

桃 山 学 院 大 学

経 済 経 営 論 集

第 67 卷 第 1 号

論 文

中国白酒の海外市場開拓の背景と課題

..... 孟 哲 男 (1)
符 大 島 一 二

来日技能実習生が直面している現実と課題

—— ミャンマー人技能実習生アンケート調査を中心に ——
..... ティンティンカイン (17)
大 島 一 二

中国における風力発電の現状と今後の動向

—— 「大連北黄海経済区花園口エリア」における調査を中心に ——
..... 高 村 幸 典 (35)
大 島 一 二

アメリカ企業における「パーパス経営」勃興の背景と本質

..... 陳 燕 双 (49)

博士論文の要旨および博士論文審査結果の要旨 (楊 嘯宇) (85)

2025 年 7 月

桃山学院大学総合研究所

中国白酒の海外市場開拓の背景と課題

孟 哲 男
符 源
大 島 一 二

1. はじめに

白酒（バイジュウ）は穀物を原料とする蒸留酒で、いまでも中国の宴席では欠かせない伝統的な酒として知られている。しかし、「白酒」という名称は中華人民共和国の成立後に生まれたもので、それ以前は日本と同じく、原料の種類によって「焼酎」や「高粱酒」などと呼ばれていた。新中国の成立期には、中国国家体制改革と産業発展の影響で、多くの地域において民間の焼酎作坊を基盤に国営酒造工場が次々と設立された。

産業発展の歴史から見ると、中国白酒産業の歴史はわずか80年しかなく、そのうち約30年¹⁾は国内の食糧不足に加え、計画経済の配給制度や価格制限の影響を受けたため、実際に白酒企業が市場化の発展を遂げたのは約50年に過ぎない。他の世界の蒸留酒（ウイスキー、ウォッカ、ブランデー、ジン、ラム酒、テキーラなど）が数百年の産業発展を経ているのに対し、まだかなり遅れを取っている。

1988年7月28日に国務院が発布した「国務院关于做好放开名烟名酒价格提高部分烟酒价格工作的通知」²⁾（高級たばこや高級酒の価格開放と一部たば

1) 1949年から1979年までを指す。

2) 国務院关于做好放开名烟名酒价格提高部分烟酒价格工作的通知国发〔1988〕44号https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2011-09/01/content_1491.htm

キーワード：中国，白酒，海外市場

こ・酒類の価格引き上げに関する通知)が公布される以前は、中国の白酒産業は計画経済体制と産業の未成熟、さらに中国国内の食糧不足の要因で、白酒の生産量は1952年の10.8万トンから1980年の215万トンに増加したに過ぎなかった。さらに、酒類は価格統制が実施された商品に分類されており、需要が供給を大幅に上回っていたため、1988年に商品価格改革が進められる以前は、ほとんどの白酒が「価格はあっても市場に品物はない」という状態に陥っていた。このように、その時期には国内市場ですら満たせない状況であり、海外市場に販売する余力はなかったといえよう。当時、中国国内に滞在する一部の外国人だけが「友誼商店」³⁾において外貨兌換券を使って購入することが可能であった。

価格開放と共に、白酒産業の活力と生産意欲は刺激され、企業の収益力が大幅に向上した。それまで常に供給が需要に追いつかなかった高級白酒の市場供給が大幅に増加した。同時に、改革開放政策の成果により中国の富裕層が急速に増加したことに伴い、白酒の価格は二極化が進んでいった。白酒の消費市場は、かつての庶民的な消費スタイルから変化し、高級ビジネス用途や富裕層の家庭での消費が急速に拡大した。2012年までに高級ビジネス消費が白酒市場全体の約40%を占めたという。この時期に白酒は市場化への転換を果たしたが、経済発展に伴い国内消費需要が増加し続けたため、依然として中国国内の単一市場向けの産業であり、海外市場への進出は限定的であった。

2012年末に、中国中央政府は公費による接待における腐敗問題を解決するため、「三公消費」⁴⁾経費に対してより厳格な限額管理を実施した。特に「公務接待」では、高級白酒や贅沢な宴会が頻繁に行われていたため、禁令の実施により高級白酒市場が大きな打撃を受けた。これにより、政府関連の

