>とされている。谷口（2001）はこのFreemanの定義が広義のステークホルダーの起源であり、「企業と社会」論において中心的な役割を果たすことになったと示した。一方、狭義のステークホルダーは「企業の継続的な存続のために企業が依存する個人・グループ」として、用いられる主領域が戦略論であり、SRI（Socially responsible investment、社会的責任投

---

Enterprise, The M. I. T. Press（アルフレッド・D. チャンドラー・ジュニア著、三菱経済研究所訳『経営戦略と組織：米国企業の事業部制成立史』実業之日本社、1967年、29頁）。

<sup>95</sup> 大滝精一・山田英夫・金井一頼・岩田智『経営戦略—論理性・創造性・社会性の追求』有斐閣アルマ、2006年、8-10頁参照。

<sup>96</sup> 青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社、2003年、9頁参照。

<sup>97</sup> 大滝精一・山田英夫・金井一頼・岩田智、前掲書、16頁参照。

<sup>98</sup> 島岡未来子「非営利組織経営におけるステークホルダー理論の検討—営利組織におけるステークホルダー理論の適用可能性を中心として—」『公共経営研究 e』5、2011年、6頁。

資)の内部メモを起源とする<sup>99)</sup>。

狭義のステークホルダーのアプローチは「企業の継続的な存続を目的にステークホルダーを管理」することに対し、広義のステークホルダーのアプローチは「企業の社会的影響力を倫理的側面から考慮し、ステークホルダーへの配慮を主張」するとされている<sup>100)</sup>。なお、谷口(2001)はステークホルダー理論には、「誰がステークホルダーか」、「ステークホルダーの利害とは何か」という2つの中心的な課題があると述べている。

他の分類手法について、Post、Lawrence & Weber(2002)はステークホルダーを直接的ステークホルダーと間接的ステークホルダーに分けている。直接的ステークホルダーには、「顧客、供給業者、従業員、そして投資家が含まれている」。間接的ステークホルダーには、「一般市民、さまざまなレベルの政府、社会活動グループ、および、その他が含まれている」<sup>101)</sup>。

PPTの場合、政府、企業、コミュニティ、貧困層、観光客など様々な利害関係者が含まれている。経営戦略の視点から研究フレームワークを設定する際に、狭義のステークホルダーのアプローチ、すなわち「企業の継続的な存続を目的にステークホルダーを管理」することを採用したい。企業の立場に立ち、PPTプロジェクトにおいて「誰がステークホルダーか」、「ステークホルダーの利害とは何か」について詳細に記述・分析する価値があると考えられる。それぞれのステークホルダーの目的・役割・貧困層に与える影響を明らかにすることによって、PPTプロジェクトを推進する主体の持続的成長を確認できるのであろう。

## (2) マーケティング論

マーケティングは20世紀の初頭、アメリカにおいて生成・発展し、大規模生産企業の市場問題に対する解決策として登場した学問であった。マーケティングという用語が誕生してから100年以上経過し、マーケティングの概念も進化しつつあった。1950年代、60年代の製品管理中心の概念から、70年代、80年代に顧客管理中心の概念へ、そして、1990年代から2000年代にかけてブランド管理という柱が新たに加わった<sup>102)</sup>。また、マーケティングは製品中心のマーケティング1.0、消費者志向のマーケティング2.0、価値主導のマーケティング3.0という3段階に分けられた<sup>103)</sup>。

<sup>99)</sup> 谷口勇仁「ステイクホルダー理論再考」『経済学研究』51(1)、2001年、84頁参照。

<sup>100)</sup> 同上論文、86頁。

<sup>101)</sup> Post, J. E., Lawrence, A. T. & Weber, J. (2002) *Business and society: corporate strategy, public policy, ethics*, The McGraw-Hill Companies (ジェームズ・E・ポスト、アン・T・ローレンス、ジェームズ・ウェーバー著、松野弘・小阪隆秀・谷本寛治訳『企業と社会(上)』ミネルヴァ書房、2012年、11頁)。

<sup>102)</sup> Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010) *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, Wiley (フィリップ・コトラー、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セティアウン著、恩蔵直人監訳、藤井清美訳『コトラーのマーケティング3.0—ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版、2011年、48頁参照)。

<sup>103)</sup> 同上書、19頁参照。

しかし、マーケティング戦略の構造（第Ⅱ-2 表参照）は変わらない。マーケティングの基本的な目的は市場の需要を創造・開拓し拡大することである。マーケティングの対象は特定の市場要素あるいは特定ニーズを有する顧客集団であり、それに対応するためにマーケティング・ミックスの諸要素を計画する<sup>104</sup>。すなわち、マーケティング・ミックスの 4P、①製品（Product）政策、②価格（Price）政策、③流通（Place）政策、④プロモーション（Promotion）政策である（McCarthy、1960）。

観光地に観光客を惹きつける戦略を立てるために、マーケティング論を適切に応用できるとされている（Cooper、Fletcher、Gilbert & Wanhill、1993）。とくに、観光目的地マーケティングに特化した用語「ツーリズム・デスティネーション・マーケティング」もあり、「ある地域を潜在的観光客に選ばれる観光目的地（tourism destination）とするための戦略立案とその実践を意味する」<sup>105</sup>としている。しかし、PPT プロジェクトにおけるマーケティングの現状はどのようなになっているのであろうか。UNWTO（2006）は多くの事例からプロモーションが重要であることを明らかにした。例えば、パンフレット、ガイド、CD、DVD、機内情報、本、インターネット、展示会、新聞や雑誌、ジャーナリストのための観光、イベントの開催、メーリング、受賞コンテスト、クチコミ、テレビ広告である。また、主なマーケティングチャネルは展示会での直接販売、オンライン予約システム、旅行会社経由であると指摘された<sup>106</sup>。プロモーションだけではなく、PPT のマーケティングの実態を把握するために外部環境を分析し、観光地の特徴や入場料の設定、観光客への販売などを含めて全貌を見ていく必要があると考えられる。

第Ⅱ-2 表 マーケティング戦略の構造

|                |                                   |
|----------------|-----------------------------------|
| マーケティング目的      | 市場需要の創造・開拓・拡大                     |
| マーケティング対象      | ターゲット顧客集団の確定                      |
| マーケティング・ミックス要素 | 製品政策<br>価格政策<br>流通政策<br>プロモーション政策 |

出所：和田・恩蔵・三浦『マーケティング戦略』有斐閣アルマ、2012 年、8 頁、図 0-1 参照のうえ筆者作成。

<sup>104</sup> 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦『マーケティング戦略』有斐閣アルマ、2012 年、7 頁参照。

<sup>105</sup> 岡田豊一「ツーリズム・デスティネーション・マーケティングの基本的フレームワークについて」『城西国際大学紀要』22（6）、2014 年、1 頁。

<sup>106</sup> UNWTO（2006）*Poverty Alleviation Through Tourism - A Compilation of Good Practices*, World Tourism Organization, pp. 5-6 参照（<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284409204> 2017 年 1 月 4 日閲覧）。

### (3) ビジネスモデル論

Magretta (2002) はビジネスモデルを「どうすれば会社がうまくいくかを語る筋書きである」と定義し、優れたビジネスモデルは、ピーター・ドラッカーの古くて新しい質問である「顧客はだれで、顧客価値は何か」という質問に答えるものであると述べた。また、「どのようにこの事業で儲けるのか、どのような論理に基づき、適切なコストで顧客に価値を提供するか」にも答えると指摘した<sup>107</sup>。Casadesus-Masanell & Ricart (2011) はビジネスモデルについて、「経営上の選択と、その選択がもたらす結果から成り立っている」<sup>108</sup>と述べた。足代 (2015) はビジネスモデルの構成要素の明確化がビジネスモデル論の中心であり、事業のある特定の時点における成功（失敗）要因や価値創造を目的とした事業の仕組みの設計図を分析することがビジネスモデル論の目的であると述べた。

さらに、観光のビジネスモデルについて検討する際に、観光ビジネスの特徴を整理する必要がある。高橋 (2011) は次の 8 つの特徴を挙げた。①無形性：観光ビジネスが取り扱う商品は、顧客の欲求を満足させる無形のサービスの集合体である、②不可分性：観光サービスは、生産されたと同時に消費されるものである、③異質性：生産されたものを事後に検査することが困難である、④消滅性：サービスを在庫にし、後で販売することができない、⑤アセンブリー（集合性）：観光産業においては複数の業種が組み合わされて出来上がった事業である、⑥季節性：観光需要は季節や曜日により大きく変動する、⑦立地性：立地条件によって競争力に大きな差がでるビジネスである、⑧資本集約性：大型観光レクリエーション施設は建設にあたって多額の投資を必要とする<sup>109</sup>。

しかし、貧困地域における観光ビジネスモデルは、以上のような特徴に当てはまるのか否かを検討する必要がある。フレームワークでは、観光ビジネスの特徴を考慮し、ビジネスモデルを「利益を生み出す仕組み」として考え、経営資源の投入と利益の創出の仕組みについて検討したい。

### (4) PPT における経営戦略フレームワーク

このように、経営戦略の概念（ステークホルダー論、マーケティング論、ビジネスモデル論）を用い、先行研究<sup>110</sup>を参照した上で、Pro-Poor Tourism における経営戦略の研究フ

<sup>107</sup> Magretta, J. (2002) “Why Business Models Matter,” *Harvard Business Review*, 80(5): 86-92 (ジョアン・マグレッタ著、村井章子訳「ビジネスモデルの正しい定義」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011 年、127 頁参照)。

<sup>108</sup> Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2011) “How to Design a Winning Business Model,” *Harvard Business Review*, 89(1-2): 100-107 (ラモン・カサデサス＝マサネル、ジョアン E. リカート著、中島聡子訳「優位性を高める選択がカギ 優れたビジネスモデルは好循環を生み出す」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011 年、28 頁)。

<sup>109</sup> 石井淳蔵・高橋一夫（編）『観光のビジネスモデル：利益を生み出す仕組みを考える』学芸出版社、2011 年、13-17 頁参照。

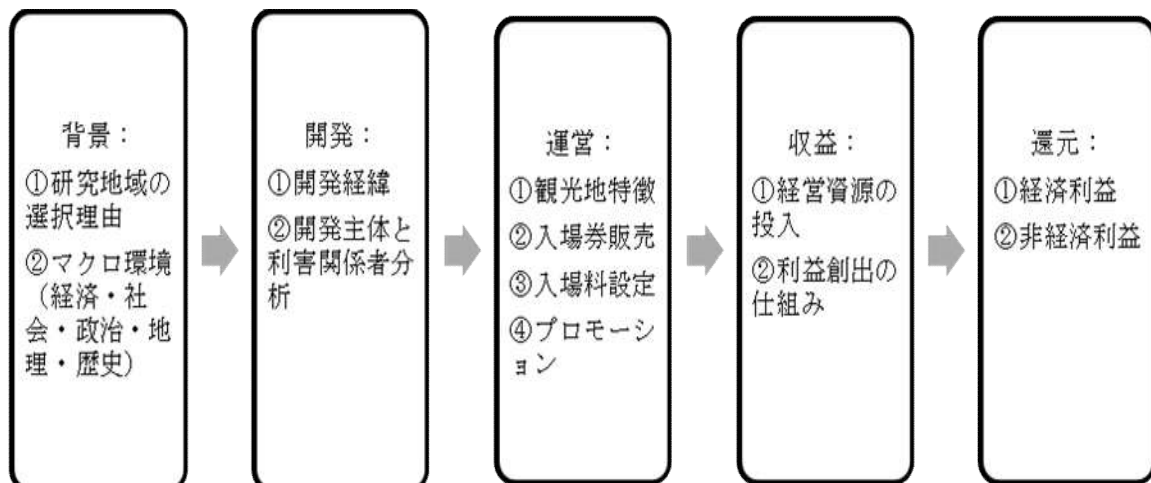
<sup>110</sup> 代表的な先行研究として Ashley, Roe & Goodwin (2001)、Ashley (2002) と UNWTO (2006) を整理した結果、ビジネスの手法（戦略やマーケティング）について記述したものの、経営戦略の理論を用いて分析していないことがわかった。しかし、PPT の背景やコンテキストの記述、および貧困層への影響に関する基準が参考になる。

フレームワークの設定を試みた（第Ⅱ-1 図）。

このフレームワークとは、経営戦略の視点から PPT の事例を分析するツールや思考の枠組みであると考えられたい。経営戦略の概念や発想を体系的にまとめたものであり、観光事業による貧困の削減を考慮し、現地住民への還元と統合している。

このフレームワークには、5 つの段階がある。第 1 段階「背景」では、研究地域の選択理由を説明する。また、経済や社会、政治、地理、歴史を含めるマクロ環境を分析する。第 2 段階「開発」では、誰がなぜどのような観光資源を開発するのかという質問に答える。また、開発主体に関わるステークホルダーは誰か、開発主体とステークホルダーの間の利害は何かについて分析する。第 3 段階「運営」では、マーケティング・ミックスの 4P に照らし、観光地の特徴、入場券の販売、入場料の設定およびプロモーションなどについて調べる。第 4 段階「収益」では、どのような経営資源を投入し、どのように利益を創出するのかというビジネスモデルを明らかにする。最後の段階「還元」では、観光事業によってどのように現地住民に還元するのかについて、「経済利益」（所得・雇用・ビジネス機会）と「非経済利益」（教育・環境・文化・自尊心・インフラ整備など）の両面から詳細に記述することと考える。

第Ⅱ-1 図 Pro-Poor Tourism における経営戦略の研究フレームワーク



出所：筆者作成。

本章では、PPT における経営戦略の研究フレームワークの設定を試みた。先行研究と代表的な研究手法を考察し、ステークホルダー論、マーケティング論およびビジネスモデル論の概念を用いて PPT の研究フレームワークを設定した。

第 1 節は日本語・英語・中国語の PPT に関する文献をレビューし、日本の PPT に関する研究が不足している一方、日本の観光振興とまちづくりの知見を PPT の研究に活かすことができると述べた。具体的に、事例研究を中心に観光資源の活用、組織の役割と運営を分析するという持続性の研究視点をあげた。一方、英語の先行研究は幅広い研究地域にわた

り、多様な主体による PPT の効果について検討している。中国語の先行研究は中国内陸部における政府主導型の事例が主流であると言える。

第 2 節は PPT の代表的な先行研究 Ashley、Roe & Goodwin (2001)、Ashley (2002) と UNWTO (2006) の研究手法を考察し、①事例研究と理論の不足、②推進主体の多様性と協働、③貧困層の定義の不明確性、④PPT 戦略における経営戦略論の欠如、⑤貧困削減の評価基準の幅広さの 5 点にまとめた。

本章では、従来の PPT の先行研究は観光事業による貧困の削減に注目し、PPT 推進主体の持続性や仕組みを軽視する傾向があると考えた。そこで、PPT 推進主体の持続性、協働の利害関係、貧困層に対する還元の仕組みに焦点をあて、背景、開発、運営、収益および還元の 5 つの手順から研究のフレームワークを設定した。経営戦略論の概念を活用し、PPT の理論的弱点を補完することを試みた。ただし、フレームワークはあくまで理論や概念からの抽出であり、分析の枠組みとしては、仮説的な役割を果たしている。

近年、中国の貧困削減、とくに観光による貧困削減の政策が国際的に評価されている。本章で設定した研究フレームワークは中国における事例研究の準備作業とも言える。次章は中国の事例研究に入る前に、なぜ中国政府が観光による貧困削減の政策を打ち出したのか、その背景、現状および課題を明らかにしたい。



### 第三章 中国における扶貧政策と旅游扶貧の背景

前章では、PPT の先行研究をレビューし、ステークホルダー論、マーケティング論およびビジネスモデル論の概念を用いて PPT における経営戦略の研究フレームワークを設定した。

貧困の削減に関しては、中国の成果が国際的に評価されている。1990 年から 2002 年まで 1 日 1 ドルの生活水準<sup>111</sup>で計算した中国の貧困人口が 1 億 9500 万人減少し、全世界貧困人口減少数の 90%を占めている<sup>112</sup>。トダロ・スミス (2010) は、「中国における極貧層の削減は、その実現速度と規模において世界のどの国にも勝っている」<sup>113</sup>と評価した。

さらに、中国は 2015 年に旅游扶貧を国家戦略として推進し、2020 年までに、毎年観光事業による貧困削減の人口数を 200 万人と設定し、6000 の貧困村で農村観光を発展させ、各村の観光収入が 100 万元に達するという目標を掲げている<sup>114</sup>。この中国の旅游扶貧政策は UNWTO にも評価されている。2011 年から 2014 年までで、観光によって貧困を脱した中国の貧困層が 1000 万人以上にのぼったとされている<sup>115</sup>。

では、なぜ中国が旅游扶貧を国家戦略として推進してきたのか。以下では、まず中国の貧困状況を概観し、中国の扶貧<sup>116</sup>政策の効果と限界を論じる。次に、中国観光業の発展と政策の変遷について説明する。その上で、中国の旅游扶貧政策が打ち出された背景を探るため、旅游扶貧の政策を整理し、その現状と課題について考察する。

#### 1. 中国における貧困と扶貧政策

中国は大躍進運動 (1958-1961 年) の失敗や文化大革命 (1966-1976 年) を経て、1978 年に経済の改革開放に踏み切った。2001 年に WTO (世界貿易機構) に加盟し、30 年以上にわたって年平均 10%近い実質経済成長を遂げた<sup>117</sup>。その結果、中国の GDP 総額は世界 2 位、輸出額は世界 1 位に躍進し、現在では世界の工場から世界の市場に変身しつつある。しかし、改革開放政策は光の反面、影の部分も生み出すことになった。例えば、農村の貧困、格差の問題、工業化に伴う深刻な環境問題などである (佐々木他、2009)。

<sup>111</sup> この 1 日 1 ドルは世界銀行が採用した基準である。中国の貧困ラインについては、第Ⅲ-1 表を参照されたい。

<sup>112</sup> 薛進軍「中国における貧困、失業および所得格差の要因分析」『経済科学』58 (2)、2010 年、18 頁参照。

<sup>113</sup> マイケル・P・トダロ、ステファン・C・スミス著、森杉壽芳監訳、OCDI 開発経済研究会訳『トダロとスミスの開発経済学』原著第 10 版、ピアソン桐原、2010 年、239 頁。

<sup>114</sup> 中華人民共和国中央人民政府「国务院令 公布 关于进一步促进旅游投资和消费的若干意见」参照 ([http://www.gov.cn/jzhengce/content/2015-08/11/content\\_10075.htm](http://www.gov.cn/jzhengce/content/2015-08/11/content_10075.htm) 2016 年 12 月 7 日閲覧)。

<sup>115</sup> UNWTO “UNWTO welcomes China’s decision to make tourism a tool to fight poverty” (<http://media.unwto.org/press-release/2015-07-29/unwto-welcomes-china-s-decision-make-tourism-tool-fight-poverty> 2017 年 1 月 4 日閲覧)。

<sup>116</sup> 中国語の「扶貧」は貧困扶助、貧困削減の意味である。

<sup>117</sup> 経済産業省『通商白書 2014』参照

([http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2014/2014honbun\\_p/index.html](http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2014/2014honbun_p/index.html) 2015 年 12 月 22 日閲覧)。

以上のような経済成長を遂げた一方で、中国はどのように貧困を削減してきたのか。まず、改革開放以来の農村部貧困削減の状況を確認する（第Ⅲ-1 表参照）。厳（2010）によると、「中国は1978年～2007年の30年間で農村部の絶対貧困人口を2億5000万人から1500万人に削減した（絶対貧困人口の割合も30.7%から1.6%に低下）」<sup>118</sup>という。

中国の中央人民政府が2006年に発表した「中国農村扶貧開発概要」によると、1978年から2010年まで中国の貧困削減が4つの段階に分けられている<sup>119</sup>。同じく中国の貧困削減の政策を4つの段階に分けている文献が多く存在している（陳、2005；李、2009；厳、2010）。以下ではこの4つの段階を整理した上で、2011年から2020年までの10年間の第5段階として最新の扶貧政策を取り入れ、中国の扶貧政策の変遷を検討し、その効果と限界を論じる。なお、中国農村部における貧困削減の状況については、第Ⅲ-1 表を参照されたい。

#### （1）農業改革による貧困削減（1978-1985年）

中国は1978年に経済の改革開放に踏み切ったことで、人民公社体制<sup>120</sup>が崩壊し、農業生産請負制<sup>121</sup>が形成された。その後、農村工業を中心とした郷鎮企業の成長もあって、農家の収入が急増してきた<sup>122</sup>。陳（2005）は、改革開放以前について、人民公社の下で働く人々のインセンティブが欠けていたことで、農業生産の発展が遅れていたのだと指摘している。また、農業生産請負制の導入によって、農家の農業生産のインセンティブが高まると述べた。その結果、貧困層の人口数（1978年基準：1978年価格で年間可処分所得100元/人）は1978年の2億5000万人から1985年の1億2500万人に半減した。

しかし、李（2009）は、人民公社体制の解体と農業生産請負制の導入の有効性を認めた上で、農業改革により生まれる成果と利益の恩恵を受けることは、主に沿海農村に限られていると指摘している。李（2009）は、一部の地域では郷鎮企業の発展や農民の出稼ぎも農村所得向上に貢献したと評価しているが、その反面、農業生産請負制の導入によって、沿岸部と内陸部の経済格差を拡大させ、出稼ぎブームを起こしたのではないかという懸念を示した。

<sup>118</sup> 厳善平「中国における農村貧困削減の取り組みと成果」『中国研究月報』64（6）、2010年、1頁。

<sup>119</sup> 中華人民共和国中央人民政府「中国農村扶貧開発概要」

（[http://www.gov.cn/zwhd/ft2/20061117/content\\_447141.htm](http://www.gov.cn/zwhd/ft2/20061117/content_447141.htm) 2017年6月5日閲覧）。

<sup>120</sup> 中華人民共和国で、1958年以来、農業生産合作社と地方行政機関を一体化して結成された、地区組織の基礎単位。農業の集団化を中心に、政治・経済・文化・軍事などのすべてを包括する機能をもった。1982年の憲法改正による政社分離の原則に従って解体された（ジャパナレッジ「人民公社」<http://japanknowledge.com/lib/display/?lid=2001009686900> 2015年12月29日閲覧）。

<sup>121</sup> 農家が政府と請負契約を結び、収穫の余剰分を自由に売却できる制度。中国で、人民公社による集団所有体制に代わって、1970年代末頃から導入された（ジャパナレッジ「生産請負制」<http://japanknowledge.com/lib/display/?lid=2001025506000> 2015年12月29日閲覧）。

<sup>122</sup> 厳善平、前掲論文、2頁参照。

第Ⅲ-1 表 中国農村部における貧困削減の状況

|                      |      | 1978 年基準     |               | 2008 年基準     |               | 2010 年基準     |               |
|----------------------|------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
|                      |      | 貧困人口<br>(万人) | 貧困発<br>生率 (%) | 貧困人口<br>(万人) | 貧困発<br>生率 (%) | 貧困人口<br>(万人) | 貧困発<br>生率 (%) |
| 農業改革<br>による貧<br>困削減  | 1978 | 25000        | 30.7          |              |               | 77039        | 97.5          |
|                      | 1980 | 22000        | 26.8          |              |               | 76542        | 96.2          |
|                      | 1981 | 15200        | 18.5          |              |               |              |               |
|                      | 1982 | 14500        | 17.5          |              |               |              |               |
|                      | 1983 | 13500        | 16.2          |              |               |              |               |
|                      | 1984 | 12800        | 15.1          |              |               |              |               |
|                      | 1985 | 12500        | 14.8          |              |               | 66101        | 78.3          |
| 大規模な<br>開発型扶<br>貧    | 1986 | 13100        | 15.5          |              |               |              |               |
|                      | 1987 | 12200        | 14.3          |              |               |              |               |
|                      | 1988 | 9600         | 11.1          |              |               |              |               |
|                      | 1989 | 10200        | 11.6          |              |               |              |               |
|                      | 1990 | 8500         | 9.4           |              |               | 65849        | 73.5          |
|                      | 1991 | 9400         | 10.4          |              |               |              |               |
|                      | 1992 | 8000         | 8.8           |              |               |              |               |
| 貧困削減<br>への体制<br>強化   | 1994 | 7000         | 7.7           |              |               |              |               |
|                      | 1995 | 6540         | 7.1           |              |               | 55463        | 60.5          |
|                      | 1997 | 4962         | 5.4           |              |               |              |               |
|                      | 1998 | 4210         | 4.6           |              |               |              |               |
|                      | 1999 | 3412         | 3.7           |              |               |              |               |
|                      | 2000 | 3209         | 3.5           | 9422         | 10.2          | 46224        | 49.8          |
| 貧困削減<br>の新しい<br>局面   | 2001 | 2927         | 3.2           | 9029         | 9.8           |              |               |
|                      | 2002 | 2820         | 3.0           | 8645         | 9.2           |              |               |
|                      | 2003 | 2900         | 3.1           | 8517         | 9.1           |              |               |
|                      | 2004 | 2610         | 2.8           | 7587         | 8.1           |              |               |
|                      | 2005 | 2365         | 2.5           | 6432         | 6.8           | 28662        | 30.2          |
|                      | 2006 | 2148         | 2.3           | 5698         | 6.0           |              |               |
|                      | 2007 | 1479         | 1.6           | 4320         | 4.6           |              |               |
|                      | 2008 |              |               | 4007         | 4.2           |              |               |
|                      | 2009 |              |               | 3597         | 3.8           |              |               |
|                      | 2010 |              |               | 2688         | 2.8           | 16567        | 17.2          |
| 多様な主<br>体による<br>貧困削減 | 2011 |              |               |              |               | 12238        | 12.7          |
|                      | 2012 |              |               |              |               | 9899         | 10.2          |
|                      | 2013 |              |               |              |               | 8249         | 8.5           |
|                      | 2014 |              |               |              |               | 7017         | 7.2           |
|                      | 2015 |              |               |              |               | 5575         | 5.7           |

注：①空白はデータのない箇所である。②1978 年基準は 1978 年価格で年間可処分所得 100 元/人であり、1 人 1 日の 2100 カロリーの摂取に基づき、決められている。家計の総消費支出に占める飲食費の割合（エンゲルの法則）は約 85%である。③2008 年基準は 2000 年価格で年間 865 元/人であり、飲食費の割合が約 60%である。④2010 年基準は 2010 年価格で年間 2300 元/人であり、飲食費の割合が約 53.5%である。⑤同一基準では毎年の価格が異なるが、同じ生活水準を示しているため、比較ができる。例えば、1978 年基準では 1980 年が年間 130 元/人、1985 年が 206 元/人、1990 年が 300 元/人である。⑥貧困発生率＝貧困人口数/農村人口数。

出所：国家統計局住戸調査弁公室『2016 中国農村貧困監測報告』中国統計出版社、2016 年、182 頁、表 8-1-1 参照のうえ筆者作成。

## (2) 大規模な開発型扶貧（1986-1993 年）

李（2009）が提起した懸念と同じく、嚴（2010）は、経済発展の地域間格差の拡大に伴い、中国政府が全国組織の構築と制度化した財政支援が欠かせないと認識するようになったと述べている。具体的には、1986 年に国務院副総理をリーダーとし、中央の 26 関連部・委・局のトップを構成員とする「国務院貧困地域経済開発指導チーム」（1993 年に扶貧開発指導チームに改名）およびその執務組織としての弁公室が設置された。その他、ピラミッド型の貧困削減体制の構築や農村人口の貧困ラインの策定、国家級貧困県の認定が遂行された。「貧困削減の専門資金を投入し、経済開発を通しての貧困削減を実現しようとする基本方針も明確に打ち出された」<sup>123</sup>。

陳（2005）は、この政策について、中国の貧困削減は主に貧困県を指定した上で、扶貧開発資金を貧困政府に配分するという方法であると説明した。さらに、李（2009）は、中央政府が公式に貧困問題を認め、いくつかの取り組みを行ったと述べている。具体的には、①専門機構（国務院貧困地域経済開発指導チーム）の設置、②貧困県の認定、③経済開発の推進、④特別優遇融資の導入、⑤民間支援の呼びかけ、である<sup>124</sup>。

結果としては、貧困層の人口数（1978 年基準：1978 年価格で年間可処分所得 100 元/人）は 1986 年の 1 億 3100 万人から 1992 年の 8000 万人に減少した。

## (3) 貧困削減への体制強化（1994-2000 年）

この段階においては、既存の貧困対策だけでは自然状況が劣悪な地域の貧困を削減する効果が薄くなった。そこで、国務院は 1994 年に 7 年間で約 8000 万人の絶対貧困人口の衣食問題を解決するという「国家八七扶貧攻堅計画（1994～2000 年）」<sup>125</sup>を発表した。目標としては一人当たりの純収入の増加だけではなく、水・道路・電力などのインフラの改善、教育や医療の整備も明記されていた。

「国家八七扶貧攻堅計画（1994～2000 年）」では、資源開発型と労働集約型の郷鎮企業の促進、土地の賃貸と使用権の移転、農村労働力の輸出、開発型移民など貧困削減の手段として挙げている。また、中央政府による財政投入、中央政府の各部門（農業・科学教育・交通・文化など）と特定の貧困地域、東部沿海の各省と西部の貧困地域との間に、貧困削減のための協力・支援関係が制度化された。

1994 年から 2000 年まで中央政府が 1561 億元の扶貧開発資金を投入したが、この額は第 2 段階の 2.7 倍に相当する。この時期は、改革開放後中国農村貧困人口の削減速度が最も速い時期であるが、2000 年の時点でなお 3000 万の貧困人口がいる。その原因について、①政府主導の扶貧開発政策が貧困層や村レベルの参加を促さなかったこと、②貧困層人口

<sup>123</sup> 嚴善平、前掲論文、3 頁。

<sup>124</sup> 李復屏「中国農村における貧困構造と貧困削減政策－問題の整理と今後の展開にむけて－」『龍谷大学経済学論集』49（3）、2009 年、102-103 頁参照。

<sup>125</sup> 国務院扶貧開発領導小組弁公室「国務院關於印發国家八七扶貧攻堅計劃的通知」（[http://www.cpad.gov.cn/art/1994/12/30/art\\_46\\_51505.html](http://www.cpad.gov.cn/art/1994/12/30/art_46_51505.html) 2017 年 6 月 5 日閲覧）。

数の減少を重視し、貧困層の自立性を軽視したこと、③扶貧開発資金の管理運用には力が欠けていること、と指摘された<sup>126</sup>。

李（2009）は、この段階の貧困削減の特徴を以下のようにまとめた。①「国家八七扶貧攻堅計画（1994～2000年）」の策定、②貧困県の再認定、③「東西協力扶貧」（中国東部各省が西部各省を支援するという）方式の導入、④「星火計画」<sup>127</sup>の推進、⑤国際機関による支援の受入れ、である<sup>128</sup>。この段階では貧困層の人口数（1978年基準：1978年価格で年間可処分所得100元/人）は1994年の7000万人から2000年の3209万人に減少した。

#### （4）貧困削減の新しい局面（2001-2010年）

中央政府は2001年に2001年から2010年までの10年間の「中国農村扶貧開発綱要（2001～2010年）」<sup>129</sup>を発表し、貧困削減の基本方針を以下のように設定した。①市場メカニズムに基づき、経済開発を進める、②インフラや技術、教育、衛生、文化の全面発展を目指す、③環境を保護し、持続可能な発展を実現する、④貧困地域の人々の自立性を促進する、⑤政府主導と全社会（多様な主体）の参加を促すことである。

斎藤（2003）は「中国農村扶貧開発綱要（2001～2010年）」のなかで、とくに注目にするのは、①政府の強制を禁じ、住民の自主性、主体性を重視する、②貧困削減事業におけるNGOの役割を奨励する、③農業の市場化を意識した市場重視の対策を行うとしている点にあると指摘した<sup>130</sup>。李（2009）は、この10年間の貧困削減政策が、住民参加型へ転換していると位置づけた<sup>131</sup>。厳（2010）はこの段階における中央政府の具体的な対策として、「整村推進」、「労働力転移訓練」、「産業化扶貧」をあげた<sup>132</sup>。

さらに、中央政府は1978年基準の貧困ラインに加え、「低収入」（2000年価格で年間865元/人）という新しい基準を設けた。この基準では2001年の貧困層の人口は9029万人となり、1978年基準の2927万人の3倍となった。2008年より「低収入」基準が貧困基準（2008年基準と呼ぶ）となった。2010年の貧困層の人口数（2008年基準）は2688万人までに減少した。