3) 「友誼商店」とは、中華人民共和国にある国営の店舗で、1950年代に設立当初は外国人観光客・外交官、国内外の政府関係者のみに商品を販売されていたが、現在は顧客に制限はない。

4) 「三公消費」とは、「公務用車」「公務外遊(海外出張)」「公務接待」の3つの公的な支出を指す。この「三公」への過剰な支出を制限する政策が「三公消費禁止令」として知られている。

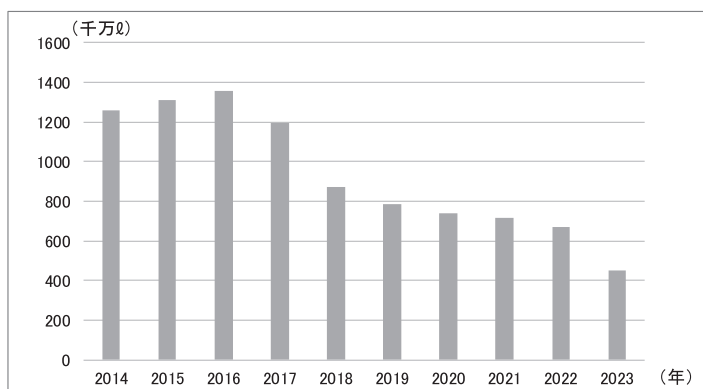
高級ビジネス消費が減少し、主に中国経済の発展によって生まれた中間層と富裕層の消費に依存するようになった。

しかし、近年の中国経済の成長の鈍化により、消費力の増加幅が白酒企業の生産拡大速度に明らかに追いつかなくなった。この結果、ますます深刻化した白酒の消費市場における販売振興対策のため、市場開拓が一層重要となりつつある。特に新型コロナウイルス感染拡大後の国内市場の冷え込みが顕在化している現在においては、海外市場における新たな白酒販売先の開拓が、中国の白酒企業が生き残るための重要な戦略課題の一つとなっている。こうした背景のもとで、本稿では、白酒の海外市場開拓の現状と課題について検討する。

2. 白酒産業の動向

近年、中国国内における白酒の生産量は減少傾向にある（図1参照）。中国国家统计局のデータによると、一定規模以上の白酒企業⁵⁾の生産量は、2014年から2023年にかけて年々減少しており、2017年以降は企業数も減少

図1 白酒の生産量の推移

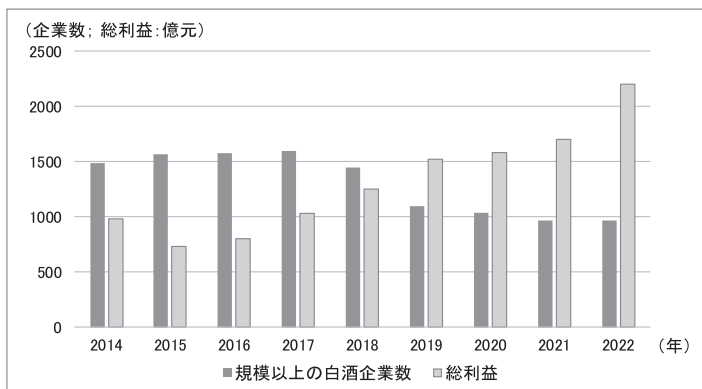


資料：中国国家统计局のデータベースから筆者作成。

<https://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=A01&zb=A020909&sj=202410>

5) 一定規模以上の白酒企業とは、年間生産量が1万トン以上で、固定資産が1億元以上の白酒企業を指す。

図 2 白酒の総利益の推移



資料: 各年の白酒産業報告資料から筆者整理・作成。

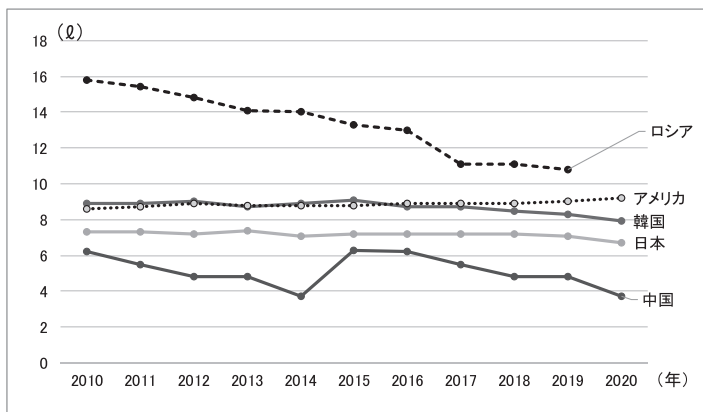
している。一方で、白酒企業の総利益は増加しており、生産量の減少を販売単価の上昇により補っている状況である（図 2 参照）。これは、消費者の嗜好がより高級な酒類に移行しており、白酒市場も量よりも質を重視する市場状況に移行していることを示している。

こうした、白酒の国内消費量の減少には、人口減少と少子高齢化、健康志向の高まりなどの要因が影響していると考えられる。こうした要因は、白酒のみならず、中国の酒類全体の消費減少をもたらしている。実際、中国国内の一人当たりのアルコール消費量は減少傾向にあり、とくに 2016 年以降、消費量が大きく落ち込み、2020 年には 3.7 リットルにまで低下した（図 3 参照）。こうした傾向により、中国の白酒業界にとって国際市場への進出はますます不可欠なものとなりつつある。

白酒の消費減少の背景には、酒類商品の多様化に加えて、若年層の飲酒離れの影響が特に強いとされる。

リスコンサルティングの 2022 年の『年輕人的酒品類創新研究報告』（『若年層の酒類カテゴリーイノベーション研究報告』）によると、若年層はより低アルコール度の酒を好む傾向にあり、30 度以上の酒を好む若年層はわずか 11.2% であった。酒類の選択において、白酒はビール、ワイン、果実酒/

図3 1人当たりの年間アルコール消費量の推移(15歳以上)



資料:OECD Data Explorer(Alcohol consumption)より筆者作成。

<https://data-explorer.oecd.org/>

梅酒の後に位置し、ウイスキーと同じく約9%程度に留まっている。

また、アリママ（阿里媽媽）が2018年に発表した『零食与酒水行业消费趋势解密』（『スナック類および酒類産業消費趨勢の謎解き』）によると、1970年代以前に生まれた消費者は中国の伝統的な白酒や黄酒などを好む傾向があり、1980年代に生まれた消費者は主にビールを好む傾向にある。一方、いわゆる「Z世代」⁶⁾は、梅酒、清酒、焼酎、カクテル、ワイン、果実酒などの輸入酒をより好む傾向があるという。

こうした国内市場の変化により、白酒業界は国際市場への進出が避けられない状況になっているといえる。中国の国内白酒市場が飽和状態に近づいているため、新たな市場としての国際化が求められているのである。

3. 国際市場の情勢

3.1. 国際市場規模の予測

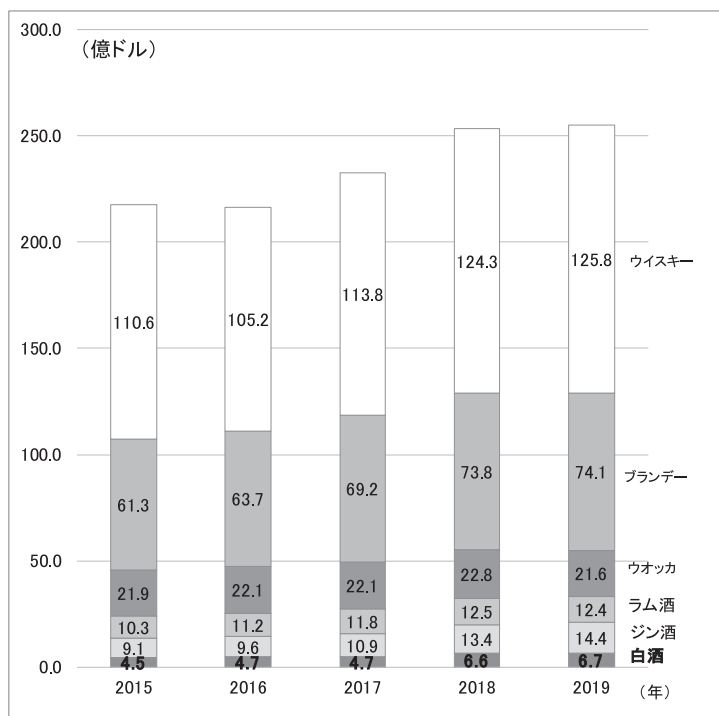
市場調査やコンサルを行っているMarket Decipherの研究員Nisha Deore