<sup>126</sup> 陳文挙「中国の貧困削減と制度的障害」『国際関係研究』26（2）、2005年、7頁参照。

<sup>127</sup> 「この計画は、中西部の100貧困県に対して、東部の優良企業100社が毎年100項目の先進技術を導入し、100郷鎮企業を育てるものである。これにより農民の収入を得る機会を増やそうとした。貧困地域で設立された企業に対して、所得税を3年間徴収しないという措置もとった」（李復屏、前掲論文、105頁）。

<sup>128</sup> 李復屏、前掲論文、104-107頁参照。

<sup>129</sup> 国务院扶貧開発領導小組弁公室「中国農村扶貧開発綱要（2001～2010年）」

（[http://www.cpad.gov.cn/art/2006/3/10/art\\_46\\_12301.html](http://www.cpad.gov.cn/art/2006/3/10/art_46_12301.html) 2017年6月5日閲覧）。

<sup>130</sup> 斎藤淳子「分析レポート 中国で始まる『参加型貧困対策』」『アジア研ワールド・トレンド』第90号、2003年3月、48頁参照。

<sup>131</sup> 李復屏、前掲論文、108頁参照。

<sup>132</sup> 厳善平、前掲論文、4頁参照。

(5) 多様な主体による貧困削減 (2011-2020 年)

2011 年に中央政府が「中国農村扶貧開発綱要 (2011~2020 年)」<sup>133</sup>を發表し、2020 年までに貧困層<sup>134</sup>の衣食、教育、医療および住宅の保障を実現するという目標を設定した。この 10 年間の扶貧開発綱要では、主な任務を農地の改善、優位産業の創出、飲水の安全、電力・交通の整備、危険住宅の改造、教育の普及、医療衛生サービスの改善、テレビやインターネットなどの公共サービスの整備、社会保障制度の改善<sup>135</sup>、出生率のコントロール、森林率の増加が明記されている。

また、「中国農村扶貧開発綱要 (2011~2020 年)」の特徴としては、多様な主体による貧困削減(「社会扶貧」と明記)を促進することが挙げられる。綱要では、貧困削減における中央政府の各部門の参加、東部地域と西部地域の協力、軍隊、企業(社会的責任など多様な形)、ボランティアなどの参加を促し、貧困削減の国際協力を提唱している。

2013 年 12 月 18 日に中共中央弁公庁・國務院弁公庁は「關於創新機制扎實推進農村扶貧開發工作的意見」(以下「意見」と略記する)<sup>136</sup>を發表した。「意見」では、「中国農村扶貧開發綱要 (2011~2020 年)」の目標を達成するには、市場メカニズムによる資源配置の決定的な役割、より良い政府の役割の發揮、多様な主体による貧困削減の参加を強調し、政府・市場・社会協働推進の扶貧開發の構築を提起した。さらに、農村における旅游扶貧の促進が初めて書かれた。詳しくは第 3 節の中国の旅游扶貧政策のところに譲りたい。

2014 年 5 月 12 日に國務院扶貧開發領導小組弁公室・中共中央組織部・中共中央統戰部など 15 の中央政府部門が「意見」の「創新社会参与機制」に応じ、「創新扶貧開發社会参与機制实施方案」(以下「方案」と略記する)<sup>137</sup>を發表した。「方案」では、多様な主体による貧困削減の参加を再び協調した。具体的に、定点扶貧(中央政府の各部門による貧困削減)、東西部扶貧協力、軍隊・武警部隊扶貧、各党派・工商連合・無党派扶貧、企業扶貧、社会組織扶貧、個人扶貧と明記している。

<sup>133</sup> 國務院扶貧開發領導小組弁公室「農村扶貧開發綱要 (2011~2020 年)」

([http://www.cpad.gov.cn/art/2011/7/14/art\\_46\\_51506.html](http://www.cpad.gov.cn/art/2011/7/14/art_46_51506.html) 2017 年 6 月 5 日閲覧)。

<sup>134</sup> 2010 年基準以下で労働能力を有する人口をターゲットにしている。

<sup>135</sup> この社会保障制度は「農村最低生活保障」(以下「低保」と略記する)を指しており、低保の対象者は労働能力を喪失したという特徴がある。2007 年に國務院は「關於在全国建立農村最低生活保障制度的通知」を發表し、全国の農村で「低保」制度を導入することにした。「低保」の対象者としては、一人当たりの年間純収入は現地の最低生活保障基準より低い農村住民であり、病気や障害などにより、労働能力を喪失した者である。「低保」の基準は地域によって、異なっている。現地政府は現地住民の年間衣食、水道、電気などの費用に基づいて計算し、「低保」の基準を設定する。「低保」の給付方法としては、差額給付であり、「低保」の対象者の年間純収入がその地域の最低生活保障基準を下回る分の差額を支給する。「低保」の財源は、地方財政からの支出で賄われている(中華人民共和国中央人民政府「國務院關於在全国建立農村最低生活保障制度的通知」[http://www.gov.cn/jwzqk/2007-08/14/content\\_716621.htm](http://www.gov.cn/jwzqk/2007-08/14/content_716621.htm) 2017 年 9 月 27 日閲覧)。2014 年 5 月 1 日に國務院は「社会救助暫行方法」を実施し、都市部と農村部の最低生活保障制度を統一させ、「低保」対象者の条件、基準の設定、申請の手続き、「特困人員」(生計収入がなく、労働能力を喪失した者など)への経済支援を明確に規定した(中華人民共和国国家統計局、前掲書、91 頁参照)。

<sup>136</sup> 國務院扶貧開發領導小組弁公室「關於創新機制扎實推進農村扶貧開發工作的意見」

([http://www.cpad.gov.cn/art/2014/2/13/art\\_46\\_12338.html](http://www.cpad.gov.cn/art/2014/2/13/art_46_12338.html) 2017 年 6 月 5 日閲覧)。

<sup>137</sup> 國務院扶貧開發領導小組弁公室「創新扶貧開發社会参与機制实施方案」

([http://www.cpad.gov.cn/art/2014/5/23/art\\_46\\_12341.html](http://www.cpad.gov.cn/art/2014/5/23/art_46_12341.html) 2017 年 6 月 5 日閲覧)。

この段階の貧困削減の人口数（2010 年基準）から見ると、2010 年の貧困人口数が 1 億 6567 万人から 2015 年の 5575 万人までに大幅減少した。

#### （6）中国における扶貧政策の考察

以上の貧困削減の各段階は、①制度改革・インセンティブ、②組織整備・トップダウン式、③資金拡大・協力体制、④持続発展・住民参加、⑤主体の多様化という 5 つのフレーズとしてまとめられる。

第 1 段階では、中国が経済の改革開放に踏み切り、計画経済体制が崩壊しつつあった。より市場志向の「社会主義市場経済」を掲げる中国の経済体制の下、農業生産請負制の形成や郷鎮企業の成長が人々にインセンティブを与えた。この段階の成功は、個人の動機に目を向け、貧困層自身の潜在能力を引き出す必要があるという主張に一致している (Hart & London, 2010)。なぜならば、「人はインセンティブに反応する」という経済学の基本原理 (Easterly, 2003) を貫いているからである。

第 2 と第 3 段階では、経済発展による地域間格差の拡大という懸念が浮上した。その背景には当時の中国指導者である鄧小平の「白猫であれ黒猫であれ、鼠を捕るのが良い猫である」という「白猫黒猫論」にある。また、鄧小平が唱えた先富論（可能な者から先に裕福になれ。そして落伍した者を助けよ）に従い、貧困削減の政策においてもトップダウン式の組織整備による格差是正や東部沿海の各省市と西部の貧困地域との間の協力・支援関係の制度化が進められた。一連の貧困削減の政策をバックアップする巨大資金の捻出は、市場志向の「社会主義市場経済」の下、中国の急速な経済発展によるものではないかと考えられる。

第 4 段階では、貧困削減の政策が持続発展・住民参加を目指している。貧困層の主体性、NGO の役割、官民連携による貧困削減の多様性が重視されてきた。BOP ビジネスの研究においても、貧困層の参加を促す主張が繰り返されている。それは「ネイティブ力」とであると要約されている。Hart (2008) によると、ネイティブ力とは「現地の人々と真の相互依存の精神をもって彼らの立場で広く交流できるようになることであり、より持続可能な暮らし方をボトムアップで共同発明することだ。腐敗した中央政権や国を代表する大企業と取引するのではなく、そのレーダーをかいぐり、お金のかからない小規模の調査実験を通じて直接地域コミュニティと組むこと」<sup>138</sup>である。

第 5 段階では、貧困層の参加に止まらず、多様な主体による貧困削減の参加を促進している。政府・市場・社会三位一体で、中央政府各部門や民間企業、NGO・NPO など様々な組織と個人による貧困削減の参加が促された。とくに意見では、市場メカニズムによる資源配置の決定的な役割が強調されている。その背景としては、社会主義市場経済のもと、市場メカニズムが成熟化しつつあると考えられる。

---

<sup>138</sup> スチュアート・L・ハート著、石原薫訳、前掲書、285 頁。

要するに、中国農村部における貧困削減の政策の変化が、計画経済体制から社会主義市場経済への移行という背景にある。中国の扶貧政策は政府主導から多様な主体による参加へ、トップダウン式からボトムアップ式へ変化する傾向があると言えよう。

第5段階では、観光による貧困削減の促進が提起され、注目を浴びている。そもそも、中国の貧困層は農村地域に集中し、約7割の観光地も農村地域にある<sup>139</sup>。しかし、欧米の100年近くの農村観光の歴史に比べ、中国の農村観光は1980年代にようやく始まったばかりである<sup>140</sup>。中国における旅游扶貧の発展に関する理解を深めるために、次節ではまず、中国の観光政策と観光業の発展を確認したい。

## 2. 中国における観光業の政策と発展

王・戴・金（2007）は中国観光業の変遷を5つの段階に分けた。第1段階（1949-1978年）では、中央政府は観光事業を主導し、外国人観光客の接待を行っていた。第2段階（1978-1985年）では、観光業は国民経済・社会発展の重要な事業となり、観光インフラ整備の面における投資主体の多元化が許可された。第3段階（1986-1998年）では、中央政府が、観光業における価格設定やマネジメントの役割を地方政府と企業に委譲し、観光業のマクロ環境をコントロールする役割に調整した。第4段階（1999-2002年）では、観光業を促進するため、中央政府がゴールデンウィークという休暇制度を導入した。第5段階（2003-）では、観光市場の創出、観光事業における法律の作成および政府による観光マネジメントがさらに深化している。

韓（2008）は現代中国における観光政策の変遷をまとめた。1949-1978年は政治主導期であり、中国政府が観光を経済活動より政治外交活動の手段として展開してきた。1978-1985年は政治と経済の並行期であり、観光が外貨獲得・近代化を推進する重要な手段であると見なされた。この時期は観光開発が中央政府に独占されていると指摘された。1985-1995年経済成長の最優先期では観光開発に関する中央政府のマクロコントロールが緩和され、中央政府をはじめ、地方政府や国有企業、私有企業、外資企業が観光開発に参加できる段階に達した。そして、1995-現在の持続可能な観光の導入期では、持続可能な観光を推進する動きが見られた。

張（2011）は中国観光の発展過程とその特徴について考察した。改革開放政策以前の観光では、金と時間をかけて一方的に行う消費行動であり、物質的には何も生み出さない「究極の無用な行動」と認識されていた。一方、外国人に対し、政治目的の外交事業の一環として、中央政府の厳格な管理の下で観光が推進されてきた。しかし、改革開放政策に伴い、観光は外貨獲得による経済発展の1つの手段として位置づけられるようになった。観光管理制度を整えると共に、インフラの整備や休暇制度の改革など、国民が観光しやすい環境

<sup>139</sup> 李佳『扶貧旅游理論与实践』首都経済貿易大学出版社、2010年、17頁参照。

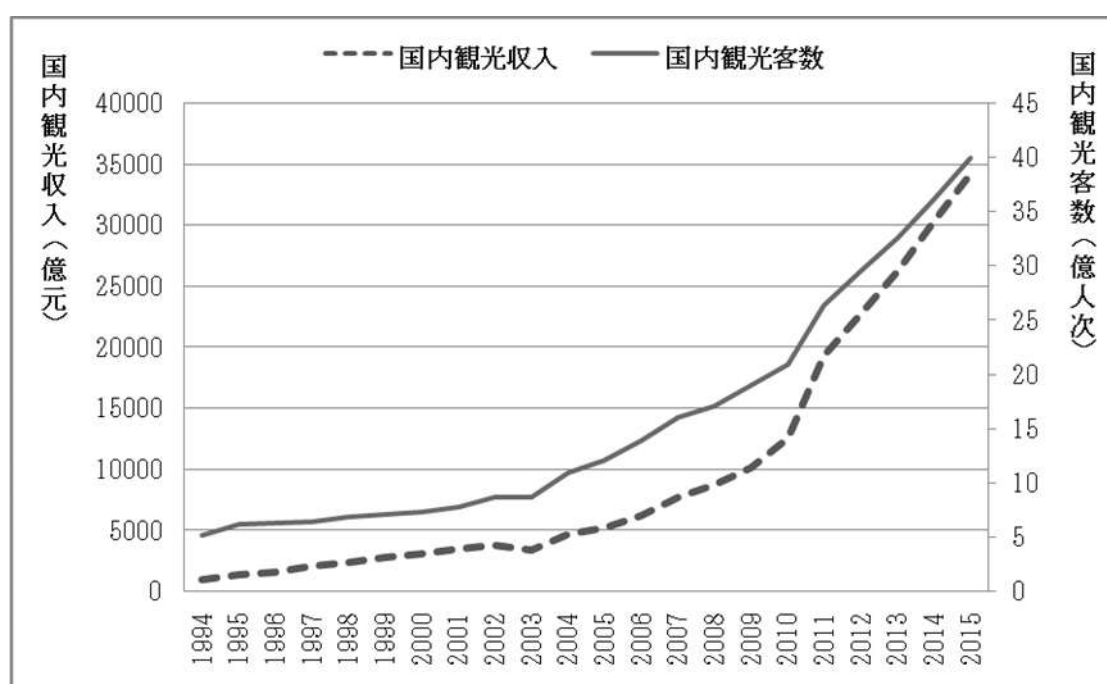
<sup>140</sup> Gao, S., Huang, S & Huang, Y. (2009) "Rural tourism development in China," *International Journal of Tourism Research*, 11(5), p. 441 参照。



づくりを進めてきた。

その結果、中国国内観光客数は1984年の約2億人台から1995年の約6億人台、2005年の約12億人台、2015年の約40億人台まで拡大した。国内観光の収入は1985年の約80億元から1995年の約1376億元、2005年の約5286億元、2015年の約3万4195億元まで増加した。2015年、中国の観光総収入は4万億元を超えた。そのうち、国内観光収入の割合は85%に達し、国内観光が中国の最も重要な観光消費市場となっている<sup>141</sup>。また、2015年の中国の観光産業はGDPへの貢献が7万3400億元で、GDPの10.8%を占めている。観光産業の直接・間接雇用数は7911万人で、全国総雇用人口の10.2%も占めている<sup>142</sup>。

第Ⅲ-1 図 1978-2015 年中国国内観光客数と国内観光総収入の推移



出所：中華人民共和国国家統計局『中国統計摘要 2016』中国統計出版社、2016 年、587 頁、「17-10 国内旅游情况」参照のうえ筆者作成。

つまり、1980 年代以前、中国においては、観光市場が形成されておらず、経済活動より政治活動の手段として展開された。1980 年代以降、中国の観光業が経済発展の手段として位置づけられ、多様な観光投資が行われてきたのである。

とくに 2009 年に発表された「国務院關於加快发展旅游業的意見」<sup>143</sup>では、はじめて観光

<sup>141</sup> 国家旅游局『中国旅游發展報告（2016）』

（<http://cntour.cn/news/3804-4/> 2017 年 1 月 14 日閲覧）。

<sup>142</sup> 国家旅游局数据中心「2015 年中国旅游業統計公報」

（[http://www.cnta.com/zwgk/lys/j/201610/t20161018\\_786774.shtml](http://www.cnta.com/zwgk/lys/j/201610/t20161018_786774.shtml) 2017 年 1 月 14 日閲覧）。

<sup>143</sup> 中華人民共和国中央人民政府「国務院關於加快发展旅游業的意見」

（[http://www.gov.cn/zwgk/2009-12/03/content\\_1479523.htm](http://www.gov.cn/zwgk/2009-12/03/content_1479523.htm) 2017 年 6 月 5 日閲覧）。

業を国民経済の戦略的な基幹産業と位置づけた。また、貧困削減における多様な主体の参加の推進と一致し、観光業においても多様な主体による投資・参入が促進されている。

2014年に発表した「国务院關於促進旅游業改革發展的若干意見」<sup>144</sup>では、市場メカニズムによる資源配置の決定的な役割が強調され、農村における旅游扶貧の促進が明記されている。このように、中国の観光市場の形成と政策の転換が旅游扶貧の背景にあると考えられる。次節では、中国の旅游扶貧政策を整理し、その現状と効果を明らかにする。

### 3. 中国における旅游扶貧の政策と効果

呉・陳・謝・許・李（2015）は中国における旅游扶貧の発展を4つの段階に分けた。それを参照した上で、最新の政策を取り入れ、中国における旅游扶貧を以下の5つの段階に分けた。

第1段階（1980年代）では、観光地周辺で貧困層が自発的に小規模な観光事業に従事する動きが見られた。例えば、貧困層が直接的に観光客に宿泊、食事、交通、写真、販売などのサービスを提供していた。その後、貧困層による観光事業の規模が拡大し、貧困層による観光地開発の事例もあった。このような現象が「旅游扶貧」としてまとめられた。

第2段階（1990年代）では、「旅游扶貧」のスローガンが正式に提唱された。1991年に中国貴州省旅游局をはじめ、多くの省レベル旅游局は第1段階のような観光による貧困削減の事例をまとめ、全国旅游局長会議で「旅游扶貧」のスローガンを提唱した。1996年、国家旅游局は国务院扶貧弁と協働し、全国旅游扶貧座談会を開催した。この座談会は旅游扶貧の発展のシンボルとされている。

第3段階（2000年代）では、「国家旅游扶貧実験区」の設立が注目されている。2000年に国家旅游局、財政部、国务院扶貧弁、国务院西部開発弁、国家計委の5つの国家レベルの組織の協働で、寧夏六盤山「国家旅游扶貧実験区」を設立した。また、2000年の「旅游国債投資計画」や2006年の「農村観光推進」の政策によって、全国各地で旅游扶貧のプロジェクトが立ち上げられた。

第4段階（2010-2014年）では、中央政府が貧困地域における観光開発に取り組んでいた。2012年7月6日に国家旅游局は国务院扶貧弁との協力枠組協議を発表し、旅游扶貧に関する経験を共有し、政策や資金、プロモーションの面において貧困地域における観光開発をサポートすることに合意した。2013年に江西省贛州市、江西省吉安市、河北省阜平県、内モンゴル阿爾山市の5つの「国家旅游扶貧実験区」が設立された。

第5段階（2015-現在）では、旅游扶貧が国家戦略の1つとなった。2015年8月11日に、国务院弁公庁は「国务院弁公庁關於進一步促進旅游投資和消費的若干意見」を発表し、農村における旅游扶貧を促進することを明記した。とくに、560の貧困村を指定し、観光による貧困削減のプロジェクトを行う予定とされている。2020年までに、毎年観光事業によ

<sup>144</sup> 中華人民共和國中央人民政府「国务院關於促進旅游業改革發展的若干意見」  
([http://www.gov.cn/zhengce/content/2014-08/21/content\\_8999.htm](http://www.gov.cn/zhengce/content/2014-08/21/content_8999.htm) 2017年6月5日閲覧)。

る貧困削減の人口数を 200 万人と設定し、6000 の貧困村で農村観光を発展させ、各村の観光収入が 100 万元に達するという目標が掲げられている<sup>145</sup>。この目標は中国の扶貧政策で述べた 2013 年に発表した「關於創新機制扎實推進農村扶貧開發工作的意見」の旅游扶貧の目標に一致している。

2015 年 8 月 18 日-19 日に国家旅游局は農村観光と旅游扶貧の全国大会で 1000 の「中国鄉村旅游模範村」を発表し、旅游扶貧のモデルとしている。模範村の申請条件としては、8 つのキーワードが挙げられる。①経営効果：年間観光客数 10 万人台以上、②経営マネジメント：現地住民参加の組織と合理的な利益配分制度の存在、③製品特徴：知名度がある観光資源を有すること、④環境と衛生：観光施設と自然の調和、⑤インフラ：交通便利、トイレと駐車場を十分に設置していること、⑥観光サービス：健全な流通システムと通信サービスを有すること、⑦文明と安全：消防・公安・医療などの公共サービスが整備すること、⑧波及効果：観光業に従事する人数は現地農村労働力の 2 割以上を占め、観光業による雇用と収入の増加、である<sup>146</sup>。

このように、中国における旅游扶貧は最初に貧困層が自発的に観光事業を行うことから始まり、現在国家戦略として推進されてきた。中国における旅游扶貧が中央政府（国家旅游局）主導であり、主な特徴が以下の通りである。第 1 に、「国家旅游扶貧実験区」の設立である。第 2 に、国家旅游發展基金による経済支援である。第 3 に、貧困地域における観光人材の育成である。第 4 に、観光開発設計の機構を旅游貧困村に紹介し、旅游扶貧における観光計画・開発・マネジメントサービスの提供を促進することである<sup>147</sup>、第 5 に、國務院扶貧弁と協働し、旅游扶貧政策の発表と協力枠組みの構築であり、最後に、貧困地域における旅游扶貧のプロモーションである<sup>148</sup>。

その結果、中国の旅游扶貧政策が UNWTO にも評価されている。2011 年から 2014 年までで、観光によって貧困を脱した中国の貧困層が 1000 万人以上にのぼり、貧困削減の人口数の 1 割であるとされている。しかし、政府主導の旅游扶貧の代表例として、「国家旅游扶貧実験区」の持続性のなさや現地住民参加の低さが指摘されている（張、2015）。確かに、貧困地域における資金・技術・人材の投入が大きな課題であり、中央政府による投資とインフラの整備が重要であるが、いかに現地住民を観光開発に参加させるのが旅游扶貧の要諦であろう。

具体的に、張（2015）は「国家旅游扶貧実験区」の課題を以下のように述べた。①観光開発における自然の破壊、②観光経営人材の不足、③現地住民参加の低下、④交通インフ

<sup>145</sup> 中華人民共和國中央人民政府「國務院辦公廳關於進一步促進旅游投資和消費的若干意見」  
([http://www.gov.cn/zhengce/content/2015-08/11/content\\_10075.htm](http://www.gov.cn/zhengce/content/2015-08/11/content_10075.htm) 2016 年 12 月 7 日閲覧)。

<sup>146</sup> 旅游中国「国家旅游局關於開展鄉村旅游“百千萬品牌”通知」参照  
([http://www.china.com.cn/travel/txt/2015-08/11/content\\_36278171.htm](http://www.china.com.cn/travel/txt/2015-08/11/content_36278171.htm) 2017 年 6 月 5 日閲覧)。

<sup>147</sup> 人民網「国家旅游局多措并举促旅游扶貧 2020 年将帶動千萬人脫貧」  
(<http://travel.people.com.cn/n1/2016/0519/c41570-28362238.html> 2017 年 6 月 5 日閲覧)。

<sup>148</sup> 中華人民共和國国家旅游局「全國旅游扶貧工作總述」  
(<http://dj.cnta.gov.cn/html/2014-10/1596.shtml> 2017 年 6 月 5 日閲覧)。

ラ整備の停滞、である<sup>149</sup>。そもそも、中国農村部の貧困削減では、未だに政府主導という特徴が強い。政府主導の弱点としては、効率の悪さ、GDP のみの追求、インセンティブの無視が挙げられている<sup>150</sup>。

旅游扶贫の主体は必ずしも中央政府だけではない。中国の扶贫政策や観光政策から分かるように、多様な主体による参加が促進されている。国家旅游局が発表した「中国鄉村旅游模範村」のように、現地コミュニティや私有企業など多様な主体による旅游扶贫の役割が期待されている。

第Ⅲ-2 表 中国における貧困削減・観光業・旅游扶贫政策の変遷

|      | 貧困削減                          | 観光業                        | 旅游扶贫                        |
|------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 第1段階 | 農業改革による貧困削減<br>(1978-1985 年)  | 政治主導期<br>(1949-1978 年)     | 自発的な動き<br>(1980 年代)         |
| 第2段階 | 大規模な開発型扶贫<br>(1986-1993 年)    | 政治と経済の並行期<br>(1978-1985 年) | スローガンの提唱<br>(1990 年代)       |
| 第3段階 | 貧困削減への体制強化<br>(1994-2000 年)   | 経済成長の最優先期<br>(1985-1995 年) | 国家実験区の設立<br>(2000 年代)       |
| 第4段階 | 貧困削減の新しい局面<br>(2001-2010 年)   | 持続可能な観光の導入期<br>(1995-現在)   | 中央政府部門間の協働<br>(2010-2014 年) |
| 第5段階 | 多様な主体による貧困削減<br>(2011-2020 年) |                            | 国家戦略<br>(2015-現在)           |

出所：各種資料参照のうえ筆者作成。

本章では、なぜ中国が旅游扶贫を国家戦略として推進してきたのかについて中国における貧困削減・観光業・旅游扶贫の政策の変遷をそれぞれ整理し、検討した(第Ⅲ-2 表参照)。

第Ⅲ章をまとめると、中国の観光市場の形成と政策の転換が旅游扶贫の背景にあると考えられる。具体的に中国の扶贫政策の変化には、計画経済体制から社会主義市場経済への移行という背景がある。従来の扶贫政策の限界に関しては、持続性のなさや辺鄙な貧困地域の軽視、環境破壊などがあると言わざるを得ない。中国の扶贫政策は政府主導から多様な主体による参加へ、トップダウン式からボトムアップ式へ変化している。

次に、所得と余暇の増加による中国観光市場の成長がみられるなか、中央政府による観光開発の主導から多様な主体による参入が認められるようになった。現在、観光業は中国国民経済の戦略的な基幹産業となっている。

そして、旅游扶贫政策は、従来の扶贫政策の変化に沿って、「輸血式」から「造血式」へ

<sup>149</sup> 張力驊「国家級旅游扶贫実験区開発比較研究」西北師範大学修士論文、2015 年 6 月、28-29 頁参照。

<sup>150</sup> 向徳平・黄承偉『中国反貧困発展報告(2015)：市場主体参与扶贫專題』華中科技大学出版社、2015 年、9-10 頁参照。

の転換へと求められている。旅游扶贫は「造血式扶贫」に位置付けられるため、その可能性と効果が期待されていると言える。

根本的には、中国における市場メカニズムの成熟が政策の変遷に影響し、中央政府の役割の変化と多様な主体による参加が求められるようになったと考えられよう。とくに、貧困削減における民間部門や現地住民の参加、多様な主体による協働が重要視されている。

しかし、旅游扶贫において、中央政府の役割がどのように変化するのか、現地コミュニティや私有企業がどのように旅游扶贫に参加するのかは、明確ではない。次章では、旅游扶贫のモデルとしている「中国乡村旅游模范村」の事例を取り上げ、民間部門主導の旅游扶贫の役割と課題を明らかにしたい。

## 第IV章 中国における旅游扶贫の事例研究

前章では、中国の扶贫・観光業・旅游扶贫の政策の変遷について検討した。その結果、中国における旅游扶贫政策は、扶贫政策における多様な主体による参加の推進や観光市場の形成、観光業政策の転換と深く関わることを指摘した。

しかし、第II章で述べたように、中国における旅游扶贫の先行研究は内陸部における政府主導型の事例が主流である。政府主導型の「国家旅游扶贫实验区」は責任の曖昧さや、持続性のなさ、現地住民参加の低さが指摘されていた。そこで、政府主導型ではなく、民間部門（集体企業・私有企業）主導の旅游扶贫が有効ではないかという問題意識を抱いたわけである。

本章では、2015年8月17日-18日の「全国農村旅游と旅游扶贫推進会議」で国家旅游局によって選定された旅游扶贫のモデルである「中国鄉村旅游模範村」の事例を中心に考察する。「中国鄉村旅游模範村」の選定を通して、旅游扶贫の経験を蓄積し、観光事業による貧困の削減を推進することに国家旅游局の狙いがある。そこで、集体企業と村外の私有企業主導の「中国鄉村旅游模範村」の事例研究を通して、旅游扶贫における集体企業と私有企業の役割と課題を明らかにする。

以下では、まず、中国における旅游扶贫の先行研究を整理し、旅游扶贫の可能性、課題および研究の方向性を論じる。次に「中国鄉村旅游模範村」として選ばれた二龍山と竹泉村の事例研究を行い、第II章で設定したフレームワークに沿って、フィールドワークで入手した資料をまとめる。そして、集体企業と私有企業主導の事例を踏まえた上で、中国における旅游扶贫の実態を類型化し、そのあり方の検討を行う。

### 1. 中国における旅游扶贫の可能性、課題および研究の方向性

本節では、中国語の先行研究を整理し、①中国における旅游扶贫の可能性、②中国における旅游扶贫の課題、③中国における旅游扶贫研究の方向性について論じる。それを踏まえた上で、旅游扶贫のモデルである「中国鄉村旅游模範村」に焦点をあてて、事例研究を行う意義を明らかにする。

#### (1) 中国における旅游扶贫の可能性

なぜ貧困地域で観光開発をするのか。まず、貧困地域の多くには観光資源が豊富であることが挙げられる。次に、耕地面積が少なく、農業や工業などの経済発展が挫折しやすいという現状が存在している。そして、観光事業を通して、貧困地域における多くの現地住民の参加を促すことができるという期待もある（馬、2001；馮、2006；榮・閩・鄭、2007；林、2015；呉他、2015）。

第1に、中国の貧困地域における観光資源としては、主に自然の豊かさと少数民族などの独自の文化・習慣があると考えられる。貧困地域へのアクセスが悪いゆえに、観光資源

が外部から破壊されていないという指摘もある。また、自然の観光資源を観光商品として開発するため、自然環境を保護する取り組みがなされている。つまり、環境汚染をもたらす工業化型の貧困削減より、旅游扶貧は自然に優しいという見解である。

第2に、貧困地域における耕地面積が少なく、社会や経済発展の基盤が脆弱なため、多くの現地住民が地元を離れ、出稼ぎ労働者として都市部に流出している。農業や工業の発展が挫折しやすいことにより、観光業による発展が期待されていると言える。

第3に、観光業の波及効果があり、飲食や宿泊、お土産の販売などの雇用を大量に創出する可能性がある。民間部門による雇用の他、現地住民が自らビジネスを行い、観光業に従事しやすいと予想される。例えば、農家の農産物や手作りの工芸品をお土産として、直接、観光客に販売できる。また、低額の投資で、観光業に参入することが可能である。

## (2) 中国における旅游扶貧の課題

中国における旅游扶貧の課題としては、第1に、旅游扶貧と観光開発の概念が同一視されやすいことである。第2に、旅游扶貧における観光経営力の弱さである。第3に、旅游扶貧における現地住民の参加の低下が指摘されている(劉・楊、2002; 周、2002; 郭、2003; 劉、2007; 王・張、2010; 王、2011; 鄧・曾・羅、2014; 吳他、2015; 何、2016)。

まず、旅游扶貧と観光開発との違いは何であろうか。両者の目標から見ると、旅游扶貧の目標は貧困の削減であり、観光開発の目標は経済発展である。先行研究では、しばしば旅游扶貧の名を借り、短期利益を追求し、貧困層の利益を軽視する観光開発が多いと指摘されている。しかも、観光開発による現地住民への還元が少なく、利益のほとんどが外部の私有企業に流れているという現象を「旅游飛地」と名付けている。

次に、旅游扶貧における観光経営力の弱さの現われとしては、①観光地の単なる模倣、②景観の都市型開発、③女性への差別や迷信などの慣習・文化の存在、④資金運用の非効率、⑤プロモーションの低下が挙げられる。つまり、旅游扶貧における競争力のある観光地づくり戦略が求められているのである。

そして、旅游扶貧における現地住民の参加の壁が存在していると指摘されている。なぜなら、現地住民の学歴や学習能力、意識が足りないからであるという意見がある。また、現地住民の意思を尊重せず、観光開発を断行するケースもあり、現地住民と観光開発側の間に衝突が起きているケースもある。

## (3) 中国における旅游扶貧研究の方向性

上記の旅游扶貧の課題に対応し、①旅游扶貧における貧困層への還元、②私有企業による観光経営力の発揮、③現地住民による旅游扶貧への参加という3つの研究の方向性を提起したい。

まず、旅游扶貧における貧困層への利益還元について、合理的な利益配分メカニズムの確立が重要である。旅游扶貧の主体は政府部門にせよ、民間部門にせよ、どのように貧困

層への利益を保証しているのかを明らかにする必要がある。張・章（2011）は旅游扶貧の効果に影響を及ぼす要因として、政府支援、企業経営、住民の参加および利益配分のメカニズムが重要であると指摘している。また、王（2007）は貧困層が利益を得ることができるメカニズムを構築するため、①政府の政策、②教育や健康の保障、③交通の改善、④経済的な支援、を重要な要因として挙げている。

一方、還元の評価基準に関しては、第Ⅱ章で設定した研究フレームワークでは、経済的利益と非経済的利益を両方とも記述すべきであると記した。中国語の先行研究も、多様な視点から評価の基準を検討している。例えば、周（2002）は、①地域の経済成長、②環境や社会、文化への影響、③貧困層への利益、いわゆる地域と個人の2つのレベルから評価している。張・張・魏（2005）は、現地住民の経済的な利益（雇用・収入・ビジネス機会）と非経済的な利益（教育・健康・資源へのアクセス・インフラ・生活環境など）を注目している。李・李・侯（2012）は現地住民にアンケート調査を行い、経済・社会・環境の3つの側面から旅游扶貧の効果を検討している。陳（2012）は貧困の削減を収入・参加・機会の3つの側面から分析している。郭（2015）によると、一般的に、観光客数と観光収入が旅游扶貧の重要な評価指数となっているが、数値を見るだけでは、貧困層の現状を十分に把握できるとは言えない、という。

次に、私有企業による観光経営力の発揮には、政府主導型の持続性のなさを回避することが期待できる。確かに、旅游扶貧における法律・資金・制度面での政府の支援が欠かせない（王・李、2007）。政府の実行者としての主導より政策支援の方がより重要である。政府は市場の役割を果たすべきではない（劉・楊、2002）。なぜなら、政府より私有企業の観光経営力が優れているからである（王・張、2010）。さらに、旅游扶貧における企業による観光マーケティングのノウハウや情報通信技術の活用が提起されている（王・李、2007）。ただし、利益が少ないと、営利目的である私有企業が撤退する流動性を持つという懸念も存在している。

そして、どのように現地住民による旅游扶貧への参加を促すのかが旅游扶貧研究の方向性の1つとなる。「国家旅游扶貧実験区」における現地住民参加の低さが指摘され、いかに現地住民の参加を促すことができるのかが課題となっている。周（2002）は旅游扶貧における貧困層の参加の重要性を強調しているが、どのように参加を促すまでは提示していない。また、省レベルの先行研究は多いが、観光地・村・コミュニティレベルの研究が不足している（李・鐘・成、2009b）。観光地を中心に、貧困層の参加を明確にする必要があると提唱されている（王・李、2007）。

旅游扶貧の目的は貧困の削減であり、どのようにこの目的に達成するのかを検討するため、目的達成の手段として旅游扶貧の経営戦略を研究の切り口としたい。中国語の旅游扶貧の先行研究は、政府主導の議論が多く、私有企業やコミュニティなどによる旅游扶貧の役割と課題の分析が不足している（張・張、2005）。また、旅游扶貧における事例研究が多いが、事例を紹介する程度にとどまり、旅游扶貧を詳しく分析する段階に達しているとは



言えない、と指摘されている（曾、2006）。

このような中国における旅游扶貧研究の動向に鑑みて、本章は「中国鄉村旅游模範村」の実例に焦点をあてる。旅游扶貧のモデルとして選ばれた「中国鄉村旅游模範村」の特徴は、観光経営力を重視していること、現地住民への波及効果があること、合理的な利益配分制度が存在していることが挙げられる。また、政府主導型だけではなく、民間部門主導の「中国鄉村旅游模範村」が多数あり、ここに、「中国鄉村旅游模範村」の事例を検討する意義がある。

旅游扶貧は単純な観光開発ではない。経済利益の追求だけではなく、旅游扶貧を通して、貧困地域における現地住民への還元メカニズムを確立する必要がある。旅游扶貧のモデルとしている「中国鄉村旅游模範村」では、観光地の経営力、現地住民の参加および利益の還元がどのようになっているのか。次節では、2つの「中国鄉村旅游模範村」を選び、その実態に迫る。

## 2. 中国における旅游扶貧の事例研究

### (1) 事例研究の概要

前述したように、旅游扶貧の先行研究は中国内陸部における政府主導の事例に集中し、沿岸部の事例研究が欠けているという特徴がある。例えば、湖北省（郭、2013；熊・劉・章、2013）、青海省（李、2010）、四川省（呉・陳・謝・許・李、2015）、安徽省・湖北省・河南省（劉・夏、2014）の先行研究が挙げられる。しかし、中国沿岸部においても貧富の差があり、農村における貧困の削減が急務となっている。都市部の住民と農村の農民との間にも、経済的格差が広がっている。

国家旅游局に選定された1000の「中国鄉村旅游模範村」のなか、中国沿岸部の山東省にある模範村の数は61で最も多い<sup>151</sup>。山東省は面積15万7901平方キロメートルで、人口9847万1600人である（山東省統計局・国家統計局山東調査総隊、2016）。山東省の面積は日本の約4割、人口は日本の約8割に相当する<sup>152</sup>。

そこで、中国の沿岸部に位置する山東省に焦点を当て、事例研究を行う。山東省における2つの「中国鄉村旅游模範村」の事例を選んだ。1つは、山東省青島市に位置する曉望コミュニティ<sup>153</sup>の事例であり、もう1つは山東省臨沂市に位置する竹泉村の事例である。

<sup>151</sup> 旅游中国「山東61個村命為中国鄉村旅游模範村 数量全国居首」参照

（[http://www.china.com.cn/travel/txt/2016-06/13/content\\_38653243.htm](http://www.china.com.cn/travel/txt/2016-06/13/content_38653243.htm) 2017年7月4日閲覧）。

<sup>152</sup> 日本の面積は37万7971平方キロメートルで、人口1億2710万人である。詳しくは総務省統計局『第六十六回 日本統計年鑑 平成29年』を参照されたい（<http://www.stat.go.jp/data/nenkan/index1.htm> 2017年7月4日閲覧）。

<sup>153</sup> 中国語では曉望コミュニティを「曉望社区」と呼ぶ。青島市崂山区の「農村社区建設」が進んでいるなか、2004年に現地政府が曉望コミュニティの名称を「曉望村」から「曉望社区」へと変更した。同時に、「曉望村民委員会」の名称は「曉望社区居民委員会」に変わった。本論文では、「曉望社区」を曉望コミュニティと呼び、「曉望社区居民委員会」を曉望コミュニティ委員会と呼ぶ。2017年9月19日9:45-10:15に筆者が青島市崂山区民政局の劉主任のインタビューによると、曉望コミュニティが「農村社区」として、土地・集体企業などの資産が依然としてコミュニティ現地住民の集体所有であり、曉望コミュニティ委員会の選挙は、「中華人民共和國村民委員会組織法」に基づいて行われている。

第IV-1 図 中国・山東省の位置



出所：Joowwww “An SVG map of China with Shandong province highlighted Legend”  
([https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/e9/China\\_Shandong.svg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/e9/China_Shandong.svg)  
?download 2017年7月4日閲覧)。

第IV-2 図 山東省にある二龍山・竹泉村の位置



出所：ZenTech「山東省白地図」  
([http://www2m.biglobe.ne.jp/ZenTech/world/map/china/Shandong\\_province/Outline\\_map\\_of\\_Shandong.htm](http://www2m.biglobe.ne.jp/ZenTech/world/map/china/Shandong_province/Outline_map_of_Shandong.htm) 2017 年 7 月 30 日閲覧)。

観光地として、両者とも2009年に開業した。暁望コミュニティにある二龍山という観光地は集体企業である青島暁望生態旅游有限公司（以下、暁望公司与略記する）によって開発・運営され、竹泉村という観光地は現地政府の投資誘致策によって選ばれた村外の私有企業である山東龍騰竹泉旅游發展有限公司（以下、龍騰公司与略記する）によって開発・運営されているという明確な相違がある。また、二龍山は山東省沿岸部の農村に位置していることに對し、竹泉村は山東省内陸部の農村であるという相違点があるため、比較分析を行う意義がある。

暁望公司の出資側は暁望コミュニティの集体企業である青島市勞山区暁望農工商總公司であり、集体企業による投資および投資による収益が集体企業に所有されていると規定されている。つまり、集体企業である暁望公司の所有権は、暁望コミュニティの現地住民の集体所有である。集体所有の資産は、①土地、森林、山、草原などの資源性資産、②建築物、機械設備、農業インフラ、集体投資の企業および集体投資の企業による出資した經濟組織などの經營性資産、③公共サービスの教育、技術、文化、衛生、体育などの非經營性資産、以上の3種類である<sup>154</sup>。

中国の國家統計局と國家工商行政管理局が制定した「關与劃分企業登記注冊類型的規定」の企業登録に基づいて、両公司とも有限責任公司の分類であるが、所有制の区分から見ると、暁望公司が集体所有であり、龍騰公司が中国内地公民私人の所有（村外の自然人2名の所有）である。本論文では、暁望公司を集体企業と見なし、龍騰公司を私有企業と分類する。

有限責任公司について、「中華人民共和國公司法」の第三条では、有限責任公司の株主は出資した金額で公司に責任を負うと規定されている。また、「中華人民共和國公司法」の第二十四条では、有限責任公司が五十個以下の株主によって出資し、設立されると明記されている。同法の第二十六条では、有限責任公司の最低資本金が人民幣元三萬元と規定されている<sup>155</sup>。

二龍山の観光開発を担う暁望公司の運営に関しては、暁望コミュニティ委員会に大きく関わっている。上記の通り、二龍山は暁望コミュニティ現地住民の集体所有の資産である。

「中華人民共和國村民委員會組織法」の第八条では、村民委員會が法律に基づき、村農民集体所有の土地と他の財産を管理し、村民に合理的に自然資源を利用し、環境を保護・改善すると規定している<sup>156</sup>。「中華人民共和國民法通則」の第七十四条では、集体所有の土地は法律に基づき、村農民が集体所有し、農業集体經濟組織あるいは村民委員會によって經營・管理される、としている<sup>157</sup>。「中華人民共和國土地管理法」の第十条では、農民集体所

<sup>154</sup> 新華網「中共中央 國務院關於穩步推進農村集体產權制度改革的意見」参照  
([http://news.xinhuanet.com/politics/2016-12/29/c\\_1120216470.htm](http://news.xinhuanet.com/politics/2016-12/29/c_1120216470.htm) 2017年10月19日閲覧)。

<sup>155</sup> 中華人民共和國中央人民政府「中華人民共和國公司法」参照  
([http://www.gov.cn/ziliao/flfg/2005-10/28/content\\_85478.htm](http://www.gov.cn/ziliao/flfg/2005-10/28/content_85478.htm) 2017年10月19日閲覧)。

<sup>156</sup> 中華人民共和國中央人民政府「中華人民共和國村民委員會組織法」参照  
([http://www.gov.cn/flfg/2010-10/28/content\\_1732986.htm](http://www.gov.cn/flfg/2010-10/28/content_1732986.htm) 2017年10月19日閲覧)。

<sup>157</sup> 中国網「中華人民共和國民法通則」参照

有の土地は法律に基づき、村農民が集体所有し、村集体経済組織あるいは村民委員会によって経営・管理される、と規定している<sup>158</sup>。

2004年に、曉望コミュニティの名称は「曉望村」から「曉望社区」に代わったが、現地政府の民政局によると、曉望コミュニティが「農村社区」であるため、曉望コミュニティ集体所有の資産が引き続き、曉望コミュニティ委員会に管理されている。曉望コミュニティ委員会の選挙は、「中華人民共和国村民委員会組織法」に基づいて行われている。曉望コミュニティ委員会の主任は、曉望公司の法定代表人である。曉望コミュニティ委員会の人事・財務は、曉望公司の人事・財務を担当している。コミュニティ委員会の役割の考察に関しては、本章の第3節「中国における旅游扶貧の類型化」に譲る。

二龍山と竹泉村へのフィールドワークを2016年3月-2017年2月、計5回実施した。第1回から第4回までは、主に二龍山と竹泉村の観光開発・運営に関わる資料を収集し、現地政府、コミュニティ委員会、企業に対するインタビュー調査を行った。5回目は、現地住民を対象にインタビューを行い、観光地にて観察調査を行った。また、必要に応じて、後日、メールでの追加的な質問や確認を行っている。

第IV-1表 分析対象の概要

| 企業名<br>(設立日・所有制・資本金・従業員数)                      | 観光地<br>(開業日)        | 位置                             | 面積<br>人口                              | 観光客数                                  | 1人当たり<br>年間純収入  | 備考(調査日)   |
|--|---------------------|--------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---|---|
| 青島曉望生態旅游有限公司<br>(2009年4月7日・集体・50万元・約60人)       | 二龍山<br>(2009年4月28日) | 山東省<br>青島市<br>勞山区<br>王哥庄<br>街道 | 12.20<br>km <sup>2</sup><br>3100<br>人 | 4.5万人<br>(2009年)<br>15.5万人<br>(2015年) | 9007元<br>約12万3396円<br>(2009年)<br>16800元<br>約32万5920円<br>(2015年) | 2016年3月8日<br>2016年5月3日<br>2016年5月5日<br>2016年8月10日<br>2017年2月27日 |
| 山東龍騰竹泉旅游發展有限公司<br>(2007年12月4日・私有・5000万元・約300人) | 竹泉村<br>(2009年7月12日) | 山東省<br>臨沂市<br>沂南県<br>銅井鎮       | 0.53<br>km <sup>2</sup><br>469<br>人   | 10万人<br>(2009年)<br>55万人<br>(2015年)    | 6898元<br>約9万4503円<br>(2009年)<br>14458元<br>約28万485円<br>(2015年)   | 2016年3月13日<br>2016年5月1日<br>2016年5月4日<br>2016年8月9日<br>2017年2月26日 |

注：①1人当たりの年間純収入＝（農民家庭の総収入－農業など営業活動の支出－生産性固定資産の減価償却－税金・諸費用）／農村家庭の常住人口。②2009年：1元＝13.7円、2015年：1元＝19.4円で換算（「18-8 人民元為替レート（年平均値）」、中華人民共和国国家統計局『中国統計摘要2016』中国統計出版社、2016年、602頁参照）。

出所：筆者作成。

([http://www.china.com.cn/policy/txt/2012-01/14/content\\_24405953\\_5.htm](http://www.china.com.cn/policy/txt/2012-01/14/content_24405953_5.htm) 2017年10月19日閲覧)。

<sup>158</sup> 中華人民共和国中央人民政府「中華人民共和国土地管理法」参照

([http://www.gov.cn/banshi/2005-05/26/content\\_989.htm](http://www.gov.cn/banshi/2005-05/26/content_989.htm) 2017年10月19日閲覧)。

また、二龍山・竹泉村それぞれの観光パンフレットから、筆者が観光地図を作成してみた。観光地図からわかるように、両者の大きな違いは観光地内の宿泊・飲食施設の有無である。二龍山観光地は山・ダムを有しており、登山コースが整っているが、観光地内には宿泊・飲食施設がない。一方、竹泉村観光地には古い街並みエリア、遊園地エリア、農産物収穫体験エリアがあり、商店街や宿泊・飲食施設が整っている。

二龍山は道教文化の発祥地の1つとして、道教寺院である「塘子観」が修繕されている。「塘子観」は南宋時代（1127-1279年）に建てられ、1580年、1948年、2006年3回にわたって修繕された。二龍山ダムの周辺には北宋時代（960-1127年）、明朝時代（1368-1644年）の石刻（石に刻字を施したもの）が保存されている。一方、竹泉村には竹、泉および古い街並みがある他、古牌坊（中国の伝統的な建築様式の門）や三大廟（関帝廟、財神廟、奶奶廟）が現存している。二龍山も竹泉村も自然と人文の観光資源<sup>159</sup>が調和していると言える。

第IV-1表に示したように、2009年に二龍山・竹泉村の現地住民の1人当たり年間純収入は各々わずか9007元・6898元で、10万円前後であった。それに対し、2009年の山東省の都市部住民の平均年収は1万9337元（約26万5000円）であり、二龍山・竹泉村の約2.5倍であった。

貧困を削減するには、所得を増やすだけではなく、教育や健康など様々な面から検討する必要がある。しかし、「貧困の性質や原因の分析に携わる専門家のほとんどが、貧困の削減には1人当たりの所得の向上が不可欠であり、また、長期的な経済成長の失敗には貧困削減の失敗がともなうという点で一致している」<sup>160</sup>。

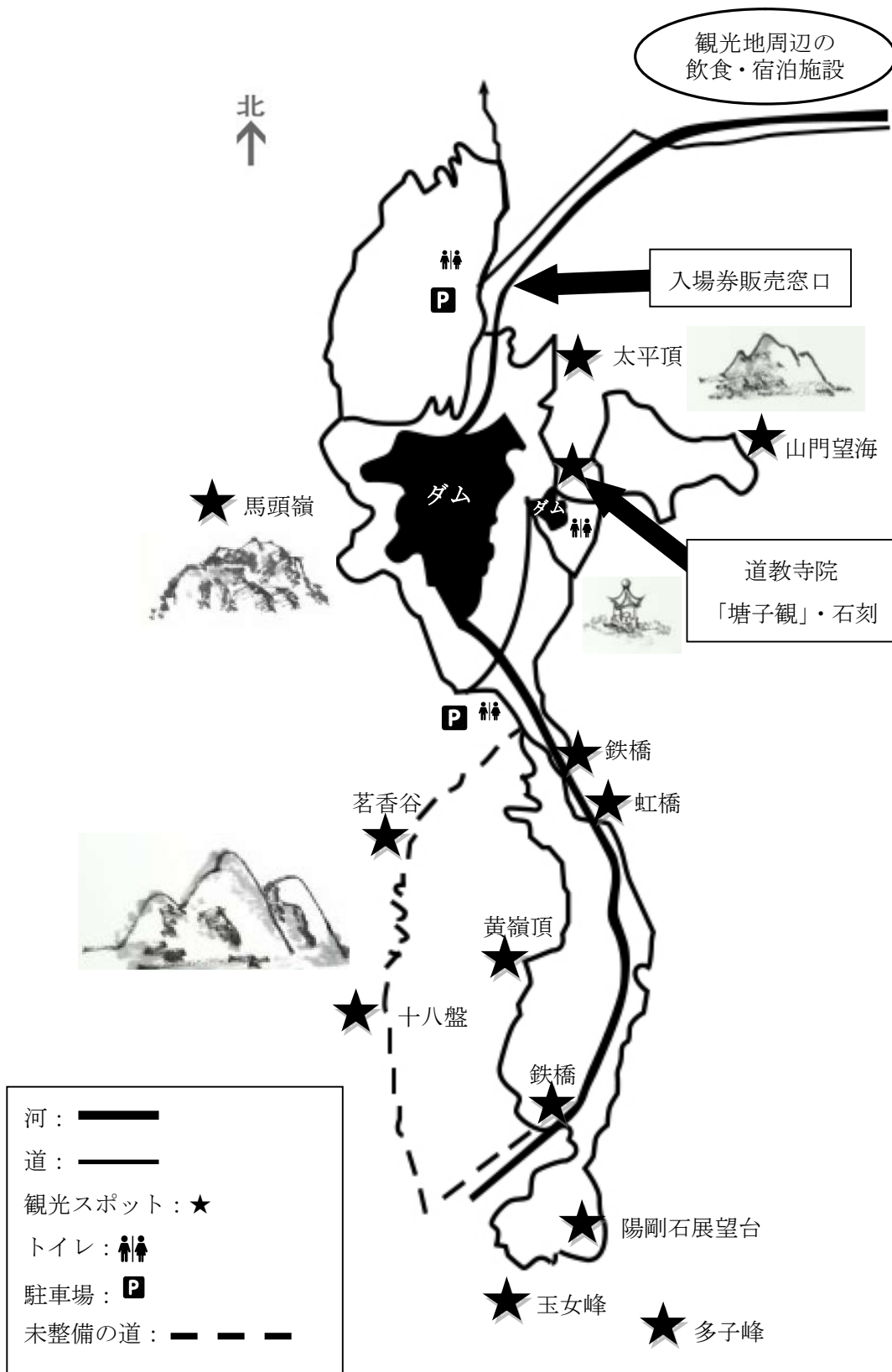
そこで、フィールドワークを重ね、2009-2015年の1人当たりの年間純収入と観光客数の両事例のデータを入手した（第IV-2表）。1人当たりの年間純収入の内訳はすべて観光事業による収入とは言い切れない。しかし、二龍山の所在地である暁望コミュニティでは、主な収入が二龍山の観光地経営に関わる収入である。また、現地の人々が観光地周辺で宿泊や飲食に従事している。さらに、暁望コミュニティの主な産業は緑茶であり、二龍山の観光事業を通して緑茶販売の促進にも繋がっている。

一方、竹泉村では村民の半数は観光地で勤務している。また、観光地の周辺で観光客にモノやサービスを提供する現地の村民が少なくない。つまり、両村とも現地住民の収入源は主に観光事業であると言える。さらに、現地住民の1人当たりの年間純収入と観光客数との相関関係を求めてみたい。

<sup>159</sup> 「観光資源には種々なものがあり、大別すると、自然により作り出されたもの（自然的観光資源）と、人間が作り出してきたもの（歴史的文化的資源）になるが、両者が結び付いた形のものも多い」（大橋昭一・渡辺朗『サービスと観光の経営学』同文館出版、2001年、131-132頁）。大橋・渡辺（2001）を踏まえ、本論文では、自然の観光資源が人間の力では創造できないもの（山岳、高原、滝、動植物、気象など）を指しており、人文の観光資源が人間の力によって創造されたもの（史跡、庭園、伝統的建造物、年中行事、風習など）を指している。

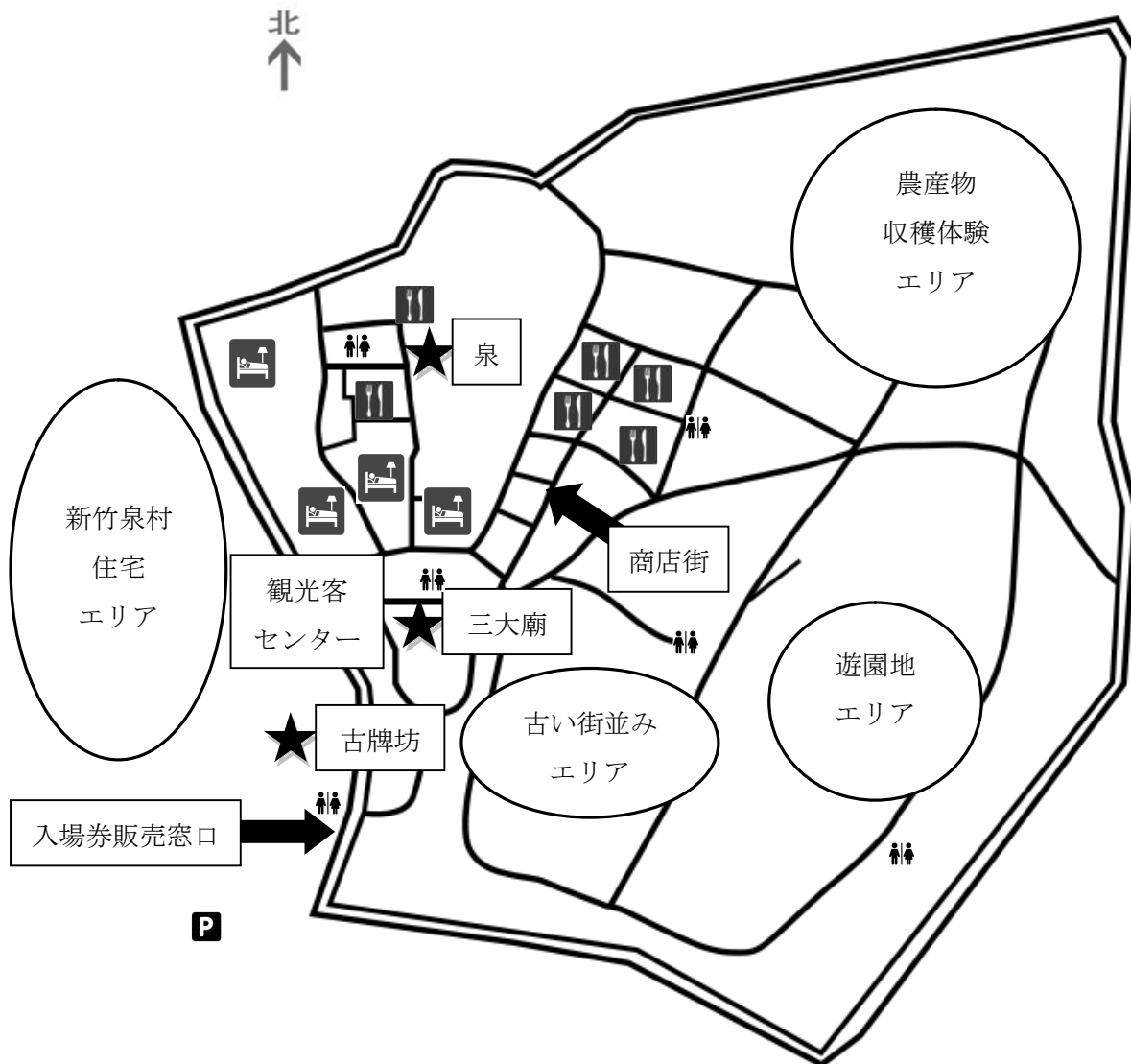
<sup>160</sup> 国際労働事務局（ILO）『貧困からの脱却：貧困削減のためのディーセント・ワーク』ILO駐日事務所、2006年、44頁。

第Ⅳ-3 図 二龍山の観光地図



出所：二龍山の観光パンフレット参照のうえ筆者作成。

第IV-4 図 竹泉村の観光地図



道：—— 観光スポット：★ 駐車場：P  
 ホテル・民宿：[Icon of a bed] レストラン：[Icon of a fork and knife] トイレ：[Icon of a person]

出所：竹泉村の観光パンフレット参照のうえ筆者作成。

物価変動のバイアスを避けるため、1995 年農村消費者物価で 1 人当たりの純収入の実質値を求めた。純収入の実質値と観光客数の相関関係を分析したところ、結果としては二龍山の事例の相関係数が 0.994 であり（第Ⅳ-5 図）、竹泉村の相関係数が 0.980 であった（第Ⅳ-6 図）。両者とも強い正の相関が認められた（1%水準で有意）<sup>161</sup>。

第Ⅳ-2 表 2009-2015 年の 1 人当たりの年間純収入と観光客数

| 年    | 二龍山          |              |             | 竹泉村          |              |             |
|------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
|      | 純収入<br>(名目値) | 純収入<br>(実質値) | 観光客数<br>(人) | 純収入<br>(名目値) | 純収入<br>(実質値) | 観光客数<br>(人) |
| 2009 | 9007         | 6623         | 45000       | 6898         | 5072         | 100000      |
| 2010 | 9901         | 7032         | 60000       | 7810         | 5547         | 200000      |
| 2011 | 11088        | 7437         | 80000       | 9060         | 6076         | 250000      |
| 2012 | 13000        | 8547         | 100000      | 10520        | 6917         | 300000      |
| 2013 | 14080        | 9031         | 120000      | 12106        | 7765         | 350000      |
| 2014 | 15600        | 9861         | 140000      | 13680        | 8647         | 450000      |
| 2015 | 16800        | 10526        | 155000      | 14458        | 9059         | 550000      |

注：①年間純収入の単位は元/人である。②観光客数の単位は人である。③純収入の実質値は、『山東統計年鑑 2016』を参考に 1995 年農村消費者物価で実質化されたものである。

出所：筆者作成。

しかも、観光客数から見ると竹泉村の方が圧倒的に多いが、二龍山の純収入と観光客数の増加率が竹泉村より高いという興味深い発見があった。つまり、竹泉村外の私有企業が開発・運営している竹泉村の観光客数が年々増加しているが、二龍山を開発・運営している集体企業よりも現地住民への還元が低いと考えられる。

観光開発・運営による現地住民への還元を探るため、二龍山と竹泉村のそれぞれ 10 名の現地住民にインタビュー調査を行った。インタビュー調査の内容は主に観光開発前後の変化についてである。詳しくは第Ⅳ-3 表にまとめている。

ただ単に二龍山や竹泉村に観光資源があるだけで観光客が訪れ、雇用が創出され、現地住民の収入が増えるのではない。観光資源の開発・運営に関わる組織の活動によってその結果が大きく変わるものである。

先行研究では、PPT におけるビジネスの手法（戦略やマーケティング）の重要性が強調

<sup>161</sup> 標本数が 7 で少ないため、標本数 7 の相関係数の検定における棄却の限界値を調べたところ、0.875（1%水準で有意）という結果が出た（南風原朝和『心理統計学の基礎—統合的理解のために』有斐閣アルマ、2014 年、378 頁参照）。相関係数の 0.994 も 0.980 も限界値の 0.875 より大きく、両者とも強い正の相関が認められる（1%水準で有意）。



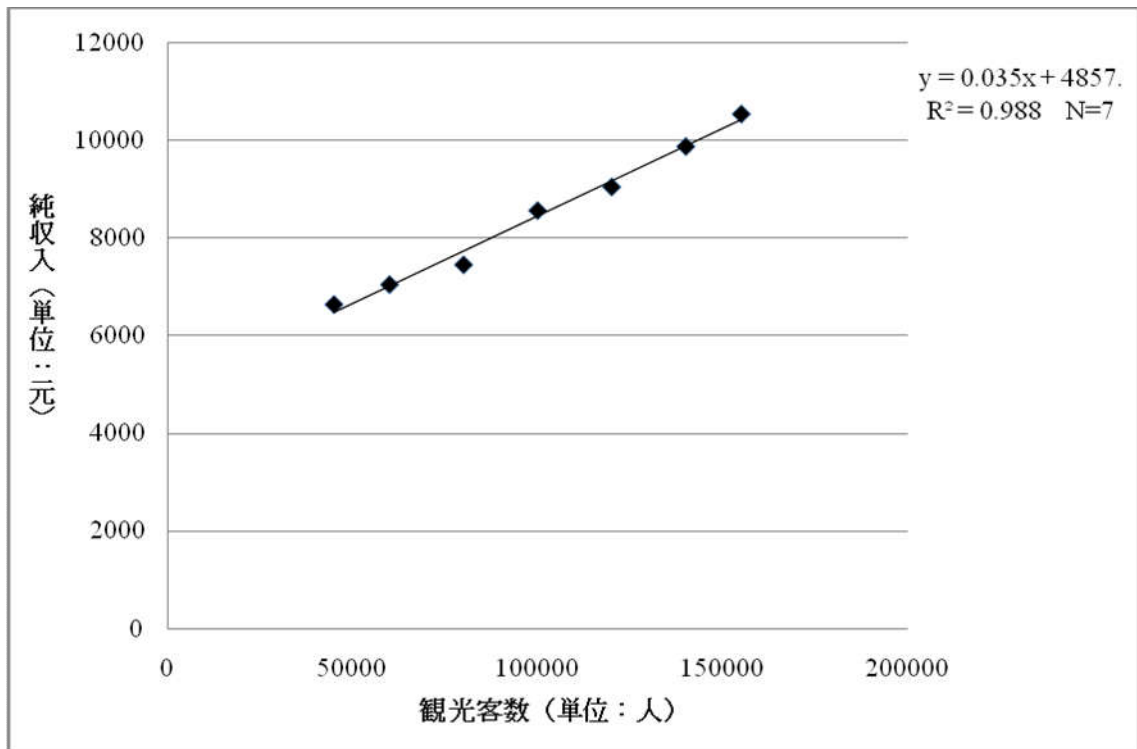
されている (Ashley、Roe & Goodwin、2001; UNWTO、2006)。そこで、二龍山と竹泉村の開発・運営に関わる組織の活動をより深く検討するため、第Ⅱ章の経営戦略に基づいたPPTの研究フレームワーク (第Ⅱ-1図) を使用する。第2節の(2)と(3)はそれぞれ二龍山と竹泉村の事例、とくに経営戦略の側面から紹介する。第2節の(4)で事例研究のフレームワークに沿い、2つの事例をまとめる。