6) 「Z世代」とは、1990年代半ばから2010年代序盤に生まれた世代で、2023年現在12歳～28歳前後の年齢層に当たる。

氏の予測によると、2021年の世界の白酒市場規模は95億2,100万ドルで、2031年までに104億3,419万ドルに成長し、年平均成長率（CAGR）は3.1%とされている。また、世界保健機関（WHO）の「アルコールと健康に関する世界状況報告（2018年）」によると、15歳以上の人口を対象とした平均的な年間1人当たりの純アルコール消費量は約6.4リットルであり、世界のアルコール消費量は増加傾向にあることがわかる。これは白酒市場の拡大に寄与する要因となっている。

Market Decipherによると、世界市場における白酒の成長はさらに期待でき、白酒市場は今後10年間で着実に成長すると予測されている。中国国内市場の飽和を前提にすれば、海外市場の重要性はますます増加すると考えら

図4 世界の蒸留酒輸出額(2015年～2019年)



資料:UN Comtrade Dataに基づいて筆者作成。

れる。

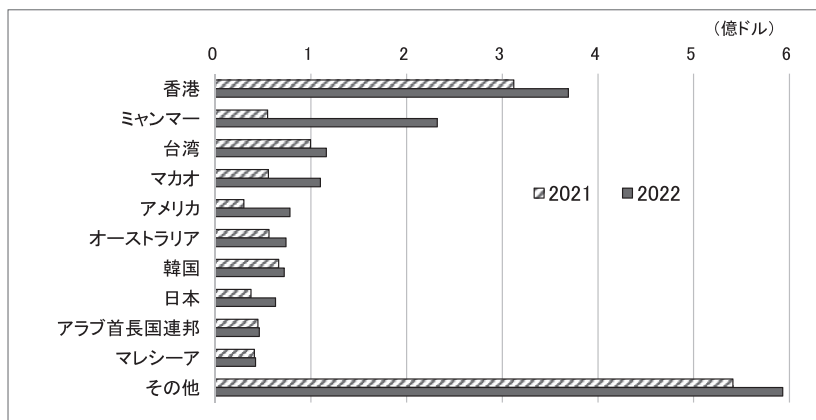
しかしながら、白酒の国際化にはいくつかの障害がある。まず、白酒はウイスキーやブランデー、ウォッカと比較して国際市場での認知度が低いことが挙げられる。さらに、白酒は中国国内では非常に一般的な酒類であるが、中華文化圏以外ではその特有の風味が受け入れられにくいという課題もある。

図4からは、ウイスキーやブランデーといった他の蒸留酒に対しても、白酒が一定のシェアを保持していることが示されており、特に、消費量の多い国々においては、白酒の市場拡大の余地があると考えられる。

3.2. 海外華人市場の高い開拓可能性

中国華僑華人研究所（2023）によれば、海外華人華僑⁷⁾人口は6,000万人以上で、世界198カ国と地域に分布しているとされる。改革開放政策実施以

図5 中国酒類輸入量の多い国・地域(2021年, 2022年)



資料:税関総署, 中国食品土畜進出口商会のデータから筆者作成。

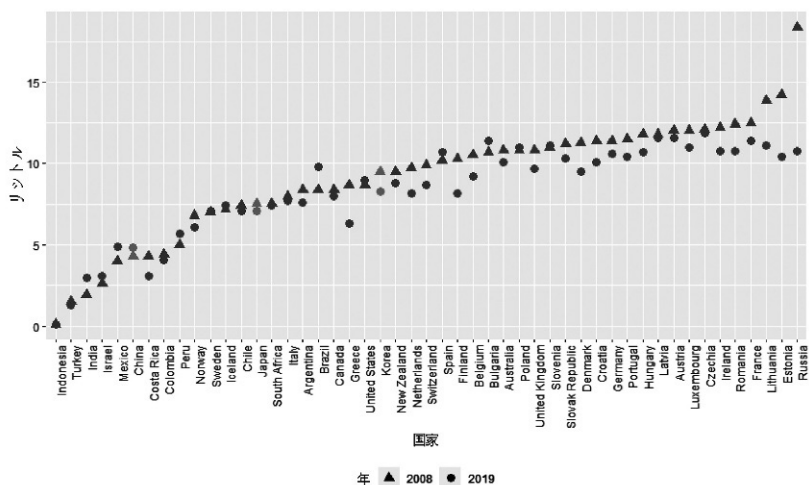
7) 「華人華僑」とは、中国に出自を持つ移民で居住国の国籍未取得者が「華僑」、取得者が「華人」とされている。

降、中国からの新しい移民は年平均 20 万人のペースで増加しており、主にアメリカ、カナダ、韓国、日本、イタリア、オーストラリア、シンガポールなどに集中している。海外華人は文化の伝承、消費市場の拡大、ビジネス協力と投資、そして社会的影響力などを通じて、白酒が国際市場で認知され、販売拡大を推進する重要な役割を果たしている（図 5 参照）。彼らは中国文化の普及者であり、消費者グループとして、白酒の国際化を支える重要な拠り所となっている。

3. 3. 消費需要の中国・日本・韓国比較

中国・日本・韓国のアルコール消費量を比較すると、中国人のアルコール消費量は日本や韓国に比べ低い。OECD のデータによると、中国では一人当たりのアルコール消費量は約 4.3 リットル（2008 年）で、ヨーロッパの諸国の 12～17 リットルと比較しても低い水準にある。中国やインドを含む多くの発展途上国では、アルコール消費量が 2019 年までの間、増加したが、日本、韓国、そしてヨーロッパ諸国では一人当たりのアルコール消費量は減

図 6 国・地域別一人当たりアルコール消費量（2008 年と 2019 年の比較）



資料:OECD Health Statistics 2019に基づいて筆者作成。

少傾向にある（図6参照）。

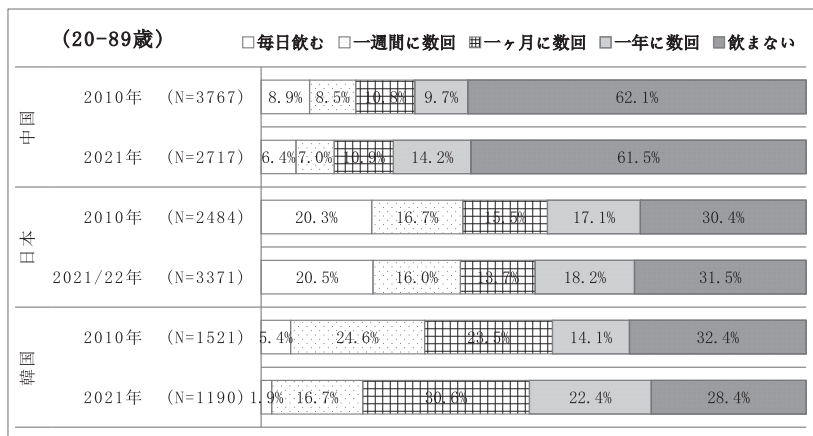
特に日本と韓国の消費量が中国に比べて高いことが明確に示されている。この違いは、文化や消費習慣の差異によるものであり、白酒が国際市場で普及するためには、こうした文化的背景を考慮する必要がある。

さらに、中国・日本・韓国の飲酒頻度に関する調査データも興味深い結果が示されている。例えば、日本では毎日飲酒する人の比率が高く、全体の20.3%に達している。これに対して中国では、まったく飲酒しない人が62.1%を占めている。すなわち、日本では毎日飲酒する人の割合が高く、韓国と中国では飲酒頻度が低い傾向がある（図7参照）。このデータは日本市場がアルコール消費の重要なターゲットである可能性を示唆している。