第Ⅳ-3表 現地住民へのインタビュー調査結果

| 観光地                        | 二龍山  | 竹泉村  |
|----------------------------|--|--|
| 性別                         | 男性：6人<br>女性：4人   | 男性：4人<br>女性：6人   |
| 年齢                         | 20-29：0人<br>30-39：2人<br>40-49：4人<br>50-59：1人<br>60-：3人   | 20-29：1人<br>30-39：2人<br>40-49：3人<br>50-59：2人<br>60-：2人   |
| 学歴                         | 小卒以下：2人<br>中卒：6人<br>高卒：2人<br>大卒：0人   | 小卒以下：2人<br>中卒：6人<br>高卒：1人<br>大卒：1人   |
| 職業                         | 緑茶生産・販売：2人<br>工芸品店経営：2人<br>飲食店勤務：2人<br>肥料販売：1人<br>飲食店経営：1人<br>無職：2人  | 竹泉村観光会社勤務：6人<br>(うち3人工芸品製作・販売)<br>観光地内の工芸品店経営：1人<br>観光地内の商店経営：1人<br>観光地周辺の食品販売：1人<br>観光地周辺の飲食店経営：1人                                    |
| 観光開発<br>に対する<br>現地住民<br>の声 | ①緑茶以外に観光関連の仕事が増えた<br>②工場勤務より今の方が自由である<br>③配当金があり、直接に還元されている<br>④観光開発後、緑茶の販売や環境、衛生、<br>インフラ、精神的な面が改善された<br>⑤インターネットによる集客を活用し<br>てみたいが、やり方がわからない | ①村の環境や文化、インフラの改善<br>②波及効果で多くのビジネス機会創出<br>③出稼ぎせずに観光地で仕事できる<br>④観光地経営における現地住民の信頼<br>と参加が重要である<br>⑤政府より企業によるマネジメントが<br>優れているが、政府の支援も欠かせない |

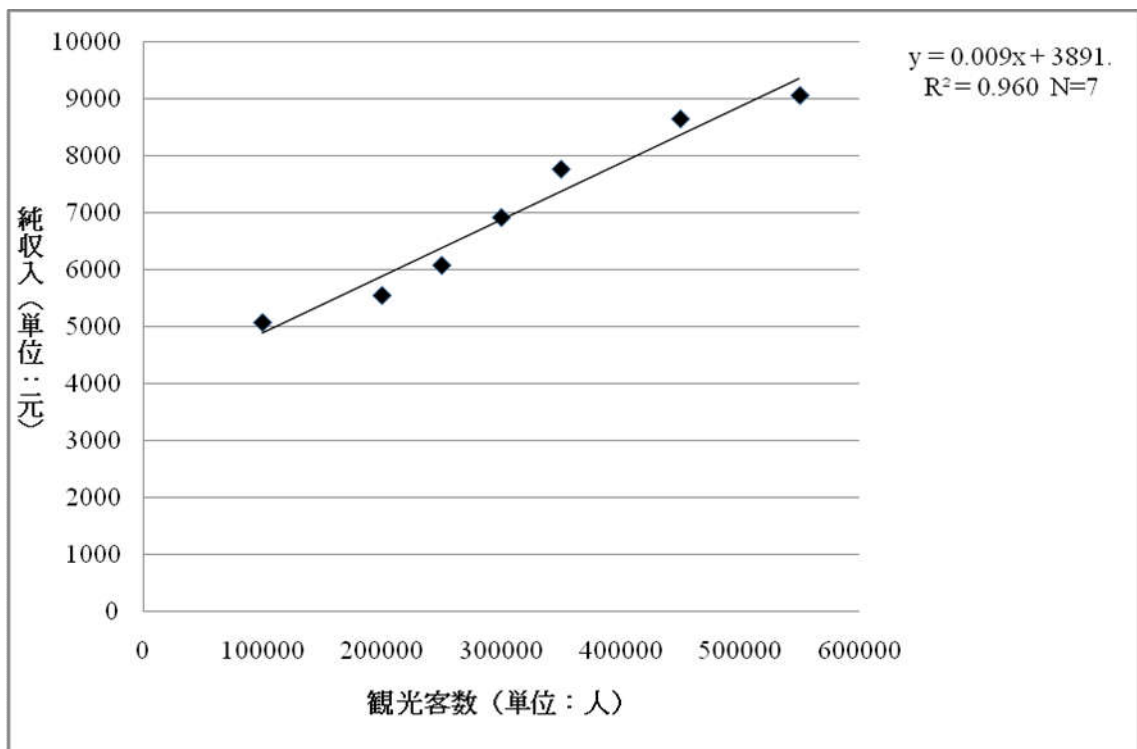
出所：筆者作成。

第IV-5 図 二龍山の1人当たりの年間純収入と観光客数の相関関係



出所: 筆者作成。

第IV-6 図 竹泉村の1人当たりの年間純収入と観光客数の相関関係



出所: 筆者作成。

## (2) 二龍山の事例研究

二龍山観光地は2009年4月28日に開業した。観光地は集体企業である曉望公司によって開発・運営されている。曉望公司は2009年4月7日に設立され、集体企業である青島市勞山区曉望農工商總公司出資の資本金50万元であり、現在の従業員数は約60人である。従業員は全員、曉望コミュニティ出身である。観光に関する専門知識を持っていないため、2009年に当時の従業員38人が青島旅游専門學校にて5日間の観光教育を受けた。

曉望公司の法定代表人は現地住民の選挙によって選出された曉望コミュニティの主任である。コミュニティ委員会の財務・人事は、曉望公司の財務・人事を担当している。このように、曉望公司は現地住民との強い関係を有している。また、明確な役割分担がなく、曉望公司の従業員は「一崗多責」(1人でセキュリティ・清掃・山火事予防・水源保護など複数の異なる業務に責任を持つこと)である。

二龍山の観光開発の背景に関しては、1990年代の後半、曉望コミュニティにある集体企業の業績が悪化し、相次いで倒産したという。曉望コミュニティでは緑茶が主な産業であったが、その製造・加工・販売も停滞していた。曉望コミュニティは1人当たりの耕地面積がわずか0.02ヘクタールであり、農業の機械化と工業の発展に向いていない。ただし、曉望コミュニティの二龍山の中には大小2つのダムがあり、森林率は80%以上である。

そこで、曉望コミュニティ委員会は2003年から二龍山を観光地として開発し、「塘子觀」という道教寺院を修繕した。しかし、二龍山は当時、勞山(中国語では「嶗山」と書くが、本論文は「勞山」という日本語の表記を使用する)<sup>162</sup>という国家5A観光地<sup>163</sup>の一部として観光開発・運営の権限は現地政府(勞山区政府)にあった。曉望コミュニティ委員会は現地政府と交渉し、2009年によりやく観光開発・運営の権限を取得し、曉望公司を設立した。同時に、現地政府は二龍山にあるダムや道路、川のインフラに関する経済的支援を行った。なお、2011年8月に二龍山は国家3A観光地ランクを取得した。

二龍山の観光プロモーションに関しては、現地政府の旅游局が担い、外部の観光会社にも委託している。2009-2012年、二龍山の入場料は30元であり、2013年-現在は50元である。入場券販売のチャンネルは窓口8割で、観光会社は2割とされている。2015年から「美团」という團購(共同購入型クーポン)サイトにおける入場券の販売が始まった。現在、美团経由の入場券販売の割合がおおよそ5%であり、上昇する傾向にあると見られている。美

<sup>162</sup> 「勞山」という日本語の表記に関しては、トリップアドバイザー日本を参照している(トリップアドバイザー日本「勞山風景区 Laoshan Scenic Area」  
[https://www.tripadvisor.jp/Attraction\\_Review-g297458-d487343-Reviews-Laoshan\\_Scenic\\_Area-Qingdao\\_Shandong.html](https://www.tripadvisor.jp/Attraction_Review-g297458-d487343-Reviews-Laoshan_Scenic_Area-Qingdao_Shandong.html) 2017年9月26日閲覧)。

<sup>163</sup> 1999年より国家旅游局は観光地のサービス水準を向上させるため、「旅游景区質量等級的劃分与評定」という観光地ランク付けの制度を制定・実施した。この制度では、最も低いA級から最も高い5A級まで、観光地の交通やガイド・設備・安全・衛生・通信・買物・経営管理・資源と環境の保護・観光資源の価値・市場の価値・年間観光客数・観光客満足度からポイント評価している。例えば、国家A級観光地の年間観光客数が3万人以上、国家5A観光地の年間観光客数が60万人以上という評価基準がある。2005年より改定した「旅游景区質量等級的劃分与評定」が実施されている(中華人民共和國旅游局「旅游景区質量等級的劃分与評定」[http://www.cnta.com/zwgk/hybz/201506/t20150625\\_428118.shtml](http://www.cnta.com/zwgk/hybz/201506/t20150625_428118.shtml) 2017年8月1日閲覧)。

団経由の1枚の入場券のうち、20元は暁望公司に支払われている。

また、観光シーズンは春と秋に集中し、青島市内からの観光客が多い。現在、二龍山の主な収益源は入場料である。今後、観光開発の専門家に依頼し、二龍山の自然を破壊しない前提で観光地の中に宿泊や飲食施設の建設を検討する。

ただし、二龍山は労山省級自然保護区の一部として、省級自然保護区の規定に従い、観光開発が厳しく制限されている。労山省級自然保護区は2000年5月8日に青島市人民政府によって申請され、2000年11月22日に山東省人民政府に許可された。自然保護区としては、自然の保護が最優先され、観光開発による自然破壊が禁止されている<sup>164</sup>。

第IV-4表 二龍山における観光開発の歩み

|             |                            |
|-------------|----------------------------|
| 1990年代      | ①集体企業の倒産、②緑茶製造・販売の停滞       |
| 2003年       | ①観光開発会社に観光デザインを依頼、②インフラの整備 |
| 2005年       | 道教寺院「塘子観」の修繕               |
| 2009年4月7日   | ①観光開発・運営の権限を取得、②集体企業の設立    |
| 2009年4月28日  | 公式に二龍山観光地を開業               |
| 2010年11月10日 | 現地政府より「旅游発展資金」50万元を取得      |
| 2011年8月     | 国家3A観光地ランクを取得              |
| 2013年       | 入場料30元から50元へ値上げ            |
| 2015年       | オンライン入場券販売の開始              |

出所：筆者作成。

二龍山の観光地開発・運営によって、現地住民には経済・非経済的利益がもたらされた。経済利益では、暁望公司による雇用、宿泊や飲食など観光地周辺のビジネス機会の創出（合わせて約30人の観光事業経営者と600人の従業員）、二龍山の観光地経営による配当金、緑茶販売への波及効果などが挙げられる。非経済的利益では、コミュニティにあるインフラの整備、観光開発による自然環境の保護、観光客との交流による視野の拡大および経済

<sup>164</sup> 青島市環境保護局「青島市環境保護局督查組対労山省級自然保護区進行専門督查」

(<http://www.qepb.gov.cn/m2/view.aspx?n=83b03685-ace1-4667-aaf2-0204464f366d> 2017年9月26日閲覧)。また、2016年に『青島市労山風景区条例』が発表され、労山風景区における建築活動が厳しく制限され、建物の用途や高さ、面積などの制限が明記されている。河、森、石に関する保護の条例も書かれている。なお、自然保護のため、土地の開発禁止に当たって、現地のコミュニティや現地住民に補償金を支給するというメカニズムも設立されている（労山信息网「『青島市労山風景区条例』解説」

<http://www.laoshannews.com/gaikuang/3034.html> 2017年9月26日閲覧)。また、2017年6月5日に労山の自然保護を推進するため、青島市労山省級自然保護区領導小組が設立された。領導小組の組長が青島市副市長であり、副組長が青島市政府副秘書長、市林業局局长、市環境保護局局长である（青島政務網「關於成立青島市労山省級自然保護区領導小組的通知」

<http://www.qingdao.gov.cn/n172/n68422/n68424/n31280899/n31280903/170622153403780285.html>

2017年9月26日閲覧)。さらに、省級自然保護区の自然保護に関わる補償金は、山東省人民政府にも支給されている（山東省環境保護庁「山東省環境保護庁等關於印發『山東省省級及以上自然保護区生態補償弁法（試行）』的通知」[http://xxgk.sdein.gov.cn/zfwj/1hf/201609/t20160923\\_299877.html](http://xxgk.sdein.gov.cn/zfwj/1hf/201609/t20160923_299877.html) 2017年9月26日閲覧）。

的意識の向上が挙げられている。

### (3) 竹泉村の事例研究

竹泉村の村民は昔から農業に従事してきたが、1人当たりの耕地面積が0.078ヘクタールであり、農業の機械化・工業化にまで至っていない。道路などのアクセスが悪く、インフラが整備されていなかった。そのため、竹泉村を観光地として開発する前には、8割の村民が出稼ぎ労働者として都市へ流出していた。高齢者や女性、子供が村に残されていた。

2007年4月に現地政府（沂南県政府）が竹泉村の観光開発における投資の誘致を行い、村外の私有企業である龍騰公司に決定した。龍騰公司では運営、マーケティング、財務、建築、貿易の部門が設置され、資本金5000万元であり、従業員数が約300人である。

とくに、マーケティング部門のオフィスは竹泉村ではなく、都市部の観光客を誘致するため、沿岸部都市の青島市に設置している。また、龍騰公司では「扁平化管理」（フラット・マネジメント）が採用され、階層が少なく、経営者から直接的に従業員への指示が多い。意思決定をより迅速化することが狙いであると考えられる。

竹泉村の観光開発は2008年5月に始まり、龍騰公司が1億5600万元を投資し、従来の竹泉村を「新竹泉村」と「古竹泉村」に分けて開発を進めた。龍騰公司は新竹泉村を住宅エリアとして、2600万元を投資し、147の住宅を建築した。古竹泉村を観光地として開発し、古竹泉村に住んでいた84の世帯を新竹泉村に移住させた。龍騰公司は合計143の世帯に1世帯平均5万5000元の移住費を支払った。

観光開発については、現地政府が観光開発建設指揮部を設立し、観光開発に関わる利害関係者のコーディネーションを行った。現地政府は山東省旅游計画設計研究院の専門家を龍騰公司に招き、専門家が龍騰公司とともに竹泉村の観光開発について現地調査した。また、現地政府は水道、灌漑、道路、橋梁、環境美化および住宅のリフォームにおける経済的支援を行った。

龍騰公司は竹泉村における「竹」、「泉」、「村」のそれぞれの魅力的な観光資源を発掘し、豊かな自然の保護や味のある古い街並みの保全に力を入れた。入場料は2009年開業当時が60円で、2011年に80元に値上がりし、2013年から98元に設定された。入場券販売のチャンネルは最初の窓口販売から観光会社、團購サイト、オンライン・トラベル・エージェンツ（Online Travel Agent、以下OTAと略記する）に多様化した。現在、入場券販売の割合は窓口65%、観光会社25%、インターネット（團購サイトとOTA）10%である。それぞれの入場料は98元、60元、80元である。インターネット経由の1枚の入場券のうち、5元はサイトに支払われている。観光会社は入場券販売の数によって年末ボーナスが龍騰公司から支払われている（1枚3-8元、あるいは別途支給）。

竹泉村のプロモーションに関しては、2009-2010年まで新聞やテレビが主流であった。2011年にソーシャル・ネットワーキング・サービス（Social Networking Service、以下SNSと略記する）におけるプロモーションが始まった。例えば、中国版ツイッターと呼ば

れる「微博 Weibo」と中国版 Line と称される「微信 Wechat」における竹泉村の宣伝アカウントがある。2013 年から龍騰公司是インターネットにおけるプロモーションの規模を拡大し、ラジオや屋外広告物による宣伝を増やした。そして、毎年 7 月には観光地設立の周年記念祭が行われている。観光開発以来、竹泉村は多くのマスコミにおいて表彰されている。例えば、「中国最美村鎮」や「CCTV 中国十大最美郷村」などの表彰がプロモーションのコンテンツとして使われている。また、2010 年 10 月に竹泉村は国家 4A 観光地ランクを取得した。

観光地である竹泉村には龍騰会社が運営している 1 つのホテル、2 つのレストラン、3 つの会議室、1 つの商店街、30 軒の民宿がある。商店街は観光商品の販売や飲食サービスのエリアであり、龍騰公司から外部へのリースという形で行われている。2016 年よりリースから龍騰公司による自主運営に変わる動きが見られている。現在、龍騰公司の収益源は入場料が 7 割、宿泊や飲食、観光商品販売などが 3 割となっている。

竹泉村の観光地経営によって、多くの雇用とビジネス機会が創出された。観光地周辺に 13 の伝統工芸店、40 のレストラン、50 の観光商品販売店、300 の農産物販売店および民宿が多数ある。龍騰公司是毎年 40 万元の土地使用料を竹泉村委員会に支給している。村民の半数は観光地で建築や緑化、清掃、治安、サービスに従事している。龍騰公司是観光地周辺の 125 人の貧困層から農産物を調達している。さらに、2016 年春節の前後、龍騰公司是農業の専門家を招聘し、貧困層向けの栽培技術セミナーを開催した。

第Ⅳ-5 表 竹泉村における観光開発の歩み

|                 |                                      |
|-----------------|--------------------------------------|
| 2007 年 4 月      | ①現地政府による投資誘致、②龍騰公司の観光開発に決定           |
| 2008 年 5 月      | ①竹泉村の住宅エリアを建築、②村民に移住費を支給             |
| 2009 年 7 月 12 日 | 公式に竹泉村観光地を開業                         |
| 2010 年 10 月     | 国家 4A 観光地ランクを取得                      |
| 2011 年          | ①入場料 60 元から 80 元へ値上げ、②SNS によるプロモーション |
| 2013 年          | 入場料 80 元から 98 元へ値上げ                  |
| 2014 年          | 「CCTV 中国十大最美郷村」を取得                   |

出所：筆者作成。

#### (4) 事例研究のまとめ

以下では二龍山と竹泉村の事例を経営戦略に基づいた PPT の研究フレームワークに沿ってまとめる（第Ⅳ-6 表参照）。

##### ①背景

両事例とも国家旅游局に「中国農村旅游模範村」として選ばれている。2009-2015 年の 1 人当たりの純収入と観光客数の相関係数を求めたところ、両事例とも強い正の相関が認め

られた。観光客数の増加によって現地住民の純収入が増える傾向が見られる。観光客が現地で食事、宿泊などの消費によって観光に関わる現地住民の収入増につながると予想される。

観光開発の前には、二龍山にある集体企業が悪化・倒産し、主な産業である緑茶の製造・加工・販売も停滞していた。一方、竹泉村の8割の村民が出稼ぎ労働者として都市へ流出していた。山東省の沿岸部と内陸部の地理的要因とは関係なく、両村は投資誘致による従来の労働集約型工業化の扶貧政策を採用できなかった。市場メカニズムの浸透も遅れており、交通インフラが整っていなかった。両村とも農業の機械化と工業の発展が困難であるという点が共通している。

幸い、両村は自然・人文の観光資源に恵まれ、交通アクセスに難があるため、古い建築物が破壊されず、保存されていた。二龍山の自然・道教の文化、竹泉村の自然・古い街並みという観光資源の開発を通して、両者とも観光地として2009年に開業に踏み込んだ。ただし、二龍山の運営会社は集体企業であり、竹泉村の運営会社は現地政府の投資誘致策によって選ばれた村外の私有企業である。

## ②開発

二龍山の場合はコミュニティ委員会による内発的な観光開発である。一方、竹泉村の場合は現地政府が投資誘致を通して、村外の私有企業である龍騰公司による開発に決定した。二龍山の観光開発の権限は現地政府にあり、交渉によって現地政府からコミュニティ委員会に委譲されてきた。現地政府は観光開発の権限を所有し、観光開発において権限の委譲など重要な役割を果たしていると言える。

二龍山では、観光開発権限の委譲以外に現地政府がダムや道路、川のインフラに関する経済的支援を行った。また、現地政府による二龍山の観光プロモーションも行われている。一方、竹泉村の観光開発においては、現地政府が観光開発に関わる利害関係者のコーディネーションを行っている。その他、現地政府は水道、灌漑、道路、橋梁、環境美化および住宅のリフォームにおける経済的支援を行っている。

現地住民との関係に関しては、現地住民が選挙で選出したコミュニティ委員会は現地住民の利益を代表し、集体企業である暁望公司を設立し、現地住民との強い関係を持っている。一方、村外の私有企業である龍騰公司是現地政府のコーディネーションによって、現地住民に住宅エリアを建設し、村民委員会に観光地の土地使用料を支給している。両事例とも現地政府によるコーディネーションが重要であるが、村外の私有企業よりも集体企業の方は、現地住民との強い関係を持っていると言える。

## ③運営

両事例とも自然の保護から始まり、二龍山の山水と竹泉村の竹泉という自然観光資源が開発された。人文観光資源では二龍山の道教の文化と竹泉村の古い街並み、伝統工芸文化の伝承がすすめられた。

入場券の販売チャネルでは、両事例とも窓口がメインである。インターネット経由はわ

ずかであるが、上昇する傾向にあると見られる。また、両村とも入場料が値上がりしている。プロモーションに関しては、二龍山の曉望会社が現地政府と観光会社に委託していることに對し、竹泉村の龍騰会社が自社運営で新聞やテレビから SNS を活用し、ネット、ラジオや屋外の広告物など多様な手段を増やし、展開している。

#### ④収益

二龍山では、観光開発における投資は主に曉望コミュニティ委員会に管理されている集体企業が行っている。その収益源のほとんどは入場料であり、観光開発の専門家による観光地内の宿泊や飲食施設の建設が検討されている。

一方、竹泉村の観光開発においては、龍騰会社が1億5600万元を投資した。収益源は入場料7割、宿泊や飲食、観光商品販売3割として、龍騰会社が竹泉村観光地にある商店街の経営をリースから自主運営へと転換している。

#### ⑤還元

両村の共通点としては、民間部門（集体企業・私有企業）による雇用の創出や観光地周辺のビジネス機会の創出、所得の向上、インフラの整備、自然の保護などが挙げられる。両村の違いは、配当金、貧困層向けのセミナー開催および貧困層からの農産物調達の有無にある。

二龍山では、コミュニティの現地住民が集体企業の観光地経営による配当金を取得することができる。その一方、竹泉村では、私有企業の龍騰会社が貧困層向けの農産物栽培技術に関するセミナーを開催し、貧困層から農産物を調達している。

第Ⅲ章で中国における扶貧政策を紹介したように、貧困層の収入増だけではなく、住宅の保障や飲水の安全、電力・交通の整備、危険住宅の改造などの目標も掲げられている。竹泉村では、現地政府の投資誘致策を通して、龍騰会社は村民のために新しい住宅エリアを建設した。居住環境の改善は貧困削減における重要な目標であり、現地住民への還元の1つであると言える。

インタビュー調査の結果を踏まえ、観光開発による現地住民への利益還元について説明すると、観光開発を通して、竹泉村の工芸品製作の伝統文化が保存され、二龍山の道教寺院「塘子觀」が修繕された。観光事業への従事は、従来の工場勤務より自由であるという声もある。出稼ぎせず、地元にある観光地で仕事できる誇りと便利さを自慢している現地住民も少なくない。さらに、観光客との交流によって、都市部住民のマナーや文化を吸収し、現地住民の意識的向上が見られた。



第IV-6 表 二龍山と竹泉村の事例研究のまとめ

| 観光地 | 背景   | 開発   | 運営  | 収益  | 還元   |
|-----|--|--|---|---|--|
| 二龍山 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・山東省の沿岸部に位置</li> <li>・1人当たりの純収入と観光客数の相関係数が0.994で強い正の相関が認められた</li> <li>・国家旅游局に「中国農村旅游模範村」として選ばれた</li> <li>・1人当たりの耕地面積が0.02ヘクタールで農業の機械化と工業の発展に向いていない</li> <li>・集体企業の倒産</li> <li>・道教文化と自然資源を有する</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティ委員会が自発的に観光開発に踏み込んだ</li> <li>・現地政府はコミュニティに二龍山の観光開発権限を委譲</li> <li>・集体企業による観光地開発・運営</li> <li>・現地政府はダムや道路、川のインフラに関する経済的支援を行った</li> <li>・現地住民との関係が強く、信頼を得ている</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・観光地の特徴：山水の融合；健康志向の登山コース；道教の文化</li> <li>・入場券販売：窓口80%、観光会社20%、2015年より團購經由販売開始、割合約5%で上昇傾向</li> <li>・入場料設定：2009-2012年30円で2013年-現在50円</li> <li>・プロモーション：現地政府と観光会社に委託</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・観光開発において主に曉望コミュニティ委員会による投資が行われた</li> <li>・収益源のほとんどは入場料</li> <li>・観光開発の専門家による宿泊や飲食施設の建設が検討中</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・曉望公司による雇用の創出、教育訓練</li> <li>・観光地周辺のビジネス機会の創出</li> <li>・観光地経営による配当金</li> <li>・インフラの整備</li> <li>・自然環境の保護</li> <li>・現地人の視野拡大と経済的意識の向上</li> <li>・緑茶販売の促進</li> <li>・道教文化の伝承</li> </ul> |
| 竹泉村 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・山東省の内陸部に位置</li> <li>・1人当たりの純収入と観光客数の相関係数が0.980で強い正の相関が認められた</li> <li>・国家旅游局に「中国農村旅游模範村」として選ばれた</li> <li>・1人当たりの耕地面積が0.078ヘクタールで農業の機械化まで発展できない</li> <li>・出稼ぎ労働者が多い</li> <li>・伝統工芸文化と自然資源を有する</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・現地政府の投資誘致を通して私有企業の龍騰公司による観光地開発・運営に決定</li> <li>・現地政府は観光開発に関わる利害関係者のコーディネーションを行った</li> <li>・現地政府は水道、灌漑、道路、橋梁、環境美化および住宅のリフォームにおける経済的支援を行った</li> <li>・現地住民に住宅エリアを建設し、移転費を支給</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・観光地の特徴：竹、泉、古い街並み、伝統文化と郷愁</li> <li>・入場券販売：窓口65%、観光会社25%、インターネット10%</li> <li>・入場料設定：2009年60円で2011年に80円に値上がり、2013年より98円</li> <li>・プロモーション：2009-2010年新聞やテレビが主流、2011年よりSNS活用、2013年よりネット、ラジオや屋外広告物増加</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・観光開発において龍騰公司が1億5600万元を投資</li> <li>・収益源は入場料7割、宿泊や飲食、観光商品販売等3割</li> <li>・竹泉村にある商店街の経営を外部リースから龍騰公司による自主運営へ転換中</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・龍騰公司による雇用の創出、貧困層向けの栽培技術セミナーの開催、貧困層から農産物を調達</li> <li>・龍騰公司による移転費（1世帯平均5万5000円）、土地使用料（40万円/年）の支給</li> <li>・観光地周辺のビジネス機会の創出</li> <li>・自然保護と古い住宅の保全</li> <li>・伝統工芸文化の伝承</li> </ul>   |

出所：筆者作成。

### 3. 中国における旅游扶贫の類型化

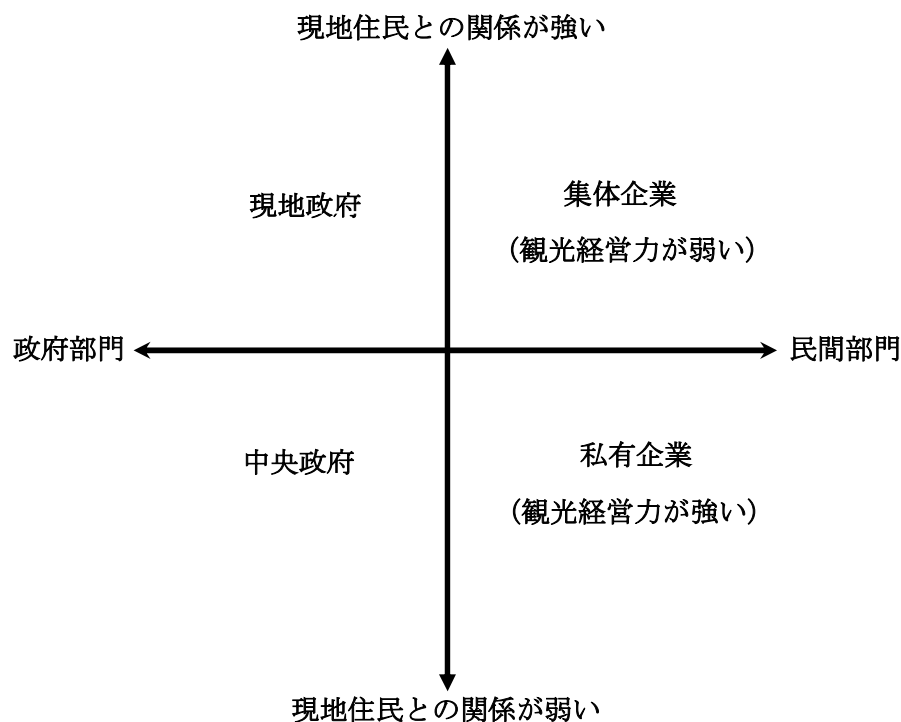
#### (1) 旅游扶贫における類型化モデルの試み

本節では中国における旅游扶贫の類型化を試みる。先行研究（鄭・鐘、2004；李、2010；Su, 2011）を整理したうえ、中国における農村観光を以下の6つのモデルにまとめた。

第1、家族経営の小規模モデル：観光地周辺で飲食・宿泊・運輸・撮影・商品の販売などに携わる家族経営のビジネスを指す、第2、個人農場モデル：個人農場による大規模な観光サービス・商品の提供を指す、第3、農家連携モデル：農家同士の連携による観光サービス・商品の提供を指す、第4、企業・農家連携モデル：現地政府の誘致により、外部の企業が観光地の開発に携わり、現地農家の観光事業の参加を促進することを指す、第5、企業・コミュニティ・農家連携モデル：コミュニティの誘致により、企業が観光地の運営に携わり、現地農家の観光事業への参加を促進することを指す、第6、政府・企業・農家連携モデル：現地政府主導の観光地における農家の参加の促進と企業の誘致を指すモデルである。

しかし、以上の6つのモデルは観光開発の主体が分類の基準となり、推進主体が紹介されているものの、それぞれの特徴や現地住民への還元が明確に示されていない。そこで、本節では上記の6つのモデル、中国の政策と二龍山・竹泉村の事例を踏まえた上で、旅游扶贫における観光経営力と現地住民との関係の2点に焦点をあて、中国における旅游扶贫の類型化モデルを示したい（第IV-7図参照）。

第IV-7図 中国における旅游扶贫の類型化モデル



出所：筆者作成。

この類型化モデルでは、4つの重要な利害関係者が存在している。それらは現地政府、中央政府、集体企業と私有企業である。現地政府と中央政府は旅游扶贫の実行者でありながら、経済的支援、コーディネーション、観光開発権限の委譲、プロモーション、法律と規制の作成と実施などの役割も果たしている。しかし、旅游扶贫において政府の「実行」より「コーディネーション」の役割が望ましい<sup>165</sup>。なぜなら、政府の実行例として「国家旅游扶贫実験区」の持続性のなさが問題視されているからである（楊、2015）。

ただし、病気や身体の障害により、労働能力を喪失した貧困層に対し、政府部門による社会保障の制度も欠かせない。第Ⅲ章で述べたように、労働能力を喪失した貧困層は「最低生活保障」の対象者となり、現地政府の財政より最低生活保障金が支給されている。最低生活保障の基準は地域によって異なり、現地住民の年間衣食、水道、電気などの費用に基づいて計算されている。二龍山や竹泉村の労働能力を喪失した貧困層に対し、現地政府は最低生活保障金を支給している。

旅游扶贫では、「国家旅游扶贫実験区」のような政府主導だけではなく、二龍山と竹泉村をそれぞれ開発・運営する企業の存在も事例研究を通して確認できた。そこで、集体企業主導と私有企業主導という違いから2種類に分けた。二龍山と竹泉村の事例から観光経営力の面では集体企業より私有企業の方が優れていることがわかった。先行研究においても、コミュニティは資金調達や人材不足の課題があり（黄・陳、2014）、プロモーションの面で私有企業より遅れているという指摘がある（呉・陳・謝・許・李、2015）。

つまり、集体企業は現地住民が選挙で選んだコミュニティ委員会によって設立され、観光地経営による現地住民への配当金支払などの面で現地住民との関係が強いと考えられる。一方、私有企業は雇用や土地の賃貸の面で現地住民との関係があるものの、集体企業より現地住民との直接的な繋がりが弱いと考えられる。さらに、現地住民への還元が少なく、私有企業による利益の独占という傾向が指摘されている（郭、2013）。

この類型化モデルが示しているように、現地政府と集体企業は現地住民との関係が強いことに対し、中央政府と私有企業は現地住民との関係が弱いと考えられる。また、私有企業は集体企業よりも観光経営力が比較的優れていると言える。

## （2）旅游扶贫における「外来型開発」と「内発的發展」

地域振興における主体性の研究においても、「外来型開発」と「内発的發展」という2種類の地域開発方式がある。すなわち地域の外部から誘致した大企業に依存して地域振興を図るのか、あるいは地域の自律的な取り組みによって地域振興を図るのか、という主体性の違いである。

外来型開発は、「地域外から資本、技術、経営ノウハウに優れた大企業を誘致し、地域の潜在的な資源を大規模に開発することにより、地域振興を図ろうとする地域開発の方式で

<sup>165</sup> 政府の「実行」や「コーディネーション」などの役割と変化について、詳しくは第Ⅴ章第1節「旅游扶贫における政府部門の役割と変化」に参照されたい。

あり、それはしばしば政府的支援のもとに行われる」<sup>166</sup>。この方式は、大規模な開発を比較的早期実現し、大きな経済効果を生み出せる反面、次のような欠陥があると指摘されている。①誘致・進出した企業の経営方針は、企業系列の利益を優先し、地元産業・企業との産業連関を構成しにくい。②誘致・進出した企業の利益は本社のある大都市など域外に流出し、地域経済の拡大再生産に回らない。③外来型開発の多くは環境破壊型であり、地元企業でないため環境や地域雇用などにおいて社会的責任をもつ度合いが低いため、地域の持続的な発展を阻害する危険性が大きい。④地方自治体は産業基盤を整備することはできても、進出や撤退、操業などの意思決定は民間企業であるため、地域の意思で計画的な経済振興を行うことは難しい<sup>167</sup>。

一方、内発的発展は、「地域の企業・組合などの団体や個人が自発的な学習により計画をたて、自主的な技術開発をもとにして、地域の環境を保全しつつ資源を合理的に利用し、その文化に根ざした経済発展をしながら、地方自治体の手で住民福祉を向上させていくような地域開発」<sup>168</sup>である。ただし、注意すべきことにこの考え方は、外来の資本や技術を拒否するのではなく、必要に応じて、地域の主体性のもとに補完的に導入するという立場をとることもあるとされている。その特徴は、地元主導、住民参加、環境保全、地域の自然的・文化的資源の適正利用と保全、地域経済発展につながる地域内の有機的産業連関、適正規模の開発という点に求められている<sup>169</sup>。

中国における旅游扶貧の類型化モデルにおいて、私有企業と集体企業主導の類型はそれぞれ「外来型開発」と「内発的発展」に該当すると考えられる。竹泉村を開発・運営する龍騰公司是資本、技術、経営ノウハウに優れ、現地政府に誘致され、支援を受けている。ただし、上記の外来型開発にあげられた「利益流出」、「環境破壊」ではなく、龍騰公司是自然環境の保護に取り組み、現地政府に納税し、毎年村民委員会に土地使用料を支給している。また、龍騰会社の観光開発・運営に関する意思決定においては、現地政府の関与が強いと考えられる。

集体企業主導を代表する二龍山のモデルは、私有企業より資本、技術、経営ノウハウが遅れているものの、埋もれていたコミュニティの道教文化の掘り起こしや山の自然資源の保護、現地住民への還元に力を入れている。また、二龍山を観光地化することによって、コミュニティの緑茶産業の地域ブランド・パワーの形成に寄与し、知名度やイメージの向上を図ったと言える。今後の予定としては、眺望コミュニティが、外来の資本や技術を吸収し、地域の主体性のもとに補完的に観光地内の飲食・宿泊施設を建設する立場をとると伺った。しかし、二龍山は自然保護区に位置しているため、観光地内の施設建設が厳しく制限されている。このような考え方は、中国における内発的発展のモデルとして考えてよいのであろう。

<sup>166</sup> 長谷政弘『観光マーケティング—理論と実際』同文館出版、1996年、180頁。

<sup>167</sup> 同上書、181頁参照。

<sup>168</sup> 宮本憲一『環境経済学』岩波書店、1989年、294頁。

<sup>169</sup> 長谷政弘、前掲書、182頁参照。

「外来型開発」であれ、「内発的发展」であれ、観光経営力の強化と現地住民との関係を重視すれば、旅游扶贫の成功に導く契機になると考えられるのである。以下では、中国における旅游扶贫の類型化モデルへの理解を深めるため、Pro-Poor Tourism 先行研究における利害関係者の役割を整理し、中国の旅游扶贫における利害関係者の役割と比較し、その共通点と相違点を明らかにし、コミュニティ委員会の役割に焦点をあてる。

### (3) PPT における利害関係者の役割と中国のコミュニティ委員会

Ashley、Roe & Goodwin (2001) は南アフリカ、エクアドル、ネパール、セントルシア、ナミビアとウガンダの PPT 事例研究を実施し、PPT の利害関係者の役割をまとめた。この研究では、民間部門、政府部門および現地住民・コミュニティの役割について、以下のよう

に指摘されている。

民間部門：①現地住民と交流し、開発方向を探ること、②現地サプライヤーと現地人材の活用、③現地の観光会社に技術的なアドバイスを提供すること、④現地住民とのビジネス・コミュニケーションを構築すること、⑤インフラの整備、⑥現地の文化や習慣を尊重・促進すること、⑦観光産業への理解を促進すること、⑧観光客から理解と寄付を得ること、⑨観光客やサプライヤーに PPT の重要性を伝えること、である。

政府部門：①観光に関する意思決定をする際に現地住民と相談すること、②現地住民に土地や資産を確保すること、③民間企業による観光開発の誘致、④インフラ投資とマーケティング活動の促進、⑤政策の策定と実施、⑥国内での民間企業による PPT マーケティングの促進、⑦貧困層の雇用とビジネス機会の創出を阻害する規制を修正すること、⑧貧困削減の戦略と中小企業の戦略を PPT に統合すること、⑨利害関係者のコーディネーション、である。

現地住民・コミュニティ：①観光産業への理解を深めること、②ビジネスや雇用のスキルをあげること、③観光マーケットへの参加を強めること、④コミュニティの組織能力を強化すること、⑤集団的な利益をマネジメントするため、透明かつ公正な手段をとること、⑥伝統文化を商品化する方法を探ること、⑦民間企業との交流を広げること、⑧現地住民の観光への賛否両論を把握すること、⑨現実的な期待を持つこと、である<sup>170</sup>。

つまり、民間部門は観光開発・運営における重要な役割を果たし、政府部門は多様な利害関係者間のコーディネーターという役割を果たしている。現地住民・コミュニティは観光経営力を強化し、自らの観光事業による利益の還元を確保するという役割を担っている。また、各利害関係者の間に、協働メカニズムの構築が要求されると言える。

中国における旅游扶贫の類型化モデルにおいても、上記の PPT 各利害関係者の役割と合致し、同じく協働メカニズムの構築が重要視されている。ただし、Ashley、Roe & Goodwin

<sup>170</sup> Ashley, C., Roe, D. & Goodwin, H. (2001) *Pro-poor Tourism Strategies: Making Tourism Work For The Poor*, Overseas Development Institute, p. 43 参照  
(<http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3246.pdf>  
2016 年 4 月 20 日閲覧)。

(2001)の先行研究においては、政府部門の役割について、中央政府と地方政府を分けて論じていない。また、中国における旅游扶貧では、主に政府部門がインフラの整備という役割を果たしている。一方、Ashley、Roe & Goodwin (2001)では、インフラの整備が民間部門の役割となっている。先行研究では、コミュニティの組織能力を強化すると提起されているが、中国のような現地コミュニティ委員会による集体企業の設立と発展に関しては、十分に説明できるとは言えない。つまり、中国の旅游扶貧においては、現地住民の利益を代表するコミュニティ委員会の役割を検討する意義があると考えられる。

中国の現行憲法は、1982年に公布され、4回(1988年・1993年・1999年・2004年)の修正が行われている。現行憲法の第一百一十一条では、コミュニティ委員会(居民委員会・村民委員会)について、基層群衆性自治組織と位置付けている。コミュニティ委員会の主任、副主任と委員は現地住民の選挙によって選ばれる。コミュニティ委員会では、人民調解、治安保衛、公共衛生等の委員会を設置し、現地住民に公共事務と公益事業<sup>171</sup>を実施し、民間のトラブルを調節し、社会治安を維持し、人民政府に対して住民の意見、要求を反映させ、建議を提出すると規定されている<sup>172</sup>。

コミュニティ委員会と現地政府の関係について、「中華人民共和国村民委員会組織法」の第五条では、人民政府が村民委員会を「指導・支援」し、村民委員会が人民政府を「協助」(協力)すると規定されている<sup>173</sup>。「中華人民共和国城市居民委員会組織法」の第二条では、人民政府が居民委員会を「指導・支援」し、居民委員会が人民政府を「協助」(協力)すると明記されている<sup>174</sup>。

つまり、現地住民とコミュニティ委員会の関係は、現地住民がコミュニティ委員会を「選挙」で決め、コミュニティ委員会が現地住民に「公共事務・公益事業」を実施する。コミュニティ委員会と現地政府の関係は、コミュニティ委員会が現地政府を「協助」(協力)し、「建議」を提出し、現地政府がコミュニティ委員会を「指導・支援」する。このように、コミュニティ委員会は「自治組織」である一方、政権体制の「基層組織」という「二重の性格」を持っていると言えよう。

前述したように、コミュニティ委員会は集体所有の土地と他の財産を管理する権限を有している。二龍山の場合、観光開発の権限を取得するため、コミュニティ委員会は現地政府と長年にわたって交渉していた。現地住民の声を反映するという「自治組織」の役割を発揮する一方、政権体制の「基層組織」として、現地政府との交渉の道を持っていると考えられる。結果として、コミュニティ委員会は二龍山の観光開発・運営を担う集体企業を

<sup>171</sup> コミュニティにおけるインフラの整備や社会保険、環境保護、教育、衛生、文化など現地住民の日常生活に関わる事業である。

<sup>172</sup> 中華人民共和国中央人民政府「中華人民共和国憲法」参照

([http://www.gov.cn/gongbao/content/2004/content\\_62714.htm](http://www.gov.cn/gongbao/content/2004/content_62714.htm) 2017年10月20日閲覧)。

<sup>173</sup> 中華人民共和国中央人民政府「中華人民共和国村民委員会組織法」参照

([http://www.gov.cn/flfg/2010-10/28/content\\_1732986.htm](http://www.gov.cn/flfg/2010-10/28/content_1732986.htm) 2017年9月27日閲覧)。

<sup>174</sup> 全国人民代表大会「中華人民共和国城市居民委員会組織法」参照

([http://www.npc.gov.cn/wxzl/gongbao/1989-12/26/content\\_1481131.htm](http://www.npc.gov.cn/wxzl/gongbao/1989-12/26/content_1481131.htm) 2017年9月27日閲覧)。

設立し、現地住民に観光事業の収入を配当金として還元することに成功した。ただし、二龍山は自然保護区に位置しているため、更なる観光開発が厳しく制限されている。現地住民の観光事業による更なる還元の要求と現地政府の自然保護区政策の実施との衝突に対し、コミュニティ委員会の調整役としての負担が大きくなると考えられる。

一方、竹泉村の場合、現地政府のコーディネーションの下、コミュニティ委員会は、土地の使用権を私有企業に譲渡し、私有企業がコミュニティ委員会に土地使用料を支給している。「中華人民共和国土地管理法」の第九条によると、集体所有の土地は、私有企業に譲渡することが可能である<sup>175</sup>。さらに、竹泉村を観光開発・運営する私有企業である龍騰公司是、社内の竹泉村出身のマネージャーを竹泉村コミュニティ委員会の主任選挙に立候補させることを確認した。現地住民との関係や村集体資産の使用権を強化する動きであると予想される。

要するに、コミュニティ委員会の役割を発揮することによって、現地住民の意見を反映し、観光開発・運営における現地政府の権限委譲や経済支援を可能にすることができる。一方、現地政府の推進によって、コミュニティ委員会を通して、現地住民と私有企業との利害関係のバランスを取ることができると考えられる。

このようなコミュニティ委員会の調整役は、利害関係者間において重要であると言えるが、現地住民の利益を代表できる主任や委員を民主選挙で選ばれることが要諦となるのであろう。

そもそも、中国語の旅游扶贫の先行研究は中国内陸部における政府主導型の事例に集中しているという特徴がある。本章では、旅游扶贫のモデルとされた「中国乡村旅游模範村」である竹泉村と二龍山を対象に事例研究を行い、旅游扶贫における私有企業と集体企業の役割と課題を明確にし、中国における旅游扶贫の類型化モデルを提示した。

第1節では、中国語の旅游扶贫に関する先行研究をレビューし、中国における旅游扶贫の可能性、課題および研究の方向性を示した。旅游扶贫の可能性としては、貧困地域においては観光資源が豊富な地域が多いこと、農業や工業による経済発展が挫折しやすいこと、観光事業における現地住民の参加が幅広いことをあげた。課題は、旅游扶贫と観光開発の概念の混同、旅游扶贫における観光経営力の弱さ、現地住民による参加の低下である。課題に対応する研究の方向性としては、旅游扶贫における貧困層への還元、私有企業による観光経営力の発揮、現地住民による旅游扶贫の参加意識の向上と主体的な取り組みが必要であることを論じた。

第2節では村外の私有企業主導の竹泉村と集体企業主導の二龍山の事例研究を行った。竹泉村の事例から私有企業の観光経営力が強く、現地住民への直接的な還元が弱いことがわかった。一方、二龍山の事例から集体企業の観光経営力の弱さを確認し、観光事業によ

---

<sup>175</sup> 中華人民共和国中央人民政府「中華人民共和国土地管理法」  
([http://www.gov.cn/banshi/2005-05/26/content\\_989.htm](http://www.gov.cn/banshi/2005-05/26/content_989.htm) 2017年10月19日閲覧)。

る現地住民への直接的な配当金があることを把握した。

第3節では、事例研究の結果を踏まえ、中央政府、現地政府、集体企業および私有企業の4つの利害関係者で構成される中国の旅游扶贫の類型化モデルを設定し、コミュニティ委員会の役割を考察した。しかし、先行研究においても各利害関係者の間における協働の重要性が確認されているが、各利害関係者の分析が充分であるとは言えない。次章では、中国における旅游扶贫の各利害関係者の役割と課題をより深く検討し、旅游扶贫のあり方として、各利害関係者のありうべき協働メカニズムを明らかにしたい。



## 第V章 中国における旅游扶貧戦略のあり方

### —ネットワーク組織戦略の視点から—

前章では、旅游扶貧のモデルとして、「中国郷村旅游模範村」である竹泉村と二龍山を対象に事例研究を行い、村外の私有企業と集体企業がそれぞれ主導している旅游扶貧の役割と課題を明らかにした上で、中国における旅游扶貧の類型化モデルを提示した。

類型化モデルや先行研究が示したように、旅游扶貧においては多様な利害関係者が存在し、単一の利害関係者のみによる旅游扶貧の推進が極めて困難である。政府部門、民間部門、コミュニティ委員会および現地住民など多様な利害関係者はどのように共通の目的に向けて協働し、どのような協働メカニズムによって現地住民へ還元するのが重要な研究課題となっている。

本章では、このような協働メカニズムを明らかにすることを目的にしている。そこで、旅游扶貧における各利害関係者の役割と課題をより深く検討し、ネットワーク組織戦略の視点から分析する。

以下では、まず旅游扶貧における政府部門の役割と変化について論じる。次に、竹泉村と二龍山の事例研究を交えつつ、旅游扶貧における集体企業と私有企業の役割と課題についてさらに考察し、マーケティング戦略とビジネスモデルの視点から旅游扶貧の方向性を示す。各利害関係者の役割と課題を明確にした上で、最後に竹泉村と二龍山の事例をネットワーク組織論の視点から検証する。

#### 1. 旅游扶貧における政府部門の役割と変化

##### (1) 旅游扶貧における政府部門の役割

前述したように、政府部門が旅游扶貧において重要な役割を果たしている。本節では、現地政府と中央政府のそれぞれの役割とその変化について検討する。まず、第IV章の事例研究から、現地政府の役割については、①観光開発権限の委譲、②インフラ整備への経済的支援、③観光開発における政策的支援、④観光開発に関わる利害関係者のコーディネート、⑤観光地のプロモーションといった5点を挙げた。

UNWTO（2006）の現地政府主導の事例では、現地政府が旅游扶貧プロジェクトへの投資、インフラ整備への経済的支援、現地集体企業への免税、新聞や雑誌などによるプロモーション、現地住民への観光経営に関する教育などの役割を果たしている。

しかし、このプロジェクトにおいては、市場の開拓と現地住民の参加の促進という2つの課題も残されている。また、UNWTO（2006）における中国の事例では、現地政府が旅游扶貧プロジェクトに関わる投資の誘致、インフラ整備への経済的支援という役割を果たしており、マーケティングなどのプロジェクト運営を私有企業に委ねている。ただし、課題と

しては、観光開発側と現地住民との間に、利害の衝突が存在している<sup>176</sup>。

劉・夏（2014）は旅游扶貧における現地政府の役割を以下のように提唱している。①コミュニティの利益を代表し、環境保護と経済発展のバランスを取ること、②観光地保護と開発の目標を設定すること、③インフラと投資環境を整備すること、④観光事業における現地住民の参加を促進すること、⑤現地住民や私有企業などの利害関係者の役割と関係を調整すること、⑥現地発展に有利な観光開発の権限を厳密に委譲すること、⑦現地住民と私有企業に旅游扶貧に関する指導をすること、である<sup>177</sup>。

このように、劉・夏（2014）が主張している現地政府の役割は竹泉村と二龍山の事例にほぼ一致している。では、なぜ現地政府がこのように重要な役割を果たしているのであろうか。第Ⅲ章で論じたように、1985年以前の観光開発は中央政府に独占されていた。改革開放政策と関連し、1985年以降、観光開発に関する中央政府のマクロコントロールが緩和され、中央政府をはじめ、地方政府や国有企業、私有企業、外資企業が観光開発に参加できる段階に達した。とくに観光開発の権限は中央政府から地方政府に委譲されてきた。

しかし、中央政府にせよ、地方政府にせよ、政府主導型の観光開発の体制には多くの問題点がある。第1に、行政行為の境界が不明確な点、第2に、地方行政の保護主義のため、観光開発の盲目性・封鎖性、地域間協力の未発展という問題を生み出してきた点、第3に、行政の責任主体が不明確で、責任のリスクが少なく、観光開発の非科学性・主観性・随意性を避けることが難しい点、そして、第4に、国家マクロ的な計画では、各地の観光資源を保護・改善する環境対策費の支出を算定することが不十分なだけでなく、開発規制のための景観計画や法律がほとんど欠けていること、などが指摘されている<sup>178</sup>。

そもそも、中央政府が観光開発に果たす役割とは何であろうか。Zhang, Chong & Ap (1999) は1978年の改革開放以来の観光政策を分析し、中央政府の役割を以下のようにまとめている。①実行：観光開発に関わるインフラの整備、観光事業の所有と経営、②規制：観光事業のための政策の策定と実施、③投資促進：投資を促進するために経済的インセンティブの提供、④プロモーション：中国の観光業を世界に発信、⑤コーディネーション：観光業に関わる政府の各部門の連携、⑥教育：観光教育研究所の設立、観光教育とトレーニング・プログラムの提供、である。さらに、政府の役割は徐々に「実行」から「コーディネーション」へと変遷する、と指摘されている<sup>179</sup>。

旅游扶貧における中央政府の「実行」例では「国家旅游扶貧実験区」の設立が挙げられる。2000年に国家旅游局をはじめとする5つの国家レベルの組織の協働で、寧夏六盤山「国

<sup>176</sup> UNWTO (2006) *Poverty Alleviation Through Tourism - A Compilation of Good Practices*, World Tourism Organization, pp. 41-48 参照 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284409204> 2017年8月9日閲覧)。

<sup>177</sup> 劉漢成・夏亜華『大別山旅游扶貧開發研究』中国经济出版社、2014年、147-152頁参照。

<sup>178</sup> 韓魯安「中国観光産業の課題と持続可能な観光への若干の展望」『人間社会環境研究』15(3)、2008年、171頁参照。

<sup>179</sup> Zhang, H. Q., Chong, K. & Ap, J. (1999) "An analysis of tourism policy development in modern China," *Tourism Management*, 20(4), p. 483 参照。

家旅游扶貧実験区」が設立された。2006年までに中央政府がこの実験区のインフラ整備に3億元以上投資した。2011年に実験区の観光収入が6億3000万元に達し、現地GDPの5.6%を占めているにも関わらず、六盤山の現地財政は中央政府の経済支援に依存しているのが事実である<sup>180</sup>。中央政府主導の旅游扶貧は持続性のなさや責任の曖昧さ、現地住民参加の低さなど、多くの課題があると指摘されている（楊、2015）。

要するに、中央政府は、現地政府に観光開発の権限を与え、旅游扶貧の観光事業の所有と経営を一体化した「実行」の役割を縮小し、他方では、法律・政策の策定と実施、投資の促進、旅游扶貧に関する各政府部門の連携および観光業に関わる指導と監督などの役割を強めることが期待されている。

## （2）旅游扶貧における政府部門の役割の変化

一方、旅游扶貧における政府部門の役割は必ずしも不変ではない。李（2011）は政府の役割の変化について、以下のように述べている。旅游扶貧の初期段階には政府が開拓者・推進者の役割を果たすべきである。発展の段階に至ると、政府が開拓者の役割だけではなく、コミュニティの外部環境に合わせ、コーディネーターの役割を果たすべきであると主張している<sup>181</sup>。

黄・陳（2014）は政府部門の役割を旅游扶貧開発の初期、中期、後期という3つの段階に分けるべきであると述べている。具体的に、初期には政府がリーダーシップを発揮し、貧困地域におけるインフラの整備と観光業施設の建設に力を入れ、投資の誘致に取り組むべきである。中期には、旅游扶貧の開発環境が整い、投資者にサービスを提供するよう、各政府部門を協働させ、私有企業が有利な環境をつくるべきである。後期には、政府が監督として、健全な市場の秩序が保たれるように、法律や政策、ルールを策定し、実施すべきである<sup>182</sup>。

つまり、政府部門が果たすべき役割は旅游扶貧の開発段階によって変わる、ということである。健全な市場メカニズムが働く前に、政府の多方面の参加が重要である。市場メカニズムが働く段階では、政府が法律や政策を策定・実施し、各利害関係者のため、コーディネーターの役割を果たすべきである。

二龍山と竹泉村の事例研究では、現地政府は「実行者」ではなく、「コーディネーター」の役割を果たしている。確かに、旅游扶貧における政府の役割が重要であるが、市場メカニズムの作用を軽視せず、政府の主導だけではなく、「支援」の立場からコミュニティや私有企業の参加を促進し、旅游扶貧における政府主導の問題点を解消できるのではないかと

<sup>180</sup> Zou, T., Huang, S. & Ding, P. (2014) "Toward A Community-driven Development Model of Rural Tourism: the Chinese Experience," *International Journal of Tourism Research*, 16(3), p. 265 参照。

<sup>181</sup> 李燕琴「旅游扶貧中社区居民態度的分異与主要矛盾：以中俄边境村落室韋為例」『地理研究』30（11）、2011年11月、2040頁参照。

<sup>182</sup> 黄細嘉・陳志軍『旅游扶貧：江西的構想与實現途徑』人民出版社、2014年、153-154頁参照。

考えられる。

王（2011）は理想的な旅游扶貧をこのように例えている。「市場為舞台、政府当導演、企業唱主角」（市場メカニズムを舞台にして、政府が監督を演じ、企業が主役を演じること）<sup>183</sup>である。次節では、民間部門がどのように主役を演じるのか、詳しく見ていく。

## 2. 観光地のマーケティング戦略とビジネスモデル

### （1）観光地のマーケティング戦略

一般に企業の目的は、営利の追求である。利益を追求するため、様々なビジネス手法を駆使し、激しい競争の中で生き残ろうとする。ビジネス手法のうち、観光客を観光地に誘致するための観光マーケティングは大きな役割を果たしている。

長谷（1996）は地域に対する観光マーケティングについて、このように述べている。「地域間競争のもとで地域の資源を観光商品として事業化し、地域の魅力を訴求し、誘客することにより、地域に対する観光需要を創造・拡大・維持して、観光効果の発現と地域社会の利益を図ることにあるといえることができる」<sup>184</sup>という。

また、長谷（1996）は観光マーケティングによる効果を以下のようにまとめている<sup>185</sup>。

①観光需要の創造・維持・拡大を機能とする観光マーケティングは、長期的・安定的市場確保の見通しを与え、観光資源の開発やサービス提供のための施設設備にともなう観光投資を方向づける。

②魅力ある観光商品づくりとプロモーションを通じて、観光客の誘客と消費を促進する。

③地域の潜在的な観光資源に商品価値を与え、埋もれていた地域文化の掘り起こしと再生、あるいは保存、さらには観光需要を刺激とした新たな文化の創造に貢献する。

④地域の魅力の訴求や観光客を満足させる体験を演出することにより、地域の知名度やイメージの向上を図り、一種の地域ブランド・パワーの形成に寄与して、農産物など地域商品に対する付加価値を提供するという役割を果たす。

同様に、旅游扶貧においても、観光マーケティング戦略やインターネット活用の重要性が強調されている（李・黄・劉、2012）。以下では、二龍山と竹泉村の事例を分析し、旅游扶貧に参加する民間部門の経営が優れているか否か、検証したい。

第IV章では、マーケティング・ミックスの側面から二龍山と竹泉村の観光地運営を考察した。ここでは、主に竹泉村の観光地運営の面で把握したインターネットにおけるマーケティングというトレンドを紹介したい。具体的には、入場券のネット販売とSNSによるプロモーションがある。

インターネットにおけるマーケティングの躍進には中国のインターネットユーザー数が急増しているという背景がある。中国互連網絡信息中心（China Internet Network

<sup>183</sup> 王兆峰『民族地区旅游扶貧研究』中国社会科学出版社、2011年、212頁。

<sup>184</sup> 長谷政弘『観光マーケティング—理論と実際』同文館出版、1996年、178頁。

<sup>185</sup> 同上書、178-179頁参照。

Information Center)によると、2016年6月までに中国のインターネットユーザー数は7億1000万人にのぼり、普及率が51.7%にも達した。同時に、携帯電話によるインターネットユーザー数が6億5600万人であり、インターネットユーザー数の92%を占めている<sup>186</sup>。

観光地のプロモーションに関しては、二龍山の観光開発・運営主体である集体企業の眺望会社が現地政府と外部の観光会社に委託する一方、竹泉村の観光開発・運営主体である私有企業の龍騰会社が独自にプロモーションを展開している。とくに龍騰会社がSNSの「微博(Weibo)」と「微信(Wechat)」の公式アカウントを開設し、竹泉村の魅力を発信している。それでは、中国のSNSはどの程度影響力があるのだろうか、以下、「微博(Weibo)」と「微信(Wechat)」の特徴を見ていく。

「微博(Weibo)」の日本オフィシャルパートナーFind Japan 株式会社によると、「微博」には4つの特徴がある。①登録アカウント数は5.6億人である、②月間アクティブユーザー数は2億1200万人にのぼる、③投稿回数は1日1億6000万回である、④ユーザーの1日「微博」利用時間は60分である<sup>187</sup>。

一方、「微信(Wechat)」の月間アクティブユーザー数は5億4900万人もいる<sup>188</sup>。友人同士でチャット機能が多く利用されている。フリーの電話・テレビ電話機能もついている。

「微信(Wechat)」のMoment機能では、文字や写真、映像を投稿することが可能であり、観光客が旅行中の写真や映像をMoment機能を通して友人と共有することが一般的である。さらに、企業側は公式アカウントを作成し、購読ユーザーに直接にプロモーションすることができる。

つまり、「微博(Weibo)」はマスメディアに近く、「微信(Wechat)」はコミュニケーションツールとして多く利用されている。多くの企業は「微博」からマーケティングをスタートし、「微博」上で人気の投稿を「微信」上にリンクすることによって、購読ユーザーを増やす戦略を取っている<sup>189</sup>。

「微信」によるプロモーションのコンテンツに関する一例として、竹泉村の公式アカウントである「龍騰竹泉旅游」の観光に関連する最初の投稿、2016年3月から2017年3月までの1年間の投稿について考察しよう。この公式アカウントは龍騰会社のマーケティング部門によって運営されている。なお、公式アカウントより、入場券の購入や観光地のガイド、龍騰公司に関する問い合わせが可能となっている。ほとんどの投稿の最後には、竹泉村への交通アクセスが書かれている。

第V-1表のように、龍騰会社の「微信」公式アカウントから、竹泉村の年間イベントを

<sup>186</sup> 中国互連ネットワーク信息中心「中国互連ネットワーク発展状況統計報告(2016年7月)」  
(<http://www.cnnic.cn/gywm/xwzx/rdxw/2016/201608/W020160803204144417902.pdf> 2017年1月4日閲覧)。

<sup>187</sup> Find Japan「中国人最新クチコミマーケティングの真実」  
(<http://www.kankopr.com/bakugaipromotion/> 2016年9月23日閲覧)。

<sup>188</sup> Curiosity China「2015年微信ユーザー数データ報告」  
(<http://www.199it.com/archives/351990.html> 2016年9月23日閲覧)。

<sup>189</sup> Find Japan Team「微博(weibo)と微信(wechat)について」  
(<http://weibo-japan.com/archives/1008201968.html?1027201142> 2016年9月30日閲覧)。

把握することができる。龍騰公司是季節・祝日に合わせ、竹泉村の特徴を利用し、様々なイベントを開催している。とくに都市部の観光客を誘致する取り組みが見られる。龍騰公司是「微信」の利用によって入場券を販売するよりも、インターネットによるプロモーションを活用していると言える。

こうしたインターネットによるマーケティングの活用は中国の扶貧政策にも合致している。2015年11月29日に中央政府は「中共中央国務院關於打贏脱貧攻堅戰的決定」を発表し、インターネットによる扶貧の力を発揮しようと提唱した。具体的に、貧困地域における通信インフラの整備や物流システムの建設、IT企業による農村市場の開拓、農産物のオンライン販売プラットフォームの構築、オンライン販売の教育などが明記されている<sup>190</sup>。2016年に発表された「關於促進電商精準扶貧的指導意見」では、再びインターネットの活用による貧困削減の意義を強調し、貧困地域における通信インフラの整備、インターネットに関する教育訓練の実施などが推進されている<sup>191</sup>。

つまり、インターネットにおけるマーケティングの活用には、中国のインターネットユーザー数が急増しているという背景がある。一方、中央政府の扶貧政策のもと、国のトップダウンの指示で通信インフラが整備され、インターネットによるマーケティングが促進されていると言えるのである。

マーケティングの面から見ると、二龍山よりも竹泉村の方が差別化に成功していると言える。二龍山の特徴は、山水の融合、健康志向の登山コースおよび道教の文化などにあるが、国家級観光地の崂山観光地の特徴に重なっている。一方、竹泉村では古い街並みが保全され、六安竹という中国南部の竹の品種もあり、北部では希少とされている。そして、二龍山の観光客が主に青島市内であり、竹泉村の観光客が山東省の各地から訪れているという特徴がある。

このように、マーケティングの面では私有企業の龍騰公司がより優れていると考えられる。観光客数から見ると、2015年竹泉村の観光客数が55万人で、二龍山の観光客数15万5000人より、圧倒的に多い。

---

<sup>190</sup> 新華網「中共中央国務院關於打贏脱貧攻堅戰的決定」  
([http://news.xinhuanet.com/politics/2015-12/07/c\\_1117383987.htm](http://news.xinhuanet.com/politics/2015-12/07/c_1117383987.htm) 2017年6月21日閲覧)。

<sup>191</sup> 国務院扶貧開發領導小組弁公室「關於促進電商精準扶貧的指導意見」  
([http://www.cpad.gov.cn/art/2016/11/23/art\\_624\\_55721.html](http://www.cpad.gov.cn/art/2016/11/23/art_624_55721.html) 2017年6月21日閲覧)。