3.4. 中国・日本・韓国の飲酒頻度（性別，年齢別）

性別や年齢による飲酒頻度にも相違が見られ、日本と韓国では女性の飲酒頻度が中国に比べて高い傾向にある。これらのデータは、白酒の国際市場進出においてターゲットとすべき市場や消費者層を見極める上で重要な示唆を

図7 中国・日本・韓国の飲酒頻度の比較(2010年と2021年)



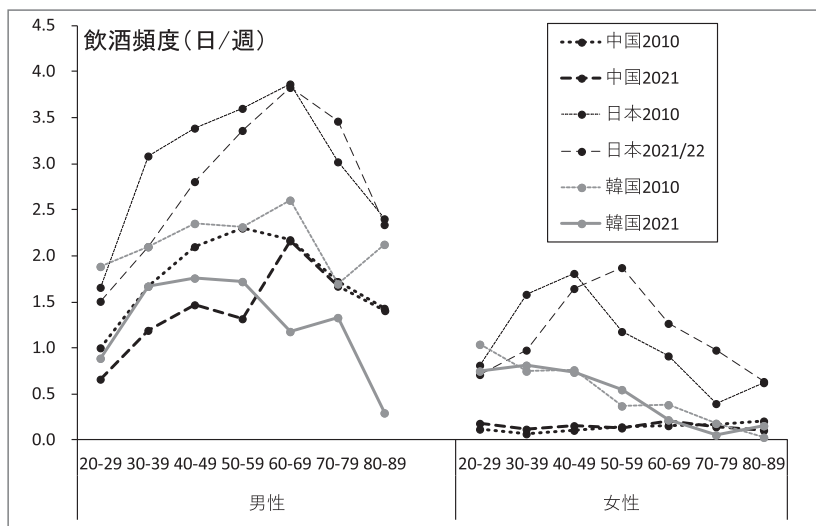
資料:EASS (East Asian Social Survey) 2010, EASS 2021 and CGSS (Chinese General Social Survey) 2021 のデータより筆者作成。

与えている。

図 8 には、上記の調査結果を基に、一週間平均の飲酒頻度を、性別と年齢別に示している（「毎日=7 日/週」「週に数回=3.5 日/週」「月に数回=0.5 日/週」「年に数回またはそれ以下=0.06 日/週」「全く飲まない=0 日/週」として換算）。

喫煙と同様に、性別による飲酒頻度の違いは非常に明確である。男性が女性よりも飲酒頻度が高い傾向にある。中国の女性の間では、飲酒する頻度が非常に低く、習慣的に飲酒するケースはほとんど見られない。一方、日本や韓国では、女性の飲酒頻度は男性よりも低いものの、中国と比較すると高い傾向にある。

図 8 日中韓の飲酒頻度の比較(2010 年～2021 年)



資料：図 7 参照。一週間平均の飲酒日数の計算方法は、岩井・埴淵(2009, p. 20)を参照した。

4. 市場開拓の課題と方策

4. 1. 白酒の現地化戦略

異なる文化的背景や消費習慣を持つ海外消費者に対して、通常は現地化改

良を行うことが一般的なマーケティング戦略である。この戦略は当該製品を目標市場の需要により適応しやすくし、現地市場での評価や販売成績の向上に役立つ。しかし、白酒の特徴と魅力は、ウイスキーやブランデー、ウォッカとは異なる味わいであることから、基本的には白酒の本来の風味を維持しつつ、他の面での改良と開発を行うことが重要だと考えられる。

したがって、白酒の元来の風味を維持することを前提に、外国人の嗜好に合わせるためには、他の面で革新や改良を行うしかない。国際的には、ウォッカやテキーラ、ウイスキーなどのハードリカーを基本的なベースとして、それにさまざまな果汁、ソフトドリンク、新鮮なフルーツ、スパイスなどを混合することで、多彩で独特な味わいのカクテルが作られている。例えば、東京のバー「ジェレマイア」では、レモンジュースやチョコレートミントを加えた白酒カクテルが提供されており、これが人気を集めている⁸⁾。