第V-1表 「微信 Wechat」における竹泉村のプロモーション・コンテンツ

| 日付         | タイトル                         | コンテンツ                                |
|------------|------------------------------|--------------------------------------|
| 2016年3月28日 | いつ春のピクニックに連れていってくれる？         | 竹泉村の春の自然をアピールし、騒々しい都市生活との比較          |
| 2016年3月29日 | 清明節 <sup>1</sup> 、私をここに連れてきて | 竹泉村の竹・泉・古い街並みを紹介し、春の散策にぴったりというアピール   |
| 2016年3月30日 | 旅游扶贫、私たちの行動                  | 竹泉村の旅游扶贫に関する新聞記事を紹介                  |
| 2016年4月13日 | 散策イベントのスタート                  | 4月17日開催する散策イベントの宣伝                   |
| 2016年4月22日 | 中国北部、この村しか見れない竹林             | 竹泉村にある竹林の成長を写真と動画で紹介                 |
| 2016年4月26日 | この5月、竹泉村でエンジョイしよう            | 5月に竹泉村で美しい景色・美味しい現地の料理をエンジョイできるという宣伝 |
| 2016年5月5日  | 母の日、無料で満喫しよう                 | 5月7日-8日、60才以上の女性、入場無料                |
| 2016年5月12日 | 凧イベントのスタート                   | 5月15日より、凧イベントの開催                     |
| 2016年6月2日  | 杏子の収穫体験をしよう                  | 杏子の栄養と効能を紹介し、竹泉村にある杏子の収穫体験を紹介        |
| 2016年6月6日  | 端午節 <sup>2</sup> 、竹泉村へようこそ   | 端午節期間の入場券割引と粽配布の宣伝                   |
| 2016年6月12日 | ミニマラソン開催                     | 6月18日ミニマラソンの開催と賞品の宣伝                 |
| 2016年7月25日 | 夏は竹泉村で避暑                     | 竹泉村の涼しさをアピール                         |
| 2016年9月14日 | 中秋節 <sup>3</sup> 、竹泉村で過ごそう   | 中秋節に竹泉村で家族と集まって過ごすことをアピール            |
| 2016年9月28日 | 国慶節 <sup>4</sup> 、竹泉村で遊ぼう    | 竹泉村の満喫方法を紹介                          |
| 2016年10月8日 | 重陽節 <sup>5</sup> 、竹泉村で親孝行    | 両親を竹泉村に連れていくことが親孝行であるとアピール           |
| 2017年1月5日  | 竹泉村で春節を迎えよう                  | 竹泉村の旧正月期間のイベントを紹介                    |

注：①清明節は中国の祝日であり、4月5日前後である。先祖の墓を参り、草むしりをして墓を掃除する日である。また、春を迎えて郊外を散策する日でもある。②端午節も中国の祝日であり、旧暦の5月5日である。端午節には粽を食べる習慣がある。③中秋節は中国の祝日であり、旧暦の8月15日である。中秋節には月餅を食べたり、家族が集まり、一家団欒の時間を過ごしたりする習慣がある。④国慶節は中国の祝日であり、建国記念日として一般的に10月1日から7日まで7連休となっている。⑤重陽節は旧暦の9月9日であり、中国の「高齢者の日」である。

出所：竹泉村の「微信 Wechat」公式アカウントである「龍騰竹泉旅游」（2016年3月-2017年3月）参照のうえ筆者作成。

ただし、観光客数の増加に対応するため、竹泉村の観光地マネジメントの改善も必要とされている。例えば、観光シーズンである春と夏の際、竹泉村への道路の渋滞や環境負荷の問題、入場券販売の遅延などが挙げられる。オフシーズンの秋と冬には二龍山も竹泉村も観光客数が減少することも大きな課題となっている。

そのため、竹泉村はオフシーズンには入場券の価格を下げたり、ミニマラソンなどのイベントを開催したりして集客に力を入れている。観光シーズンの際、竹泉村への道路の渋滞を解決するため、現地政府による交通秩序の維持を求めている。また、観光客の待ち時間の苦痛を軽減するため、従業員の多能工化（手が空いたときに他の仕事をする）を活かしている。例えば、プロモーション部門の従業員はピークの時に、入場券販売の窓口で手伝い、観光客に応じて待ち時間の予測や理由などを説明する。このように、観光客の増減にあわせ、需要と供給のコントロールをする工夫が必要とされている<sup>192</sup>。

## (2) 観光地のビジネスモデル

両事例の観光地の収益源を見ると、現状では入場料収益に依存したビジネスモデルと言える。二龍山では収益源のほとんどが入場料であり、竹泉村観光地の収益源の7割が入場料、3割が宿泊や飲食、観光商品の販売である。確かに入場券の販売で観光客数の増減をある程度コントロールできるが、入場券の販売をオンライン・マネジメントによってコントロールすることも可能である<sup>193</sup>。また、両事例とも入場券の金額が2009年開業の時より大幅に高くなっている（二龍山1.67倍増、竹泉村1.63倍増）。実際、入場券の金額は現地政府によって設定され<sup>194</sup>、入場料収入の一部が現地政府の財政収入となっている<sup>195</sup>。

ただし、二龍山では観光開発の専門家による宿泊や飲食施設の建設が検討され、竹泉村では商店街の経営をリースから自主運営へ転換する動きがあり、両観光地の入場料依存ビジネスモデルから脱却する狙いが伺える。観光地の持続的な存続には入場料依存だけではなく、多様な収益源の創出が必要であると考えられる。

多様な収益源を創出するには、滞在のための仕組みをつくることが挙げられる。中国では2002年に入場料を撤廃した「杭州西湖」という観光地がある。2014年に杭州西湖の国内観光客数が1.06億人にのぼり、2002年の2.52倍となっている。2014年の観光収入が1886億3300万元で、2002年の4.84倍である。入場料の撤廃によって、観光客数と観光客

<sup>192</sup> ゴールデンウィーク期間、竹泉村の観光客数は受容限度を超え、需要抑制型のデマーケティング（demarketing）が求められるのであろう。「適正収容力ないし受容限度の範囲における観光需要のコントロール」といった新たな役割が観光マーケティングに要請されることになる。それゆえ、旅行業における送客のコントロール、観光地における行動制限や入込みの制限など、需要が一定水準を超えないようコントロールし、需要が過剰な場合には、これを抑制することもマーケティングの役割となる。このような需要抑制型のマーケティングを『デマーケティング（demarketing）』と呼ぶ」（長谷政弘、前掲書、187頁）。

<sup>193</sup> 周麗潔・熊礼明「論旅游門票乱騰貴中的『門票經濟』及其治理」『消費經濟』26（1）、2010年、68頁参照。

<sup>194</sup> 同上論文、69頁参照。

<sup>195</sup> 蔣昕・曹流「我国区域旅游門票經濟的路径依賴与創新選抉」『經濟學研究』11（2）、2013年、39頁参照。



の滞在日数が増え、現地での交通や宿泊、飲食などの消費に繋がったという<sup>196</sup>。もちろん、入場券の撤廃はすべての観光地に適用できるとは言えないが、観光地の多様な収益源の創出が望ましいと考えられる。

観光地における多様な収益源の創出に関しては、日本交通公社（2013）が提唱している「観光地経営」<sup>197</sup>の以下、8つの視点が参考になる。視点1、観光地の特性と経営状況を把握する。視点2、関係主体を巻き込んで説得力ある将来ビジョンを策定する。視点3、新たな魅力と市場をつくる。視点4、滞在のための仕組みをつくる。視点5、観光資源の保存と活用の両立をはかる。視点6、組織と人材を見直して実行力を高める。視点7、観光地としてのブランドを形成する。視点8、地域の観光財源を確保する、以上である。

この8つの視点を二龍山と竹泉村の事例に照らし合わせると、第1に、二龍山も竹泉村も観光地の自然・人文の観光資源を把握し、観光開発の方向性を示している。第2に、両者とも現地政府を通して、関係主体を巻き込み、現地政府とともに将来ビジョンを策定している。第3に、二龍山より、竹泉村は積極的にマーケティング戦略による観光客の誘致を行い、竹泉村における伝統文化の発掘やイベントの開催を展開している。第4に、二龍山より、竹泉村は宿泊施設の建築に力を入れている。第5に、二龍山は主に山の観光資源の保存を最優先に取り組んでいるが、竹泉村は竹・泉・古い街並みの他、遊園地エリアと農産物収穫体験エリアを設置している。第6に、二龍山の従業員は主に現地コミュニティ出身の現地住民であり、多様な価値観を持つとは言えない。竹泉村の運営会社は私有企業であり、多様な人材を採用している一方、フラットな組織として迅速に意思決定をして実行していく性格を持っている。第7に、竹泉村も二龍山も同じく「中国乡村旅游模範村」として注目を浴びているが、竹泉村はテレビ・新聞・ラジオ・インターネットなど様々なチャンネルで竹泉村の「中国最美村鎮」や「CCTV 中国十大最美鄉村」というブランドを発信している。第8に、二龍山より、竹泉村は多くの観光事業利益を創出しているが、その多くが観光地の運営会社に流入している懸念がある。

このように、村外の私有企業である竹泉村が観光ビジネスモデルの創出において集体企業の二龍山より優れた面が多いことがわかった。しかし、私有企業は営利を追求することを目的としており、追求した利益をどのように現地住民に還元するのかが、重要な論点となっている。一方、集体企業主導の旅游扶贫は優れたビジネス手法には乏しいが、①現地住民の受益度が高い、②現地経済とのつながりが強い、③現地住民が意思決定権を持つというメリットがある<sup>198</sup>。

次節では現地住民への利益還元を踏まえ、竹泉村と二龍山の事例を図解し、ネットワー

<sup>196</sup> 人民網「杭州西湖免門票多年 换来旅游總收入提高」参照

(<http://env.people.com.cn/n/2015/1109/c1010-27792343.html> 2017年1月4日閲覧)。

<sup>197</sup> 観光地経営を以下のように定義している。「観光地の持続的な発展を目的として、一定の方針（ビジョン）に基づいて、観光地を構成する様々な経営資源と推進主体をマネジメントするための一連の組織的活動」（日本交通公社『観光地経営の視点と実践』丸善出版、2013年、12頁）である。

<sup>198</sup> 楊德進『旅游扶贫：國際經驗与中国实践』中国旅游出版社、2015年、26頁参照。

ク組織戦略の視点から旅游扶貧のあり方について検討する。

### 3. 旅游扶貧におけるネットワーク組織戦略

本章の第1節と第2節では、旅游扶貧における政府部門の役割と変化、集体企業・私有企業主導の特徴および優れた旅游扶貧のマーケティング戦略とビジネスモデルについて検討した。本節では、研究課題にあげた「どのような理由で、どのような旅游扶貧戦略が有効と考えられるのか」に答えたい。第1に、旅游扶貧におけるネットワーク組織戦略の有効性を実証するため、竹泉村と二龍山の事例を図解し、2つの事例のネットワーク構造を明らかにする。それを踏まえたうえで、有効な旅游扶貧戦略として、旅游扶貧におけるネットワーク組織戦略を提起する。第2に、「なぜ旅游扶貧におけるネットワーク組織戦略が有効なのか」については、利害関係のバランスから論じる。

#### (1) 旅游扶貧におけるネットワーク組織戦略の提起

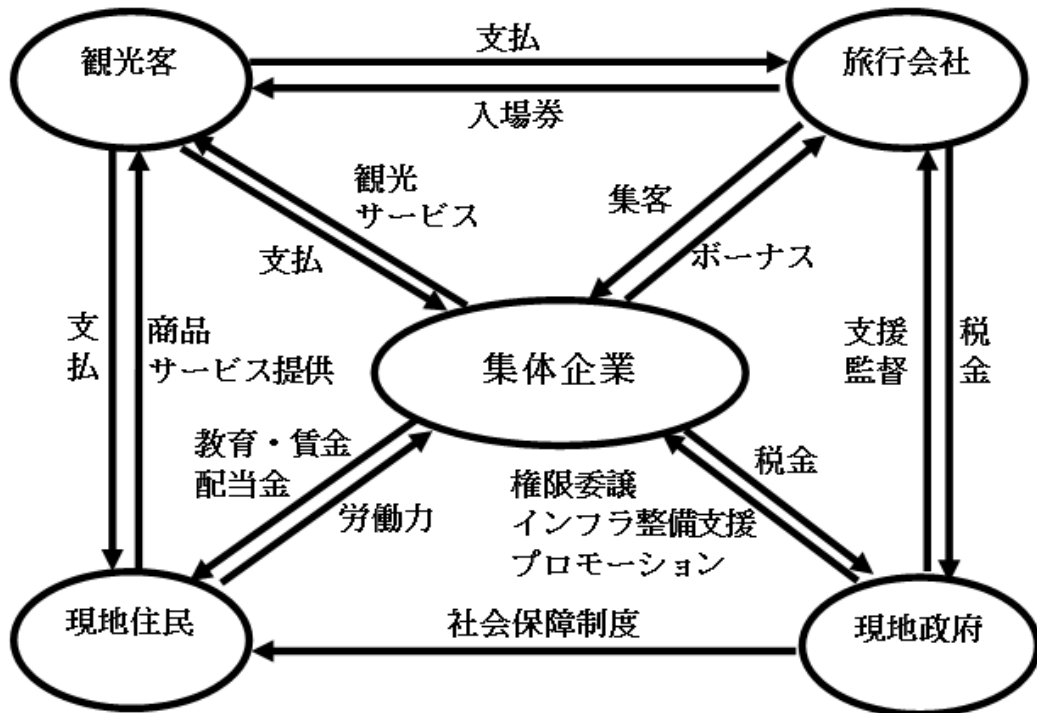
第IV章の事例研究に基づき、二龍山と竹泉村の利害関係者を図解で示す。二龍山の場合、観光開発・運営の主体である集体企業の曉望公司、現地住民、現地政府、旅行会社の4つの利害関係者に分けた（第V-1図参照）。曉望公司是曉望コミュニティ委員会によって設立された集体企業であるため、現地住民の利益を代表している。一方、竹泉村の場合、観光開発・運営の主体である村外の私有企業の龍騰公司、現地住民、現地政府、旅行会社および選挙で現地住民に選ばれ、現地住民の利益を代表する村民委員会をあげた（第V-2図参照）。

集体企業の曉望公司を中心に、図解した利害関係を説明すると、曉望公司是現地政府から二龍山の観光開発・運営の権限や道路・川などのインフラ整備、観光プロモーションの支援を得ている。

曉望公司是観光客に二龍山の登山という観光サービスを提供し、入場料の収益を得ている。観光客を誘致するため、曉望公司自社ではなく、旅行会社にも集客業務を委託し、その代わりに旅行会社にボーナスを支給している。

観光客と旅行会社との間では、入場券販売の取引が行われている。また、曉望公司是現地住民を雇用し、賃金を支給している。曉望公司で勤務している現地住民への観光教育も実施している。そして、二龍山の観光収益を配当金という形で現地住民に支給している。現地住民は直接に観光客に商品やサービスを提供することにより、経済的な利益・非経済的な利益を得ている。病気や障害により労働能力を喪失した現地住民に対しては、現地政府は最低社会保障金を支給している。

第V-1図 二龍山の利害関係者の図解



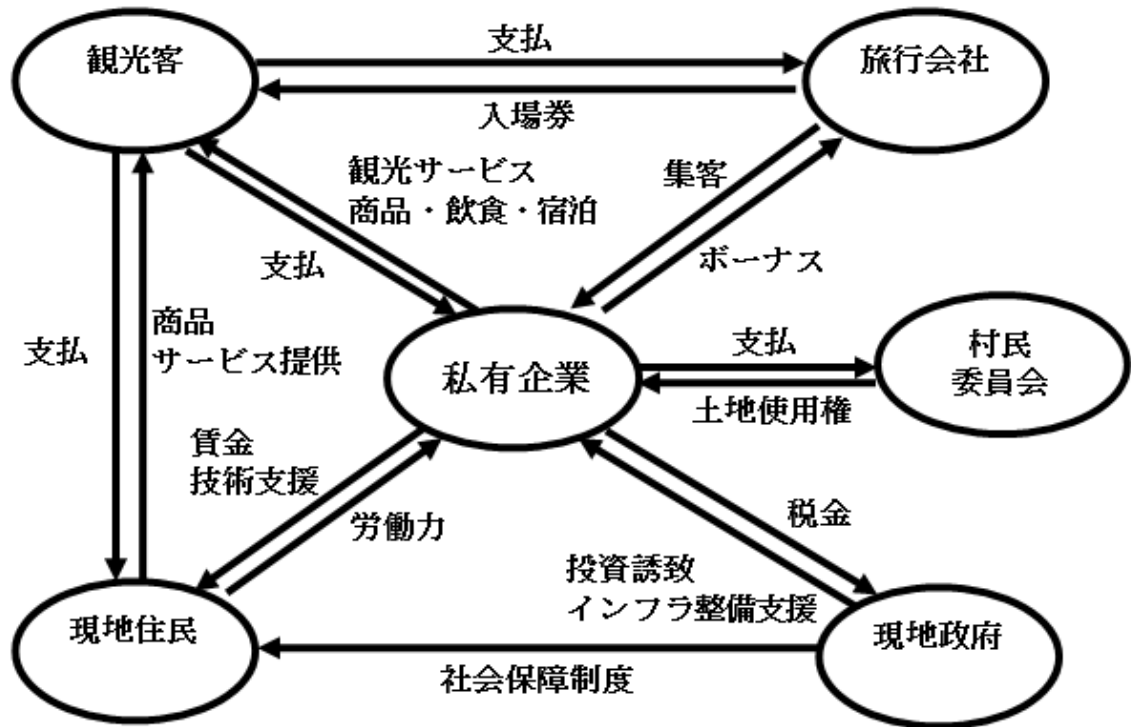
出所：筆者作成。

竹泉村の例では、村外の私有企業である龍騰公司を中心に、図解した利害関係を説明すると、龍騰公司是現地政府の投資誘致策により竹泉村の開発・運営の権限を得ている。また、現地政府は龍騰公司の観光開発・運営を順調に進めるように、インフラ整備など龍騰公司を支援し、各利害関係者とのバランスを調整している。

二龍山の場合と異なり、龍騰公司是観光客に竹泉村で観光サービスを提供するだけでなく、観光地で伝統文化のお土産である観光商品の販売や飲食、宿泊のサービスも提供している。ただし、龍騰公司是竹泉村の土地を使用するため、毎年竹泉村の村民委員会に土地使用料を支払っている。

集客の面では、龍騰公司是暁望公司と同じく旅行会社と協働している。そして、龍騰公司是現地住民を雇用し、貧困層に農産物に関する技術支援を行い、貧困層から農産物を調達している。竹泉村の現地住民は二龍山の事例と同じく、直接に観光客に商品やサービスを提供することにより、経済的な利益と非経済的な利益を得ている。現地政府による最低社会保障金の支給も行われている。

第V-2 図 竹泉村の利害関係者の図解



出所：筆者作成。

一般に、政府部門や民間部門、コミュニティ委員会、現地住民が追求している利益が一致することは稀である。それでは、なぜ上記の2つの事例は利害関係のバランスの調和に成功しているのだろうか。

その要因を分析すると、まず、現地政府の役割に注目されたい。従来の観光開発・運営を果たす役割ではなく、権限を民間部門に委譲し、「支援」の立場に立つことにより、旅游扶貧の効率性を上げたと言える。次に、民間部門の役割を分析してみると、自社の短期的な利益を追求するだけではなく、どのように現地住民に利益を還元するのか、工夫しているように考えられる。例えば、現地住民への配当金、現地住民の雇用と教育、観光に関わるビジネス機会の創出が挙げられる。

そして、コミュニティのレベルでは、いかに現地住民への利益還元を確保できるのかが、重要な論点になっている。現地住民に選挙で選ばれたコミュニティ委員会は現地住民の利益を代表し、観光開発・運営において配当金や土地使用料などの明確な利益還元メカニズムを創出することができた。

コミュニティ委員会は現地住民の意見を現地政府に反映させ、現地政府の指示や指導を受けている。このように、コミュニティ委員会は現地住民と現地政府との間のパイプ役となり、現地住民の観光開発への理解を深め、旅游扶貧の目標である貧困の削減につながると考えられる。

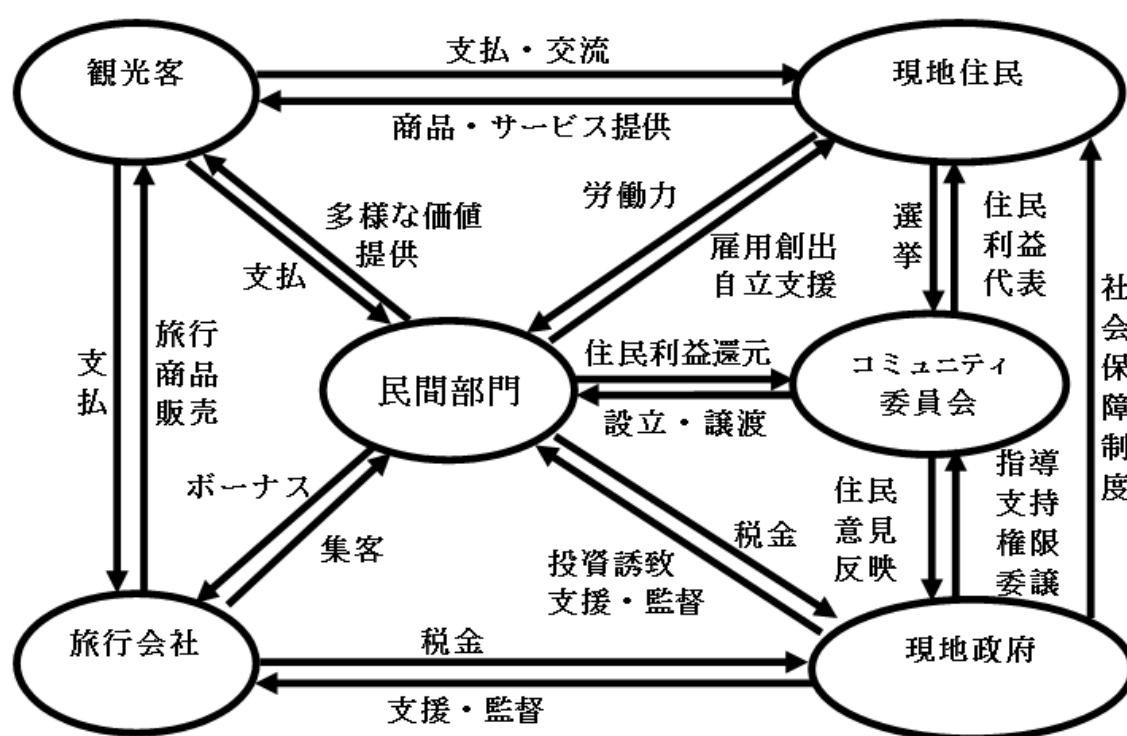
2つの図に示したように、旅游扶貧における多様な利害関係者が存在し、ネットワーク

のような組織が成立していると言える。朴（2003）はネットワークを「自律的な部分が網状でつながり、全体のアイデンティティを保ちながら相互作用している一つの統一体」と称している。このネットワークのうち、1つの主体として自らまとめられた意思決定が可能であり、ある方向に向けて調整されている組織として、「ネットワーク組織」の概念を用いている<sup>199</sup>。若林（2009）はネットワーク組織を「組織の壁を越えて、複数の組織に所属する人間や集団を、社会ネットワークへ結合・媒介する独自の協働組織の仕組みであるという特徴を持つ」<sup>200</sup>組織であると説明している。

ネットワーク組織の定義から「複数」、「協働」、「統一体」のキーワードを抽出することができる。ネットワーク組織では、組織内ネットワークと組織間ネットワークの2種類に分けられるが、旅游扶贫の場合は組織間ネットワークの特徴が鮮明であると考えられる。

では、旅游扶贫におけるネットワーク組織戦略をどのように定義するのか。二龍山と竹泉村の事例研究を踏まえ、筆者としては、旅游扶贫におけるネットワーク組織戦略を「現地政府による支援・監督を受け、民間部門が中心となって、観光開発・運営を展開し、コミュニティ委員会を通じて住民に利益を還元するとともに、現地住民の参加と自立を促し、旅行会社と協働して観光客に多様な価値を提供する戦略」と定義したい（第V-3図参照）。

第V-3図 旅游扶贫におけるネットワーク組織戦略図



出所：筆者作成。

<sup>199</sup> 朴容寛『ネットワーク組織論』ミネルヴァ書房、2003年、i頁。

<sup>200</sup> 若林直樹『ネットワーク組織：社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣、2009年、25頁。

## (2) 従来の組織間ネットワークの諸形態

旅游扶貧におけるネットワーク組織戦略の有効性を検討する前に、従来の組織間ネットワークの諸形態を説明する。また、従来の組織間ネットワークの諸形態を旅游扶貧におけるネットワーク組織と比較し、両者の違いを明確にする。

ネットワーク組織の特徴は、「組織の境界を越えて、経営戦略に応じた内外の人材と資源の結合を図るところにある。すなわち、組織間ネットワークもその代表形態の一つである。

(中略) 組織間ネットワークとは、組織間の共同行動や相互作用関係が構造的に動く仕組みに注目した見方である」<sup>201</sup>。若林(2009)によると、こうした組織間ネットワークの代表的な例として、①企業グループ、②系列、③仮想企業体、④戦略的提携、⑤中小企業間ネットワーク、⑥官民連携(Public Private Partnership、略称PPP)を取り上げている。

組織間ネットワークの代表的な例のそれぞれの特徴は次のようにまとめられている。①企業グループ：複数の企業がグループを形成し、共通目標に対して強い結合関係を持ち、統合された経営を行っていることがある。いわゆる、法人格を持った企業の集合体であるとされている。②系列：特定の中核大手企業が支配的である継続的な企業間の取引関係のことを指している。③仮想企業体：情報技術の観点から見た組織間ネットワークのコンセプトの1つである。リーダー企業が、開発・生産・流通などの企業活動のために、複数の外部企業の活動を情報通信ネットワーク上で統合し、1つの企業のように活動しているネットワーク組織である。④戦略的提携：提携とは、組織間での中長期的な協力関係を指している。戦略的提携とは、そうした組織同士が戦略目標を共有して行う提携関係である。⑤中小企業ネットワーク：中小企業が相互に戦略的提携を行い、機動的に組織間ネットワークを構築し、革新的な製品の開発・生産・流通を共同で行う場合である。⑥官民連携：政府や地方自治体の領域に戦略的提携の利用は及んでいる。公共サービスの供給を民間委託する例が増えてきている。官民連携は、伝統的な公共セクターによる活動の全部または一部が民間セクターに担われる事象として、広く定義されている<sup>202</sup>。

以上のように、従来の組織間ネットワークの諸形態は主に企業の諸活動に関わっており、主な利害関係者が企業と政府の両者で、限定的である。一方、旅游扶貧におけるネットワーク組織においては、企業と政府に限らず、コミュニティ委員会や現地住民なども含まれている。そして、旅游扶貧の目的は貧困の削減であり、単純な企業活動による利益の追求だけではない。

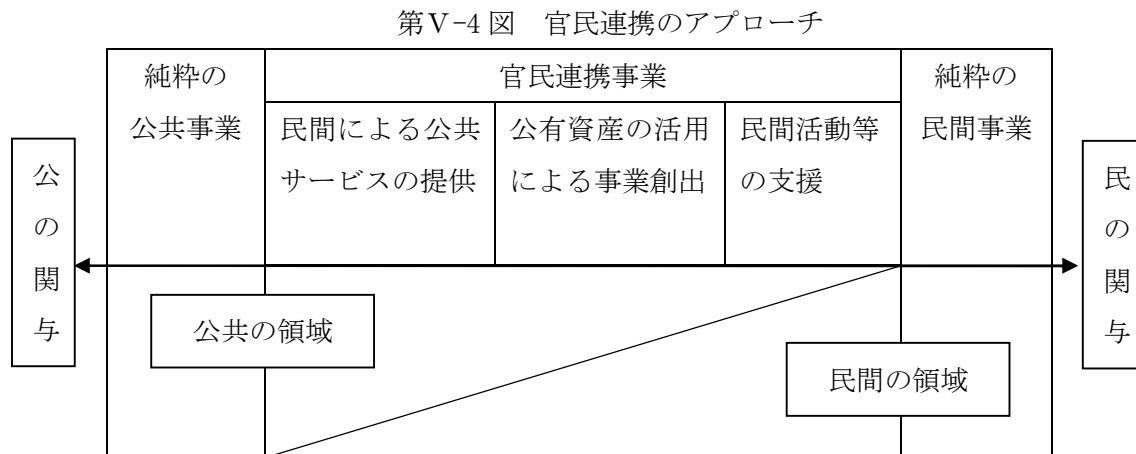
つまり、旅游扶貧におけるネットワーク組織と官民連携のような組織間ネットワークとの違いはいくつかある。まず、旅游扶貧におけるネットワーク組織の目標は貧困の削減であり、官民連携における公共サービスの提供と異なっている。次に、旅游扶貧におけるネットワーク組織の利害関係者は多様であるため、より複雑である。官民連携は主に企業と政府との間で行われている。そして、旅游扶貧におけるネットワーク組織のアプローチは、

---

<sup>201</sup> 同上書、80頁。

<sup>202</sup> 同上書、80-100頁参照。

前述したように、民間部門による観光開発・運営の展開、現地政府による支援・監督、コミュニティ委員会による現地住民の利益確保および旅行会社との協働である。一方、官民連携のアプローチは主に民間による公共サービスの提供、公有資産の活用による事業創出および民間活動等の支援<sup>203</sup>、である（第V-4 図参照）。



出所：町田裕彦『PPPの知識』日本経済新聞出版社、2009年、113頁、図表Ⅲ-1 参照の  
うえ筆者作成。

旅游扶貧におけるネットワーク組織は官民連携のようなネットワーク組織との共通点として、民間部門の利益追求という行動原理を認めるところである。それは民間部門が参加するインセンティブであり、民間部門の資本、技術、経営ノウハウなどが発揮される前提となっている。

### （3）旅游扶貧におけるネットワーク組織戦略の有効性

なぜ旅游扶貧におけるネットワーク組織戦略が有効なのか。利害関係のバランスから見ると、それは旅游扶貧における利害関係のバランスをよく調和させているからであると考えられる。李・徐（2006）は持続可能な旅游扶貧を実現するため、政府部門、民間部門、現地住民および観光客の間の利害関係のバランスを調和する必要があると主張している。

また、旅游扶貧における「政府主導」と「市場主導」の論争が存在している。丁（2004）は先行研究を整理したうえ、「政府引導、企業運作、社会協同」<sup>204</sup>（政府の指導、企業の運営、社会の協働）という結論に至った。すなわち、政府部門がすべてを主導するではなく、

<sup>203</sup> 民間による公共サービスの提供とは、公的機関が最終的な責任を持ち、事業の監視、監督を行うものの、民間の知恵やノウハウを活用し、公共サービスにイノベーションをもたらすことにより、その質の維持向上と効率性をはかるための制度として導入されている。公有資産の活用による事業創出とは、公有資産を民の力を活用し、キャッシュフローを生み出していくビジネスモデルである。民間活動等支援とは、民間活動に対し、構造改革特別区の活用により規制の緩和を行ったり、補助金、融資、税制等による支援を行ったり、さらには、官民の協力関係の構築により、その民間活動が円滑に推進されるよう支援したりするものである（町田裕彦『PPPの知識』日本経済新聞出版社、2009年、113-154頁参照）。

<sup>204</sup> 丁煥峰「国内旅游扶貧研究述評」『旅游学刊』19（3）、2004年、34頁。

指導と政策支援の役割を果たし、公共サービスを提供すべきである。貧困地域の市場メカニズムが基盤となった際、政府部門が民間部門の参加を促すべきである。

李・鐘・成（2009b）は旅游扶貧における政府・コミュニティ・貧困層の役割を以下のようにまとめている。政府の役割は、意思決定する前に貧困層の意見を十分に聞くこと、投資による観光市場の活性化を促進すること、インフラの整備、経済支援などである。コミュニティの役割は、旅游扶貧の利害関係者のバランスを調和すること、貧困層への教育・トレーニング、中小企業と貧困層との間の架け橋になること、政府部門に貧困層の声を伝えることなどである。貧困層の役割については、直接的に旅游扶貧に参加すること、観光業への理解を深めること、観光業従事による自身の能力を伸ばすこと、直接的に商品を提供すること、環境・文化を保護することが挙げられた。

要するに、旅游扶貧における各利害関係者が自身の役割を果たし、形成したネットワーク組織で連帯・協働し、同じ方向に向ける戦略が求められる。とくに貧困地域における市場メカニズムについては、より親密な信頼関係が要求されるため、ネットワーク組織戦略による信頼の獲得が有効であると考えられる。Simanis & Hart（2009）は企業が貧困地域にビジネスを展開する際に、コミュニティに「埋め込み」、コミュニティの人々と親密な信頼関係を築くことが重要であると強調した。それを「埋め込みイノベーションパラダイム」（Embedded Innovation Paradigm）と称している。

旅游扶貧においては、信頼関係の構築が欠かせない。ネットワーク組織戦略は信頼の形成を前提にしている。国領・野中・片岡（2003）はネットワークにおける信頼の形成の重要性について、次のように述べている。

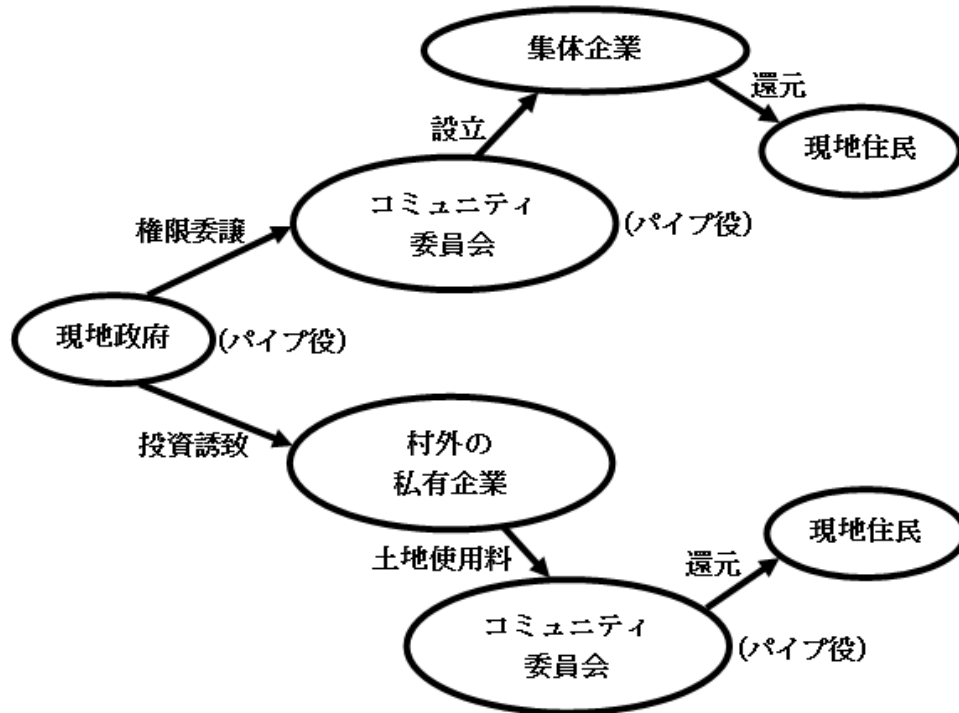
「どんな技術にもまして強力な信頼形成は、人間の日常の営みのなかにあるということである。広く人間関係のネットワークを構築し、語り合い、協力して問題解決にあたる活動を積み重ねることで、信頼関係が生まれ、そのような信頼関係を介して紹介された人物であれば信用するに足ると考えることができる。ネットワークはそのような人間が古来より行ってきた社会的なメカニズムを越えるものでもなく、否定するものでもなく、補完するものであると考えたほうがいいだろう。どんなハイテクの時代になっても価値を生み出すのはやはり人間なのである」<sup>205</sup>。

旅游扶貧におけるネットワーク組織戦略の有効性はこのような信頼関係の構築にある。とくに、旅游扶貧におけるネットワーク組織のパイプ役は信頼関係の構築に貢献していると考えられる。具体的には、現地住民と現地政府との間、現地住民と村外の私有企業との間にはコミュニティ委員会が存在している。村外の私有企業とコミュニティ委員会との間には現地政府というパイプ役が存在している。ネットワーク組織戦略図から現地政府、現地住民、コミュニティ委員会、集体企業と村外の私有企業を抽出し、集体企業主導と村外の私有企業主導の2つのパターンにおけるパイプ役を表示した（第V-5図参照）。

<sup>205</sup> 国領二郎・野中郁次郎・片岡雅憲『ネットワーク社会の知識経営』NTT出版、2003年、123頁。



第V-5 図 旅游扶貧におけるネットワーク組織のパイプ役



出所：筆者作成。

第IV章で考察したように、コミュニティ委員会は現地住民の利益を代表する「自治組織」と政権体制の「基層組織」という二重の性格を持っている。農村地域においては、コミュニティ委員会が農村集体所有の土地や集体企業などの財産を管理する権限を有している。しかし、二龍山の観光開発の権限を得るために、コミュニティ委員会は長年にわたって努力し、現地政府と交渉していた。

一方、現地政府は村外の私有企業を誘致し、竹泉村のコミュニティ委員会と私有企業との間のパイプ役を担っていた。コミュニティ委員会は、集体所有の土地を容易に私有企業に譲渡することができない。「中華人民共和国村民委員会組織法」の第五条では、現地政府がコミュニティ委員会を「指導」し、コミュニティ委員会が現地政府を「協助」（協力）すると規定されている。竹泉村のコミュニティ委員会は、現地政府を通して、私有企業に土地の使用権を譲渡している。

このように、竹泉村と二龍山の観光開発・運営における課題を解決し、信頼関係を構築することにあたって、コミュニティ委員会と現地政府のパイプ役という役割が重要である。コミュニティ委員会と現地政府のパイプ役がないと、旅游扶貧におけるネットワーク組織の形成が成り立たないと言っても過言ではない。

小川（2014）はニコス・J. ロシデスが1984年に京都大学へ提出した学位論文を中心に考察し、「観光地の成功は、それが大企業誘致型の観光開発であれ、地元主体の観光開発であれ、結局は地域に発生した観光活動がどれだけ地域社会に融合しているかによって決ま

る」<sup>206</sup>という地域融合理論の展開を示した。

ニコスは地域同化能力（regional assimilative capacity）という概念を用い、「観光開発が地域社会に貢献するかどうかは、外部からの投入（旅行者、資本）の関数であり、かつ地域社会の諸性質（資源、立地、社会—経済的特性、計画のフレームワーク）の合成ベクトルで、地域同化能力が包摂可能な開発規模で、高度な共同総合型（＝highsynergy）開発、すなわち観光と地域の他のすべての諸部門との積極的な関係を促進するような開発を行う必要がある。受け入れ地域の地域同化能力が大きいほど、そして観光部門と地元の社会経済構造との間の不一致が小さいほど、その観光開発はより『地域の発展＝development』の実現に貢献的であると言える」<sup>207</sup>という結論を導いた。

確かにニコスの地域同化能力という概念が多様な利害関係者との積極的な関係を促進すること、現地社会への還元という点で、中国における旅游扶贫のネットワーク組織戦略と合致している。しかし、このような地域融合理論は地域社会、地域開発という地域発のアプローチであり、旅游扶贫のネットワーク組織戦略という民間部門発のアプローチと異なっている。また、地域融合理論では、中国におけるコミュニティ委員会や現地政府のようなパイプ役による信頼関係の創出を十分に説明することが困難である。

旅游扶贫のネットワーク組織戦略のモデルとしては、集体企業主導であれ、村外の私有企業主導であれ、現地政府やコミュニティ委員会のパイプ役の役割が機能されることによって、各利害関係者間の信頼関係に基づき、各利害関係者の役割を効率よく発揮させることが成功の鍵となる。持続可能な旅游扶贫を実現させるため、二龍山のように現地政府から観光開発・運営の権限を受けた集体企業が地元主導型で利害関係者をネットワーク組織化する可能性を持っている。

一方、竹泉村の事例のように、適切な規制下で私有企業の誘致という対策もありうる。その際、貧困層の利益を確保するメカニズムを成立させるため、現地政府やコミュニティ委員会、私有企業、現地住民がネットワーク組織を形成する必要がある。いずれも、観光開発の権限が現地政府から民間部門（集体企業・私有企業）に委譲され、私有企業で開発された経営やマーケティングのノウハウを、観光客誘致を通して貧困削減に活かし、現地政府、私有企業、コミュニティ委員会の協働が重要な仕組みとして注目されると言える。

以上、旅游扶贫の有効性を利害関係のバランスから検討し、とくにパイプ役によるネットワーク組織における信頼関係の構築を論じた。一方、旅游扶贫のネットワーク組織における村外の私有企業の役割も特筆すべきである。

旅游扶贫のネットワーク組織戦略において、村外の私有企業は政府部門が提唱している旅游扶贫というスローガンのもとで、観光開発・運営の正当性を取得していると言える。また、私有企業は観光事業による現地住民への還元を通して Win-Win の関係を築くことが

<sup>206</sup> 小川功『観光デザインとコミュニティデザイン—地域融合型観光ビジネスモデルの創造者“観光デザイナー”』日本経済評論社、2014年、14頁。

<sup>207</sup> 西山徳明「自律的観光とヘリテージ・ツーリズム」『ヘリテージ・ツーリズムの総合的研究』調査報告21、国立民族学博物館、2001年3月、25頁。

できる。そして、多くの価値を創造し、政府部門、コミュニティ委員会、現地住民のみならず、旅行会社と協働し、利益を配分することが可能である。中国における観光市場が拡大しているなか、観光需要が高まり、観光客に観光サービスを提供する機会が増えていく。

このように、旅游扶貧におけるネットワーク組織戦略のもと、観光開発・運営する民間部門は政府部門やコミュニティ委員会、現地住民、旅行会社との関係が「競争」ではなく、「協働」という関係に近いと考えられる。確かに、観光開発・運営する民間部門のなか、「競争」という関係も存在しているが、各民間部門がいかにネットワーク組織戦略を発揮し、差別化する観光地を作り出していくのが成功の鍵と言える。さらに、観光地同士の間、同じツアーに組み込まれ、補完的な協働関係もありうる。

言い換えると、旅游扶貧におけるネットワーク組織戦略は、現地政府の支援・監督を受け、集体企業であれ、私有企業であれ、観光開発・運営の中心となって各利害関係者の参加と行動を理解し、ネットワーク組織に結合させ、自社に対して好意的で有利な方向に促そうとする相互作用のことである。単なる仲間同士でネットワークを作り、情報交換や連携した活動をするのではない。

以上、本章では中国における旅游扶貧戦略のあり方をネットワーク組織戦略の視点から検討した。筆者は旅游扶貧におけるネットワーク組織戦略を「現地政府による支援・監督を受け、民間部門が中心となって、観光開発・運営を展開し、コミュニティ委員会を通じて住民に利益を還元するとともに、現地住民の参加と自立を促し、旅行会社と協働して観光客に多様な価値を提供する戦略」と定義した。

第1節では、旅游扶貧における政府部門の役割と変化について検討した。政府部門は従来の「実行者」から「コーディネーター」という役割へ変化することを明らかにした。第2節では、私有企業と集体企業の役割と課題を考察した。私有企業はマーケティングやビジネスモデルなどの面において集体企業よりも優れているが、どのように追求した利益を現地住民に還元するのか、メカニズムの設計が必要とされる。一方、集体企業はコミュニティ委員会によって設立され、現地住民の意思を反映し、現地住民に利益を還元することという還元力が優れていると言える。第3節では、政府部門、民間部門、コミュニティ委員会の役割を踏まえ、ネットワーク組織戦略を提唱した。ネットワーク組織戦略により、政府部門や民間部門、コミュニティ委員会、現地住民の信頼関係が醸成され、政府部門の指導力、私有企業の経営力、コミュニティ委員会の還元力が十分に発揮され、持続可能な旅游扶貧につながると考えられる。

したがって、旅游扶貧におけるネットワーク組織戦略の構築は旅游扶貧の焦点となり、各利害関係者をネットワーク組織に結合させ、各利害関係者の利益を調和し、各々の役割を最大限に発揮させることが旅游扶貧の成功の鍵となるであろう。

## 終章 研究の総括と今後の課題

### 1. 研究の総括

本節では、各章の研究内容を要約したうえ、本論文の3つの研究課題に照らし合わせ、結論を導き出す。

序章「研究の課題と方法」では、本研究の背景と課題、研究方法について説明した。本研究の背景では貧困削減の意義を深め、従来の対策の限界を示し、新たなアプローチである「観光事業による貧困の削減」(Pro-Poor Tourism、以下 PPT と略記する)と「旅游扶貧」を紹介した。とくに、中国における「旅游扶貧」が注目され、国際社会に評価されていることを示した。しかし、先行研究では中国内陸部における政府主導型の事例が主流であり、いずれも旅游扶貧の観光開発・運営組織の持続性に焦点をあてているとは言い難い。

そこで、中国における旅游扶貧戦略のあり方を提示することを目的として、次のような具体的な研究課題を設定した。第1に、PPTの持続性については、どのように検討されているのか、またそれを検討する際の研究フレームワークは何か。第2に、なぜ中国では「旅游扶貧」という国家戦略が打ち出されたのか。第3に、どのような理由で、どのような旅游扶貧戦略が有効と考えられるのか。研究の方法として、日本語・英語・中国語の先行文献をレビューし、旅游扶貧のモデルとされている2つのコミュニティでフィールドワークを実施した。

第I章「貧困をめぐる BOP ビジネスと Pro-Poor Tourism」では、PPTの定義をめぐり、「貧困」、「観光」および PPTの有効性について検討し、観光と貧困削減に関する研究の変遷について、その経済効果と持続可能性および PPTの視点から探り、観光業の発展と貧困削減との関連性を考察した。

従来の貧困削減対策の限界を示し、新たな貧困削減の対策として BOP ビジネスが誕生した経緯について考察し、その意義と問題点を論じた。そこで、PPTを BOP ビジネスと比較し、双方の共通点と相違点を明らかにした。共通点としては、貧困削減への寄与、多様な組織との連携、ビジネス手法の駆使、民間部門の参加、国連の促進などが挙げられた。相違点では、PPTは BOP ビジネスより貧困層の幅広い利益にフォーカスし、より政府主導的であると述べた。BOP ビジネスでは貧困層の利益だけではなく、営利志向で企業利益を追求する点が PPTと異なっている。

第II章「Pro-Poor Tourismにおける経営戦略の研究フレームワーク」では、PPTにおける経営戦略の研究フレームワークの設定を試みた。先行研究と代表的な研究手法を考察し、ステークホルダー論、マーケティング論およびビジネスモデル論の概念を用いて PPTの研究フレームワークを設定した。

PPTの代表的な先行研究 Ashley、Roe & Goodwin (2001)、Ashley (2002) と UNWTO (2006) の研究手法を考察し、①事例研究と理論の不足、②推進主体の多様性と協働、③貧困層の

定義の不明確性、④PPT 戦略における経営戦略論の欠如、⑤貧困削減の評価基準の幅広さ、以上の 5 点にまとめた。要するに、PPT の先行研究は観光事業による貧困の削減に注目し、PPT 推進主体の持続性とそのメカニズムを軽視する傾向があると考ええる。

そこで、PPT 推進主体の持続性、協働の利害関係、貧困層に対する還元の仕組みに焦点をあて、背景、開発、運営、収益および還元の 5 つの手順から研究のフレームワークの設定を試みた。とくに、経営戦略論の概念を活用し、PPT の理論的弱点を補完している。

第Ⅲ章「中国における扶貧政策と旅游扶貧の背景」では、なぜ中国が「旅游扶貧」を国家戦略として推進してきたのかについて中国における貧困削減・観光業・旅游扶貧政策の変遷をそれぞれ整理し、検討した。

中国の観光市場の形成と政策の転換が旅游扶貧の背景にあると考えられる。まず、中国の扶貧政策の変化には、計画経済体制から社会主義市場経済への移行という背景がある。中国の扶貧政策は政府主導から多様な主体による参加へ、トップダウン式からボトムアップ式へと変化する傾向があり、従来の扶貧政策の限界（例えば、持続性のなさや辺鄙な貧困地域の軽視、環境破壊）があると言わざるを得ない。

現在、観光業は中国国民経済の戦略的な基幹産業となっている。所得と余暇の増加による中国観光市場の成長がみられるなか、中央政府による観光開発の主導から多様な主体による参入が認められるようになった。しかし、現地の相互信頼に基づくネットワーク的な協働が徹底するまでに至っていない。

旅游扶貧政策は、従来の扶貧政策の変化に沿って、「輸血式」から「造血式」への転換が求められている。旅游扶貧は「造血式扶貧」に位置付けられるため、その可能性と効果が期待されていると言える。根本的には、中国における市場メカニズムの成熟が政策の変遷に影響し、中央政府の役割の変化と多様な主体による参加が求められるようになったと考えられる。

第Ⅳ章「中国における旅游扶貧の事例研究」では、旅游扶貧のモデルとされている「中国鄉村旅游模範村」である竹泉村と二龍山を対象に事例研究を行い、旅游扶貧における村外の私有企業と集体企業の役割と課題を明確化し、中国における旅游扶貧の類型化モデルを設定した。

まず、中国語の旅游扶貧に関する先行研究をレビューし、中国における旅游扶貧の可能性、課題および研究の方向性を示した。旅游扶貧の可能性としては、貧困地域においては観光資源が豊富な地域が多いこと、農業や工業による経済発展が挫折しやすいこと、観光事業における現地住民の参加が幅広いことをあげた。課題は、旅游扶貧と観光開発の概念の混同、旅游扶貧における観光経営力の弱さ、現地住民による参加の低下である。課題に対応する研究の方向性としては、旅游扶貧における現地住民への還元、私有企業による観光経営力の発揮、現地住民による旅游扶貧の参加意識の向上と主体的な取り組みが必要であることを主張した。

次に、村外の私有企業主導の竹泉村と集体企業主導の二龍山の事例研究を通して、現状

としては私有企業の観光経営力が強い反面、現地住民への直接的な還元が弱いことがわかった。一方、集体企業の主導では観光経営力の弱さが見られる一方、観光事業による現地住民への直接的な配当金が支給されていることを見出した。

竹泉村と二龍山の事例はそれぞれ「外来型開発」と「内発的發展」に該当すると考えられる。竹泉村を開発・運営する村外の私有企業は資本、技術、経営ノウハウに優れ、現地政府に誘致され、現地政府の支援・監督を受けている。二龍山を開発・運営する集体企業は現地住民が選挙で選出したコミュニティ委員会によって設立され、現地住民の利益を代表する。二龍山の集体企業は私有企業より資本、技術、経営ノウハウが遅れているものの、埋もれていたコミュニティの道教文化の掘り起こしや山の自然資源の保護、現地住民への還元に力を入れている。

以上の事例研究の結果を踏まえ、中央政府、現地政府、集体企業および私有企業の4つの利害関係者で構成される中国の旅游扶贫の類型化モデルを設定した。つまり、現地政府と集体企業は現地住民との関係が強いことに対し、中央政府と私有企業は現地住民との関係が弱いと考えられる。また、私有企業は集体企業より観光経営力が比較的に優れていると言える。

第V章「中国における旅游扶贫戦略のあり方 ―ネットワーク組織戦略の視点から―」では、中国における旅游扶贫戦略のあり方をネットワーク組織戦略の視点から検討した。筆者は旅游扶贫におけるネットワーク組織戦略を「現地政府による支援・監督を受け、民間部門が中心となって、観光開発・運営を展開し、コミュニティ委員会を通じて住民に利益を還元するとともに、現地住民の参加と自立を促し、旅行会社と協働して観光客に多様な価値を提供する戦略」と定義した。

まず、旅游扶贫における政府部門の役割と変化について検討した。政府部門は従来の「実行者」から「コーディネーター」という役割へ変化することを明らかにした。次に、私有企業と集体企業の役割と課題をより深く考察した。私有企業はマーケティングやビジネスモデルなどの面において集体企業よりも優れているが、どのように追求した利益を現地住民に還元するのか、メカニズムの設計が必要とされる。

一方、集体企業は現地住民の意思を反映し、現地住民に利益を還元するという還元力が優れていると言える。そして、政府部門、民間部門、コミュニティ委員会の役割を踏まえ、ネットワーク組織戦略を提唱した。ネットワーク組織戦略により、パイプ役の現地政府とコミュニティ委員会の役割が機能すると、政府部門や民間部門、コミュニティ委員会、現地住民の信頼関係が醸成され、政府部門の指導力、私有企業の経営力、コミュニティ委員会の還元力が十分に発揮され、持続可能な旅游扶贫につながると考えられる。

以上、本論文の研究内容をまとめると、第1に、経営戦略の視点から背景、開発、運営、収益および還元の5つの手順から研究のフレームワークを設定し、PPTの持続性を検討すべきであると論じた。第2に、中国の扶贫政策や観光市場を検討し、多様な主体による貧困削減対策への参加を明らかにし、それが旅游扶贫という国家戦略が打ち出された背景で

あると主張した。第3に、旅游扶貧における信頼関係に基づいたネットワーク組織の構築を通して、各利害関係者の利益を調和させ、各々の役割を最大限に発揮させることが旅游扶貧のあり方であると提唱した。

したがって、本論文の結論として中国における旅游扶貧戦略のあり方を提示するにあたって、旅游扶貧におけるネットワーク組織戦略の構築が旅游扶貧の焦点となっていると言える。ネットワーク組織戦略は民間部門を中心に展開されている。集体企業主導であれ、私有企業主導であれ、持続可能な旅游扶貧を実現するために、利害関係のバランスを調和し、信頼関係に基づいたネットワーク組織の構築によって有利な外部環境を創出し、旅游扶貧の成功に導くのである。

## 2. 今後の課題

本研究には、いくつかの課題も残されている。第1に、事例研究の限界である。第2に、中国における旅游扶貧のネットワーク組織戦略の一般化と汎用性の課題である。

第1に、旅游扶貧の主な研究手法は事例研究であり、本論文もこの研究手法を採用している。本論文は先端事例や萌芽的な事例などによって新しい仮説を構築するタイプの論文であると考えている。そこで、研究のフレームワークを設定し、事例の背後にある構造の分析を通じて、一般性を高め、研究の発展につなげようとしている。ただし、2つの先端事例の比較から抽出できた論理が「仮説的命題」となり、さらにその仮説をアンケート調査することで量的に検証することで一般化する段階にはまだ到達していない(高橋・徳山・吉田、2015)。つまり、アンケート調査等を実施し、旅游扶貧におけるネットワーク組織戦略の一般性を検証することが今後の課題の1つである。

第2に、旅游扶貧のネットワーク組織戦略の一般化と汎用性の課題である。周知の通り、中国は「社会主義市場経済」という独自の制度を採用し、中央政府によるトップダウン式の推進が多く、市場原理と矛盾している場面も少なくない。そうしたなか、政府部門が提唱している旅游扶貧において、民間部門の参加が推進されている。政治・経済・文化・歴史・地理など異なる国や地域において、中国における旅游扶貧のようなネットワーク組織戦略がどの程度通用しているのかどうか、検証する必要がある。

現在、注目されているBOPビジネスや「ミレニアム開発目標」、「持続可能な開発目標」のように、多様な主体による協働、いわゆるネットワーク組織の創出が重要な課題となっている。中国における旅游扶貧戦略のあり方として、「政府・市場・社会」三位一体のようなネットワーク組織は、貧困削減の新たなアプローチとして、有力な研究テーマとなっていると言えよう。

以上の2つの課題を今後の研究課題として設定し、研究を深めていきたい。

## 参考文献

### (日本語)

- 青木義英・廣岡裕一・神田孝治編著『観光入門—観光の仕事・学習・研究をつなぐ』新曜社、2011年。
- 青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社、2003年。
- 井口貢『まちづくり・観光と地域文化の創造』学文社、2006年。
- 池本幸生「ケイパビリティから見た貧困削減のための観光開発」『立命館大学人文科学研究所紀要』89、2007年、113-148頁。
- 石井淳蔵・高橋一夫（編）『観光のビジネスモデル：利益を生み出す仕組みを考える』学芸出版社、2011年。
- 上田慧「国際経営と多国籍企業の現段階」『同志社商学』65(5)、2014年、635-655頁。
- 江口信清・藤巻正己『貧困の超克とツーリズム』明石書店、2010年。
- 絵所秀紀「貧困削減における市場の役割」『アジア研ワールド・トレンド』No. 171、2009年12月、1頁。
- 袁麗暉「プロ・プアーツーリズムによる中国の貧困削減について」『山口経済学雑誌』58(5)、2010年、135-150頁。
- 大石芳裕「BOP ビジネスの意義」『多国籍企業研究』5、2012年、39-54頁。
- 大滝精一・山田英夫・金井一頼・岩田智『経営戦略—論理性・創造性・社会性の追求』有斐閣アルマ、2006年。
- 大橋昭一・渡辺朗『サービスと観光の経営学』同文館出版、2001年。
- 岡田豊一「ツーリズム・デスティネーション・マーケティングの基本的フレームワークについて」『城西国際大学紀要』22(6)、2014年、1-18頁。
- 大橋昭一「ツーリズムの定義と概念に関する一考察：ツーリズム概念の革新を目指す一つの試み」『観光学』8、2013年3月、13-22頁。
- 韓魯安「中国観光産業の課題と持続可能な観光への若干の展望」『人間社会環境研究』15(3)、2008年、165-188頁。
- 観光庁「旅行・観光サテライト勘定 (TSA: Tourism Satellite Account)」  
(<http://www.mlit.go.jp/kankocho/tsa.html> 2016年7月6日閲覧)。
- 外務省「ミレニアム開発目標 (MDGs)、ポスト 2015 年開発アジェンダ」  
(<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs.html> 2016年7月6日閲覧)。
- 黒崎卓・山形辰史『開発経済学：貧困削減へのアプローチ』日本評論社、2003年。
- グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク「国連グローバル・コンパクトについて」(<http://www.ungc.jn.org/gc/index.html> 2015年7月17日閲覧)。
- 経済産業省『通商白書 2014』  
([http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2014/2014honbun\\_p/index.html](http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2014/2014honbun_p/index.html) 2015年



12月22日閲覧)。

経済産業省貿易経済協力局通商金融・経済協力課『BOP ビジネスのフロンティア途上国市場の潜在的可能性と官民連携』財団法人経済産業調査会、2010年。

嚴善平「中国における農村貧困削減の取り組みと成果」『中国研究月報』64(6)、2010年、1-13頁。

小川功『観光デザインとコミュニティデザインー地域融合型観光ビジネスモデルの創造者“観光デザイナー”』日本経済評論社、2014年。

国際労働事務局 (ILO)『貧困からの脱却：貧困削減のためのディーセント・ワーク』ILO 駐日事務所、2006年。

国領二郎・野中郁次郎・片岡雅憲『ネットワーク社会の知識経営』NTT出版、2003年。

国連開発計画 (UNDP) 駐日代表事務所「持続可能なビジネス育成 (GSB) プログラム」

([http://www.undp.or.jp/private\\_sector/gsb.shtml](http://www.undp.or.jp/private_sector/gsb.shtml) 2015年7月17日閲覧)。

国連開発計画 (UNDP)「極度の貧困と飢餓の撲滅」

([http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/sdg/mdgoverview/mdg\\_1/](http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/sdg/mdgoverview/mdg_1/) 2016年7月6日閲覧)。

国連開発計画 (UNDP)「よくあるご質問：人間開発指数 (HDI) とは」

([http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/library/human\\_development/human\\_development1/hdr\\_2011/QA\\_HDR1.html](http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/library/human_development/human_development1/hdr_2011/QA_HDR1.html) 2016年7月6日閲覧)。

国連開発計画 (UNDP) 駐日代表事務所「包括的な市場の育成 (GIM)」

([http://www.undp.or.jp/private\\_sector/gim.shtml](http://www.undp.or.jp/private_sector/gim.shtml) 2015年7月17日閲覧)。

国連開発計画 (UNDP) 駐日代表事務所「ビジネス行動要請 (BCtA)」

([http://www.undp.or.jp/private\\_sector/bcta.shtml](http://www.undp.or.jp/private_sector/bcta.shtml) 2015年7月17日閲覧)。

小林俊治・高橋浩夫『グローバル企業の経営倫理・CSR』白桃書房、2013年。

斎藤淳子「分析レポート 中国で始まる『参加型貧困対策』」『アジア研ワールド・トレンド』第90号、2003年3月、44-50頁。

佐久間信夫・黒川文子『多国籍企業の戦略経営』白桃書房、2013年。

佐々木信彰・辻美代・金澤孝彰・許海珠『中国の改革開放30年の明暗ーとける国境、ゆらぐ国内』世界思想社、2009年。

佐藤寛「BOP ビジネスの可能性 特集にあたって」『アジア研ワールド・トレンド』171、2009年、2-5頁。

澤渡貞男『ときめきの観光学』言視舎、2013年。

三方よし研究所 (<http://www.sanpo-yoshi.net/index.html> 2015年7月17日閲覧)。

島岡未来子「非営利組織経営におけるステークホルダー理論の検討ー営利組織におけるステークホルダー理論の適用可能性を中心としてー」『公共経営研究 e』5、2011年、1-19頁。

清水苗穂子「貧困と観光ー国連機関のアプローチとプロプアーツーリズムに関する考察ー」

- 『阪南論集』47 (2)、2012 年、69-78 頁。
- 首相官邸「まち・ひと・しごと創生総合戦略一概要」  
(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/pdf/20141227siryou4.pdf> 2017 年 5 月 10 日閲覧)。
- ジェームズ・マック著、瀧口治・藤井大司郎監訳『観光経済学入門』日本評論社、2005 年。
- 菅原秀幸「BOP ビジネス：日本企業の特性と可能性」『北海学園大学経営論集』7 (2)、2009 年、99-112 頁。
- 菅原秀幸「BOP ビジネスの源流と日本企業の可能性」『国際ビジネス研究』2 (1)、2010 年、45-67 頁。
- 菅原秀幸・大野泉・槌屋詩野『BOP ビジネス入門ーパートナーシップで世界の貧困に挑む』中央経済社、2012 年。
- 世界銀行「世界の貧困に関するデータ」  
(<http://www.worldbank.org/ja/news/feature/2014/01/08/open-data-poverty> 2015 年 7 月 4 日閲覧)。
- 薛進軍「中国における貧困、失業および所得格差の要因分析」『経済科学』58 (2)、2010 年、17-35 頁。
- 総務省統計局『第六十六回 日本統計年鑑 平成 29 年』  
(<http://www.stat.go.jp/data/nenkan/index1.htm> 2017 年 7 月 4 日閲覧)。
- 高寺奎一郎『貧困克服のためのツーリズムーPro - Poor Tourism』古今書院、2004 年。
- 多国籍企業学会『多国籍企業と新興国市場』文眞堂、2012 年。
- 谷口勇仁「ステイクホルダー理論再考」『経済学研究』51 (1)、2001 年、83-93 頁。
- 陳文挙「中国の貧困削減と制度的障害」『国際関係研究』26 (2)、2005 年、71-96 頁。
- 張広帥「中国観光の発展過程とその特徴に関する一考察」『北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院院生論集』7、2011 年、71-79 頁。
- 内閣府・総務省・厚生労働省「相対的貧困率等に関する調査分析結果について」  
([http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/soshiki/toukei/dl/tp151218-01\\_1.pdf](http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/soshiki/toukei/dl/tp151218-01_1.pdf) 2017 年 4 月 11 日閲覧)。
- 内藤順子「プロプアー・ツーリズムの可能性：チリにおける『スラム観光』から考える」『交流文化』12、2012 年、22-33 頁。
- 長谷政弘『観光マーケティングー理論と実際』同文館出版、1996 年。
- 長谷政弘『新しい観光振興ー発想と戦略』同文館出版、2003 年。
- 西山徳明「自律的観光とヘリテージ・ツーリズム」『ヘリテージ・ツーリズムの総合的研究』調査報告 21、国立民族学博物館、2001 年 3 月、21-36 頁。
- 日本交通公社『観光地経営の視点と実践』丸善出版、2013 年。
- 南風原朝和『心理統計学の基礎ー統合的理解のために』有斐閣アルマ、2014 年。
- 羽田耕治 (監修)『地域振興と観光ビジネス』JTB 能力開発、2008 年。

- 林俤史・古井仁『多国籍企業とグローバルビジネス』税務経理協会、2012年。
- 朴容寛『ネットワーク組織論』ミネルヴァ書房、2003年。
- 藤井剛『CSV時代のイノベーション戦略』ファーストプレス、2014年。
- 藤澤武史『グローバル・マーケティング・イノベーション』同文館出版、2012年。
- 北條勇作「観光所得乗数モデルの展開」『高崎経済大学論集』44（1）、2001年、37-56頁。
- 町田裕彦『PPPの知識』日本経済新聞出版社、2009年。
- 松本和幸「観光の経済波及効果計測方法について」『立教大学観光学部紀要』13、2011年、1-9頁。
- マイケル・P・トダロ、ステファン・C・スミス著、森杉壽芳監訳、OCDI 開発経済研究会訳『トダロとスミスの開発経済学』原著第10版、ピアソン桐原、2010年。
- 宮本憲一『環境経済学』岩波書店、1989年。
- 宮本佳範「“持続可能な観光”の要件に関する考察—その概念形成における二つの流れを踏まえて—」『東邦学誌』38（2）、2009年、11-22頁。
- メラニー・スミス、ニコラ・マクロード、マーガレット・ハート・ロバートソン著、小槻文洋・原一樹・伊多波宗周・高根沢均・田中祥司・澤山明宏・戴智軻・河本大地訳『観光研究のキーコンセプト』現代図書、2014年。
- 山口誠・渋澤博幸「地域観光の経済効果計測に関する研究」『豊橋技術科学大学人文科学系紀要』29、2007年、21-31頁。
- UNWTO『UNWTO Tourism Highlights 2016 Edition 日本語版』UNWTO アジア太平洋センター、2016年。
- 吉原英樹・白木三秀・新宅純二郎・浅川和宏『ケースに学ぶ国際経営』有斐閣、2013年。
- 李復屏「中国農村における貧困構造と貧困削減政策—問題の整理と今後の展開にむけて—」『龍谷大学経済学論集』49（3）、2009年、93-113頁。
- 柳霄「BOP ビジネス論の再検討」『同志社大学大学院商学論集』50（1）、2015年、47-92頁。
- 若林直樹『ネットワーク組織：社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣、2009年。
- 渡辺秀介・平本督太郎・津崎直也「新興国・途上国における王道戦略としての BoP ビジネスの実践（上）2030年の55億人・70兆ドル市場に向けて」『知的資産創造』20（1）、2012年、26-43頁。
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦『マーケティング戦略』有斐閣アルマ、2012年。

#### （英語）

- Agnihotri, A. (2013) “Doing good and doing business at the bottom of the pyramid,” *Business Horizons*, 56(5): 591-599.
- Akyeampong, O. (2011) “Pro-poor tourism: residents’ expectations, experiences and perceptions in the Kakum National Park Area of Ghana,” *Journal of Sustainable Tourism*, 19(2): 197-213.

- Ashley, C. (2002) “Methodology for pro-poor tourism case studies,” PPT Working Paper 10,  
(<http://www.propoortourism.info/documents/MethodologyforPPT-WkP10.pdf> 2016年4月16日閲覧)。
- Ashley, C. & Roe, D. (2002) “Making tourism work for the poor: Strategies and challenges in southern Africa,” *Development Southern Africa*, 19(1): 61-82.
- Ashley, C. & Haysom, G. (2006) “From philanthropy to a different way of doing business: strategies and challenges in integrating pro-poor approaches into tourism business,” *Development Southern Africa*, 23(2): 265-280.
- Ashley, C., Boyd, C. & Goodwin, H. (2000) “Pro-poor tourism: putting poverty at the heart of the tourism agenda,” *Natural resource perspectives*, 51: 1-6.
- Ashley, C., Roe, D. & Goodwin, H. (2001) *Pro-poor Tourism Strategies: Making Tourism Work For The Poor*, Overseas Development Institute.
- Ashley, C., Goodwin, H., McNab, D., Scott, M. & Chaves, L. (2006) *Making Tourism Count for the Local Economy in the Caribbean: Guidelines for Good Practice*, Pro-Poor Tourism Partnership and Caribbean Tourism Organisation and Travel Foundation.
- Bakker, M. & Messerli, H. R. (2017) “Inclusive growth versus pro-poor growth: Implications for tourism development,” *Tourism and Hospitality Research*, 17(4): 384-391.
- Briedenhann, J. (2011) “The Potential of Small Tourism Operators in the Promotion of Pro-Poor Tourism,” *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(3/4): 484-500.
- Brown, F. & Hall, D. (2008) “Tourism and Development in the Global South: the issues,” *Third World Quarterly*, 29(5): 839-849.
- Burns, P. & Barrie, S. (2005) “Race, Space and ‘Our Own Piece of Africa’: Doing Good in Lumphisi Village?” *Journal of Sustainable Tourism*, 13(5): 468-485.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J.E. (2011) “How to Design a Winning Business Model,” *Harvard Business Review*, 89(1-2): 100-107 (ラモン・カサデサス＝マサネル、ジョアン E. リカート著、中島聡子訳「優位性を高める選択がカギ 優れたビジネスモデルは好循環を生み出す」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年、24-37 頁)。
- Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M. I. T. Press (アルフレッド・D. チャンドラー・ジュニア著、三菱経済研究所訳『経営戦略と組織：米国企業の事業部制成立史』実業之日本社、1967 年)。
- Choka, S., Macbetha, J. & Warrenb, C. (2007) “Tourism as a Tool for Poverty

- Alleviation: A Critical Analysis of ‘Pro-Poor Tourism’ and Implications for Sustainability,” *Current Issues in Tourism*, 10(2-3): 144-165.
- Commission of the European Communities, Organisation for Economic Co-operation and Development, United Nations & World Tourism Organization (2001) *Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework*,  
([http://www.mlit.go.jp/kankocho/naratourismstatisticsweek/statistical/pdf/2001\\_Tourism\\_Satellite\\_Account.pdf](http://www.mlit.go.jp/kankocho/naratourismstatisticsweek/statistical/pdf/2001_Tourism_Satellite_Account.pdf) 2017年8月6日閲覧)。
- Cooney, K. & Shanks, T. R. W. (2010) “New Approaches to Old Problems: Market-Based Strategies for Poverty Alleviation,” *Social Service Review*, 84(1): 29-55.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. & Wanhill, S. (1993) *Tourism: Principles and Practice*, Pitman Publishing.
- Easterly, W. (2001) *The Elusive Quest for Growth: Economists’ Adventures and Misadventures in the Tropics*, The MIT Press (ウィリアム・イースタリー著、小浜裕久・富田陽子・織井啓介訳『エコノミスト 南の貧困と闘う』東洋経済新報社、2003年)。
- Elaydi, R. & Harrison, C. (2010) “Strategic motivations and choice in subsistence markets,” *Journal of Business Research*, 63(6): 651-655.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- Gao, S., Huang, S. & Huang, Y. (2009) “Rural tourism development in China,” *International Journal of Tourism Research*, 11(5): 439-450.
- Gascón, J. (2015) “Pro-Poor Tourism as a Strategy to Fight Rural Poverty: A Critique,” *Journal of Agrarian Change*, 15(4): 499-518.
- Gold, S., Hahn, R. & Seuring, S. (2013) “Sustainable supply chain management in ‘Base of the Pyramid’ food projects: A path to triple bottom line approaches for multinationals?” *International Business Review*, 22(5): 784-799.
- Goodwin, H. (2008) “Tourism, local economic development, and poverty reduction,” *Applied Research in Economic Development*, 5(3): 55-64.
- Goodwin, H. (2009) “Reflections on 10 years of Pro-Poor Tourism,” *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1(1): 90-94.
- Govindarajan, V. & Trimble, C. (2012) *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere*, Harvard Business School Press (ビジャイ・ゴビンダラジャン、クリス・トリンブル著、渡部典子訳、小林喜一郎解説『リバー・イノベーション』ダイヤモンド社、2012年)。
- Harrison, D. (2008) “Pro-poor Tourism: a critique,” *Third World Quarterly*, 29(5): 851-868.
- Hart, S. L. (1997) “Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World,” *Harvard*

- Business Review*, 75(1): 66-76 (スチュアート・L・ハート著、編集部訳『『持続可能性』のための経営戦略』『経営戦略論』ダイヤモンド社、2001年、237-264頁)。
- Hart, S.L. (2007) *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity (2nd Edition)*, Pearson Prentice Hall (スチュアート・L・ハート著、石原薫訳『未来をつくる資本主義—世界の難問をビジネスは解決できるか』英治出版、2008年)。
- Hart, S.L. & London, T. (2010) *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*, FT Press (スチュアート・L・ハート、テッド・ロンドン著、清川幸美訳『BOP ビジネスの市場共創の戦略』英治出版、2011年)。
- Holden, A., Sonne, J. & Novelli, M. (2011) “Tourism and Poverty Reduction: An Interpretation by the Poor of Elmina, Ghana,” *Tourism Planning & Development*, 8(3): 317-334.
- IMF (2012) *World Economic Outlook (WEO) Growth Resuming, Dangers Remain*, (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/01/#> 2017年8月1日閲覧)。
- Immelt, J. R., Govindarajan, V. & Trimble, C. (2009) “How GE Is Disrupting Itself,” *Harvard Business Review*, 87(10): 56-65.
- Karnani, A. (2007a) “The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: How the private sector can help alleviate poverty,” *California Management Review*, 49(4): 90-111.
- Karnani, A. (2007b) “Microfinance misses its mark,” *Stanford Social Innovation Review*, Summer 5(3): 34-40.
- Karnani, A. (2009) “Romanticizing the poor,” *Stanford Social Innovation Review*, Winter 7(1): 38-43.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010) *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, Wiley (フィリップ・コトラー、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セティアウン著、恩藏直人監訳、藤井清美訳『コトラーのマーケティング3.0—ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版、2011年)。
- Lapeyre, R. (2010) “Community-based tourism as a sustainable solution to maximise impacts locally? The Tsiseb Conservancy case, Namibia,” *Development Southern Africa*, 27(5): 757-772.
- León, Y. (2007) “The impact of tourism on rural livelihoods in the Dominican Republic’s coastal areas,” *Journal of Development Studies*, 43(2): 340-359.
- Lodge, G. C. (2006) “Multinational Corporations: A Key to Global Poverty Reduction-Part I,” *YaleGlobal Online*, (<http://yaleglobal.yale.edu/content/multinational-corporations-key-global-p>

- overty-reduction-%E2%80%93part-i 2015 年 7 月 17 日閲覧)。
- London, T., Anupindi, R. & Sheth, S. (2010) “Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers,” *Journal of Business Research*, 63(6): 582-594.
- Magretta, J. (2002) “Why Business Models Matter,” *Harvard Business Review*, 80(5): 86-92 (ジョアン・マグレッタ著、村井章子訳「ビジネスモデルの正しい定義」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011 年、126-138 頁)。
- Manwa, H. & Manwa, F. (2014) “Poverty Alleviation through Pro-Poor Tourism: The Role of Botswana Forest Reserves,” *Development Southern Africa*, 27(5): 757-772.
- Marx, S. (2011) “community-based & PRO-POOR TOURISM,” *International Trade Forum*, Issue 2: 22.
- McCarthy, E. J. (1960) *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood (Illinois): R. D. Irwin.
- Medhekar, A. (2015) “Medical Tourism in India: Is it a Pro-Poor Development?” *Annual International Conference on Human Resource Management & Professional Development for the Digital Age*, 19-28.
- Mitchell, J. & Ashley, C. (2010) *Tourism and Poverty Reduction: Pathways to Prosperity*, Earthscan.
- Neto, F. (2003) “A new approach to sustainable tourism development: Moving beyond environmental protection,” *Natural Resources Forum*, 27(3): 212-222.
- Pitta, D. A., Guesalaga, R. & Marshall, P. (2008) “The quest for the fortune at the bottom of the pyramid: potential and challenges,” *Journal of Consumer Marketing*, 25(7): 393-401.
- Post, J. E., Lawrence, A. T. & Weber, J. (2002) *Business and society: corporate strategy, public policy, ethics*, The McGraw-Hill Companies (ジェームズ・E・ポスト、アン・T・ローレンス、ジェームズ・ウェーバー著、松野弘・小阪隆秀・谷本寛治訳『企業と社会 (上)』ミネルヴァ書房、2012 年)。
- Prahalad, C. K. (2005) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing (C.K. プラハラード著、スカイライトコンサルティング訳『ネクスト・マーケット: 「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』英治出版、2008 年)。
- Prahalad, C. K. & Hammond, A. (2002) “Serving the World’s Poor, Profitably,” *Harvard Business Review*, 80(9): 48-57.
- Prahalad, C. K. & Hart, S. L. (2002) “The Fortune at the Bottom of the Pyramid,” *Strategy+Business*, 26: 54-67.
- Ricart et al. (2004) “New Frontiers in International Strategy,” *Journal of*

*International Business Studies*, 35(3): 175-200.

- Roe, D. & Urquhart, P. (2001) “Pro-poor tourism: harnessing the world’s largest industry for the world’s poor,” *World Summit on Sustainable Development*, (<http://www.propoortourism.info/documents/Roe2002PPT.pdf> 2016年2月29日閲覧)。
- Rogerson, C. M. (2006) “Pro-Poor Local Economic Development in South Africa: The Role of Pro-Poor Tourism,” *Local Environment*, 11(1): 37-60.
- Scheyvens, R. (2007) “Exploring the Tourism-Poverty Nexus,” *Current Issues in Tourism*, 10(2-3): 231-254.
- Scheyvens, R. & Russell, M. (2012) “Tourism and poverty alleviation in Fiji: comparing the impacts of small- and large-scale tourism enterprises,” *Journal of Sustainable Tourism*, 20(3): 417-436.
- Sen, A. (1999) *Development as Freedom*, Oxford University Press.
- Simanis, E. & Hart, S. L. (2008) “The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy,” *Cornell University*, ([http://www.stuartlhart.com/sites/stuartlhart.com/files/BoPProtocol2ndEdition2008\\_0.pdf](http://www.stuartlhart.com/sites/stuartlhart.com/files/BoPProtocol2ndEdition2008_0.pdf) 2015年7月17日閲覧)。
- Simanis, E. & Hart, S. L. (2009) “Innovation from the inside out,” *MIT sloan management review*, 50(4): 77-86.
- Spenceley, A., Habyalimana, S., Tusabe, R. & Mariza, D. (2010) “Benefits to the poor from gorilla tourism in Rwanda,” *Development Southern Africa*, 27(5): 647-662.
- Su, B. (2011) “Rural tourism in China,” *Tourism Management*, 32(6): 1438-1441.
- The World Bank “PovcalNet: an online analysis tool for global poverty monitoring” (<http://iresearch.worldbank.org/PovcalNet/index.htm?0> 2016年7月6日閲覧)。
- Thomas, F. (2014) “Addressing the Measurement of Tourism in Terms of Poverty Reduction: Tourism Value Chain Analysis in Lao PDR and Mali,” *International Journal of Tourism Research*, 16(4): 368-376.
- Torres, R. & Momsen, J. (2004) “Challenges and potential for linking tourism and agriculture to achieve pro-poor tourism objectives,” *Progress in Development Studies*, 4(4): 294-318.
- Tribe, J. (2001) *Corporate Strategy for Tourism*, International Thomson Business Press: London (ジョン・トライブ著、大橋昭一・渡辺朗・竹林浩志訳『観光経営戦略—戦略策定から実行まで』センゲージラーニング、2007年)。
- UNWTO (2006) *Poverty Alleviation Through Tourism - A Compilation of Good Practices*, World Tourism Organization, (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284409204> 2017年1月4日閲覧)。



UNWTO “Background and Objectives”

(<http://step.unwto.org/content/background-and-objectives> 2016 年 7 月 6 日閲覧)。

UNWTO “Overview of ST-EP Activities”

(<http://step.unwto.org/en/content/overview-st-ep-activities-0> 2016 年 7 月 6 日閲覧)。

UNWTO “Tourism and Poverty Alleviation”

(<http://step.unwto.org/content/tourism-and-poverty-alleviation-1> 2016 年 7 月 13 日閲覧)。

UNWTO “UNWTO welcomes China’s decision to make tourism a tool to fight poverty”

(<http://media.unwto.org/press-release/2015-07-29/unwto-welcomes-china-s-decision-make-tourism-tool-fight-poverty> 2017 年 1 月 4 日閲覧)。

Yin, R. K. (1994) *Case study research: design and methods*, Sage Publications (ロバート・K・イン著、近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房、1996 年)。

Zhang, H. Q., Chong, K. & Ap, J. (1999) “An analysis of tourism policy development in modern China,” *Tourism Management*, 20(4): 471-485.

Zhao, W. & Ritchie, J. R. B. (2007) “Tourism and Poverty Alleviation: An Integrative Research Framework,” *Current Issues in Tourism*, 10(2-3): 119-143.

Zou, T., Huang, S. & Ding, P. (2014) “Toward A Community-driven Development Model of Rural Tourism: the Chinese Experience,” *International Journal of Tourism Research*, 16(3): 261-271.

## (中国語)

陳霄「旅游能消除貧困？」『中山大学研究生学刊』33 (3)、2012 年、66-77 頁。

Curiosity China「2015 年微信用戶数据報告」

(<http://www.199it.com/archives/351990.html> 2016 年 9 月 23 日閲覧)。

鄧小海・曾亮・羅明義「産業鏈視域下旅游扶貧問題診斷及对策研究」『当代經濟管理』36 (11)、2014 年、56-59 頁。

丁煥峰「国内旅游扶貧研究述評」『旅游学刊』19 (3)、2004 年、34 頁。

馮燦飛「貧困山区旅游開發 SWOT 分析及可持續对策探討」『商場現代化』460、2006 年、242-243 頁。

Find Japan「中国人最新クチコミマーケティングの真実」

(<http://www.kankopr.com/bakugaipromotion/> 2016 年 9 月 23 日閲覧)。

Find Japan Team「微博 (weibo) と微信 (wechat) について」

(<http://weibo-japan.com/archives/1008201968.html?1027201142> 2016 年 9 月 30 日閲覧)。

- 郭清霞「旅游扶貧開發中存在的問題及對策」『經濟地理』23（4）、2003年、558-560頁。
- 郭清霞『湖北貧困地區旅游可持續發展戰略（ST-EP）研究』科學出版社、2013年。
- 郭舒「基於產業鏈視角的旅游扶貧效應研究方法」『旅游學刊』30（11）、2015年、31-39頁。
- 國家旅游局『中國旅游發展報告（2016）』  
(<http://cntour.cn/news/3804-4/> 2017年1月14日閱覽)。
- 國家旅游局數據中心「2015年中國旅游業統計公報」  
([http://www.cnta.com/zwgk/lys/201610/t20161018\\_786774.shtml](http://www.cnta.com/zwgk/lys/201610/t20161018_786774.shtml) 2017年1月14日閱覽)。
- 國家統計局住戶調查辦公室『2016中國農村貧困監測報告』中國統計出版社、2016年。
- 國務院扶貧開發領導小組辦公室「創新扶貧開發社會參與機制實施方案」  
([http://www.cpad.gov.cn/art/2014/5/23/art\\_46\\_12341.html](http://www.cpad.gov.cn/art/2014/5/23/art_46_12341.html) 2017年6月5日閱覽)。
- 國務院扶貧開發領導小組辦公室「關於促進電商精準扶貧的指導意見」  
([http://www.cpad.gov.cn/art/2016/11/23/art\\_624\\_55721.html](http://www.cpad.gov.cn/art/2016/11/23/art_624_55721.html) 2017年6月21日閱覽)。
- 國務院扶貧開發領導小組辦公室「關於創新機制紮實推進農村扶貧開發工作的意見」  
([http://www.cpad.gov.cn/art/2014/2/13/art\\_46\\_12338.html](http://www.cpad.gov.cn/art/2014/2/13/art_46_12338.html) 2017年6月5日閱覽)。
- 國務院扶貧開發領導小組辦公室「國務院關於印發國家八七扶貧攻堅計劃的通知」  
([http://www.cpad.gov.cn/art/1994/12/30/art\\_46\\_51505.html](http://www.cpad.gov.cn/art/1994/12/30/art_46_51505.html) 2017年6月5日閱覽)。
- 國務院扶貧開發領導小組辦公室「農村扶貧開發綱要（2011～2020年）」  
([http://www.cpad.gov.cn/art/2011/7/14/art\\_46\\_51506.html](http://www.cpad.gov.cn/art/2011/7/14/art_46_51506.html) 2017年6月5日閱覽)。
- 國務院扶貧開發領導小組辦公室「中國農村扶貧開發綱要（2001～2010年）」  
([http://www.cpad.gov.cn/art/2006/3/10/art\\_46\\_12301.html](http://www.cpad.gov.cn/art/2006/3/10/art_46_12301.html) 2017年6月5日閱覽)。
- 何景明『旅游扶貧的理論及其實踐發展：來自貴州的案例』經濟科學出版社、2016年。
- 黃細嘉・陳志軍『旅游扶貧：江西的構想與實現途徑』人民出版社、2014年。
- 蔣莉・黃靜波、2015「羅霄山區旅游扶貧效應的住民感知與態度研究」『地域研究與開發』34（4）、2015年、99-104頁。
- 蔣昕・曹流「我國區域旅游門票經濟的路徑依賴與創新選擇」『經濟學研究』11（2）、2013年、37-42頁。
- 勞山信息網「『青島市勞山風景區條例』解讀」  
(<http://www.laoshannews.com/gaikuang/3034.html> 2017年9月26日閱覽)。
- 李剛・徐虹「影響我國可持續旅游扶貧效益的因子分析」『旅游學刊』21（9）、2006年、64-69

頁。

李会琴・侯林春・楊樹旺「国外旅游扶貧研究進展」『人文地理』141、2015年、26-32頁。

李会琴・李曉琴・侯林春「黄土高原生態環境脆弱区旅游扶貧効応感知研究」『旅游研究』4(3)、2012年、1-6頁。

李佳『扶貧旅游理論与实践』首都經濟貿易大学出版社、2010年。

李佳・鐘林生・成升魁「民族贫困地区居民对旅游扶貧効応の感知和参与行為研究」『旅游学刊』24(8)、2009a、71-76頁。

李佳・鐘林生・成升魁「中国旅游扶貧研究進展」『中国人口・資源与環境』19(3)、2009b、156-162頁。

李瑞・黄慧玲・劉競「山岳旅游景区旅游扶貧模式探析」『地域研究与開發』31(1)、2012年、94-98頁。

李燕琴「旅游扶貧中社区居民態度的分異与主要矛盾:以中俄边境村落室韋為例」『地理研究』30(11)、2011年、2030-2042頁。

李益敏・蔣睿「怒江大峡谷旅游扶貧研究」『人文地理』116、2010年、131-134頁。

林華「国家級貧困县發展旅游扶貧的思考」『中国發展』15(3)、2015年、50-59頁。

劉亭君「对解決我国鄉村旅游中飛地化現象模式的思考」『科協論壇』6(下)、2007年、75-76頁。

劉益・陳烈「旅游扶貧及其開發模式研究」『熱帶地理』24(4)、2004年、396-400頁。

劉漢成・夏亜華『大別山旅游扶貧開發研究』中国經濟出版社、2014年。

劉向明・楊智敏「对我国『旅游扶貧』的幾点思考」『經濟地理』22(2)、2002年、241-244頁。

旅游中国「国家旅游局關於開展鄉村旅游“百千万品牌”通知」

([http://www.china.com.cn/travel/txt/2015-08/11/content\\_36278171.htm](http://www.china.com.cn/travel/txt/2015-08/11/content_36278171.htm) 2017年6月5日閱覽)。

旅游中国「山東61個村命為中国鄉村旅游模范村 数量全国居首」

([http://www.china.com.cn/travel/txt/2016-06/13/content\\_38653243.htm](http://www.china.com.cn/travel/txt/2016-06/13/content_38653243.htm) 2017年7月4日閱覽)。

馬忠玉「論旅游開發与消除貧困」『中国軟科学』1、2001年、4-8頁。

青島市環境保護局「青島市環境保護局督查組对勞山省級自然保護区進行專項督查」

(<http://www.qepb.gov.cn/m2/view.aspx?n=83b03685-ace1-4667-aaf2-0204464f366d> 2017年9月26日閱覽)。

青島政務網「關於成立青島市勞山省級自然保護区領導小組的通知」

(<http://www.qingdao.gov.cn/n172/n68422/n68424/n31280899/n31280903/170622153403780285.html> 2017年9月26日閱覽)。

全国人民代表大会「中華人民共和國城市居民委員會組織法」

([http://www.npc.gov.cn/wxzl/gongbao/1989-12/26/content\\_1481131.htm](http://www.npc.gov.cn/wxzl/gongbao/1989-12/26/content_1481131.htm) 2017年

9月27日閱覽)。

人民網「国家旅游局多措并举促旅游扶貧 2020年將帶動千萬人脫貧」

(<http://travel.people.com.cn/n1/2016/0519/c41570-28362238.html> 2017年6月5日閱覽)。

人民網「杭州西湖免門票多年 換來旅遊總收入提高」

(<http://env.people.com.cn/n/2015/1109/c1010-27792343.html> 2017年1月4日閱覽)。

采金鳳·閔慶文·鄭林「貧困地區的生態旅遊資源及其可持續利用探討」『資源科學』29(1)、2007年、112-117頁。

山東省環境保護庁「山東省環境保護庁等關於印發『山東省省級及以上自然保護區生態補償弁法(試行)』的通知」

([http://xxgk.sdein.gov.cn/zfwj/lhf/201609/t20160923\\_299877.html](http://xxgk.sdein.gov.cn/zfwj/lhf/201609/t20160923_299877.html) 2017年9月26日閱覽)。

山東省統計局·国家統計局山東調查總隊『山東統計年鑑2016』

(<http://www.stats-sd.gov.cn/tjnj/nj2016/indexch.htm> 2017年1月9日閱覽)。

王誠慶·戴學鋒·金準「中國旅遊業發展中的體制改革與創新」『中國服務業發展報告No.5』社會科學文獻出版社、2007年。

王鉄·李梅「PPT年度回顧的啓示：政府職能、供應鏈與營銷」『旅遊學刊』22(8)、2007年、55-59頁。

王鉄·張全景「鄉村旅遊在縮小城鄉差距中的作用」『雲南師範大學學報』42(5)、2010年、152-156頁。

王永莉「旅遊扶貧中貧困人口的受益機制研究」『經濟體制改革』4、2007年、92-96頁。

王兆峰『民族地區旅遊扶貧研究』中國社會科學出版社、2011年。

吳曉東·陳一君·謝天慧·許海燕·李鵬舉『民族地區旅遊扶貧長効機制研究』北京理工大學出版社、2015年。

吳忠軍·葉曄「民族社區旅遊利益分配與居民參與有効性探討」『廣西經濟管理幹部學院學報』17(3)、2005年、51-55頁。

向德平·黃承偉『中國反貧困發展報告(2015)：市場主體參與扶貧專題』華中科技大學出版社、2015年。

肖建紅·肖江南「基於微觀經濟効應的面向貧困人口旅遊扶貧(PPT)模式研究」『社會科學家』201、2014年、76-80頁。

新華網「中共中央國務院關於打贏脫貧攻堅戰的決定」

([http://news.xinhuanet.com/politics/2015-12/07/c\\_1117383987.htm](http://news.xinhuanet.com/politics/2015-12/07/c_1117383987.htm) 2017年6月21日閱覽)。

新華網「中共中央國務院關於穩步推進農村集體產權制度改革的意見」

([http://news.xinhuanet.com/politics/2016-12/29/c\\_1120216470.htm](http://news.xinhuanet.com/politics/2016-12/29/c_1120216470.htm) 2017年10

月 19 日閱覽)。

熊劍平・劉承良・章晴『貧困山区旅游發展之路：湖北省保康縣堯治河村企畫案例』科學出版社、2013 年。

楊阿莉・把多勳「民族地區社區參與式旅游扶貧機制的構建」『內蒙古社會科學』33 (5)、2012 年、131-136 頁。

楊德進『旅游扶貧：國際經驗與中國實踐』中國旅游出版社、2015 年。

曾本祥「中國旅游扶貧研究綜述」『旅游學刊』21 (2)、2006 年、89-94 頁。

張力驊「國家級旅游扶貧實驗區開發比較研究」西北師範大學碩士論文、2015 年 6 月。

張偉・張建春「國外旅游與消除貧困問題研究評述」『旅游學刊』20 (1)、2005 年、90-96 頁。

張偉・張建春・魏鴻雁「基於貧困人口發展的旅游扶貧效應評估」『旅游學刊』20 (5)、2005 年、43-49 頁。

張遵東・章立峰「貴州民族地區鄉村旅游扶貧對農民收入的影響研究」『貴州民族研究』142、2011 年、66-71 頁。

鄭群明・鐘林生「參與式農村旅游開發模式探討」『旅游學刊』19 (4)、2004 年、33-37 頁。

周歆紅「關注旅游扶貧的核心問題」『旅游學刊』17 (1)、2002 年、17-21 頁。

周麗潔・熊禮明「論旅游門票亂騰貴中的『門票經濟』及其治理」『消費經濟』26 (1)、2010 年、66-69 頁。

中國改革信息庫「首次完整提出『農村社區建設』的概念」

(<http://www.reformdata.org/special/429/about.html> 2017 年 10 月 20 日閱覽)。

中國互連網絡信息中心「中國互連網絡發展狀況統計報告 (2016 年 7 月)」

(<http://www.cnnic.cn/gywm/xwzx/rdxw/2016/201608/W020160803204144417902.pdf> 2017 年 1 月 4 日閱覽)。

中國網「中華人民共和國民法通則」

([http://www.china.com.cn/policy/txt/2012-01/14/content\\_24405953\\_5.htm](http://www.china.com.cn/policy/txt/2012-01/14/content_24405953_5.htm) 2017 年 10 月 19 日閱覽)。

中國政府網「政府機構」

([http://www.gov.cn/gjjg/2005-08/01/content\\_18608.htm](http://www.gov.cn/gjjg/2005-08/01/content_18608.htm) 2017 年 8 月 1 日閱覽)。

中華人民共和國國家旅游局「全國旅游扶貧工作綜述」

(<http://dj.cnta.gov.cn/html/2014-10/1596.shtml> 2017 年 6 月 5 日閱覽)。

中華人民共和國國家統計局「關于劃分企業登記注冊類型的規定」

([http://www.stats.gov.cn/statsinfo/auto2073/201310/t20131031\\_450535.html](http://www.stats.gov.cn/statsinfo/auto2073/201310/t20131031_450535.html) 2017 年 10 月 19 日閱覽)。

中華人民共和國國家統計局『中國統計年鑑 2016』中國統計出版社、2016 年。

中華人民共和國國家統計局『中國統計摘要 2016』中國統計出版社、2016 年。

中華人民共和國旅游局「旅游景区質量等級的劃分與評定」

([http://www.cnta.com/zwgk/hybz/201506/t20150625\\_428118.shtml](http://www.cnta.com/zwgk/hybz/201506/t20150625_428118.shtml) 2017 年 8 月 1 日閱覽)。

中華人民共和國中央人民政府「國務院辦公廳關於進一步促進旅遊投資和消費的若干意見」  
([http://www.gov.cn/zhengce/content/2015-08/11/content\\_10075.htm](http://www.gov.cn/zhengce/content/2015-08/11/content_10075.htm) 2016 年 12 月 7 日閱覽)。

中華人民共和國中央人民政府「國務院關於促進旅遊業改革發展的若干意見」  
([http://www.gov.cn/zhengce/content/2014-08/21/content\\_8999.htm](http://www.gov.cn/zhengce/content/2014-08/21/content_8999.htm) 2017 年 6 月 5 日閱覽)。

中華人民共和國中央人民政府「國務院關於加快發展旅遊業的意見」  
([http://www.gov.cn/zwgk/2009-12/03/content\\_1479523.htm](http://www.gov.cn/zwgk/2009-12/03/content_1479523.htm) 2017 年 6 月 5 日閱覽)。

中華人民共和國中央人民政府「國務院關於在全國建立農村最低生活保障制度的通知」  
([http://www.gov.cn/zwgk/2007-08/14/content\\_716621.htm](http://www.gov.cn/zwgk/2007-08/14/content_716621.htm) 2017 年 9 月 27 日閱覽)。

中華人民共和國中央人民政府「中國農村扶貧開發概要」  
([http://www.gov.cn/zwghd/ft2/20061117/content\\_447141.htm](http://www.gov.cn/zwghd/ft2/20061117/content_447141.htm) 2017 年 6 月 5 日閱覽)。

中華人民共和國中央人民政府「中華人民共和國村民委員會組織法」  
([http://www.gov.cn/flfg/2010-10/28/content\\_1732986.htm](http://www.gov.cn/flfg/2010-10/28/content_1732986.htm) 2017 年 9 月 27 日閱覽)。

中華人民共和國中央人民政府「中華人民共和國公司法」  
([http://www.gov.cn/ziliao/flfg/2005-10/28/content\\_85478.htm](http://www.gov.cn/ziliao/flfg/2005-10/28/content_85478.htm) 2017 年 10 月 19 日閱覽)。

中華人民共和國中央人民政府「中華人民共和國土地管理法」  
([http://www.gov.cn/banshi/2005-05/26/content\\_989.htm](http://www.gov.cn/banshi/2005-05/26/content_989.htm) 2017 年 10 月 19 日閱覽)。

中華人民共和國中央人民政府「中華人民共和國鄉村集體所有制企業條例」  
([http://www.gov.cn/gongbao/content/2011/content\\_1860727.htm](http://www.gov.cn/gongbao/content/2011/content_1860727.htm) 2017 年 10 月 19 日閱覽)。