さらに、国際空港や観光地での試飲イベントも、白酒の知名度向上に寄与している。

4.2. 中国国内白酒カクテルの製造と普及

中国の白酒トップ企業である貴州茅台酒公司是、若者や外国人の嗜好に合わせるために、様々な味の改良を行っている。例えば、2023年11月に中国貴州省茅台生態農業公司与MOJT（モキト）社が共同開発した「貴州の味わい」シリーズのカクテルが正式に発売された。現在までに、茅台酒カクテルの人気は徐々に高まっている。価格は1本あたり539元と安価ではないが、国際空港などでのプロモーションと販売も行われている。

また、2023年9月には、瑞幸コーヒーと貴州茅台酒の協力で発売された製品「酱香拿铁」⁹⁾が中国のコーヒー市場において1日あたり売上が1億人民元を突破するという新たな記録を打ち立てたことは大きな話題となった。

8) 日本経済新聞 NIKKEI STYLE (2019年8月5日)「中国「白酒」香りがクセにカクテルで飲みやすく 激辛ブームも追い風」より引用。

9) 「酱香拿铁」については、瑞幸コーヒーのウェブサイトより引用。

<https://www.canyin12.com/jiangxiangnatie/1591.html>

4.3. 白酒の国際市場拡大

国際市場を積極的に開拓し、適切なチャネルやパートナーを見つけ、白酒の海外での販売とプロモーションを推進するために、国際酒類展示会への参加、ワインテイスティングイベントの開催、地元のレストランやバーとの提携などが想定される。日系食品企業の場合、中国市場において、商品開発における現地化戦略を推進することで現地消費者の満足度を向上させ、プロモーションを進めることで売り上げの拡大を実現した事例も少なくない(劉・大島 2021, 2022)。

これ以外にも、海外華人コミュニティや中華レストランを活用して、白酒文化を広めることができる。前述したように、海外華人コミュニティは白酒の国際市場進出において重要な役割を果たしており、特に華人が多く住む地域では白酒の販売促進が行われている。

関西国際空港における海外華人向けの白酒専門カウンターは、需要に応じて設置されることがあるが、海外華人は白酒のブランドと価値に一定の理解があり、それゆえに販促はやや容易であるが、外国人にとっては、白酒は高価であり、多くの他国の顧客に、ブランドに対する信頼と認識を構築することは難しい。この点において、他の酒類では、いくつかの新たな試みがみられる¹⁰⁾。このように、特に国際空港等に、白酒専門カウンターを設置し、試飲活動が実現すれば、多くの旅行者の注目を引き付け、ブランドの国際市場での影響力を高めることができる。

10) たとえば、京都の酒造企業の「季之美」(アルコール度数 45%) が、試飲イベントを通じて消費者がスピリッツの風味と特性を直接体験し、日本酒に対する認識と理解を深め、ブランドの認知度と評判を高め、製品の販売とプロモーションを促進している事例、また、フランスの酒造企業 Martell が関西空港に設置した専門カウンターで、ブランデーカウンターを交通の要所に設置する事例が挙げられる。特に国際空港では、白酒専門カウンターを設置することで、様々な国からの旅行者を引き寄せ、彼らが地元の白酒製品を試飲したり購入したりする機会を提供し、ブランドの国際市場での影響力を高めることができる。

5. まとめにかえて

本稿¹¹⁾では、中国の宴席で珍重される白酒をとりあげ、中国の国内市場構造の変化（消費過多から生産過剰への転換）による輸出振興を検討した。

要点は以下の通りである。

- ① 中国国内の白酒市場はほぼ飽和状態にあり、若年層の白酒離れが進展しているため、今後、国内の消費拡大の可能性は低い。
- ② このため、白酒の海外市場開拓が強く求められており、白酒製造企業の重要な生き残り戦略の一つとなっている。
- ③ 各国の飲酒性向は異なるため、この飲酒性向に基づいて販売戦略を立案する必要がある。
- ④ 近年、白酒の新たな飲み方が開発されており、一部の新製品では成功例もみられる。こうした努力をさらに続けるべきである。

とくに、④の分野は近年注目を集めており、今後、さらなる研究が期待される。

参考文献

<日本語>

岩井紀子・埴淵知哉編（2009）『データで見る東アジアの健康と社会—東アジア社会調査による日韓中台の比較3』ナカニシヤ出版。

大阪商業大学JGSS研究センター編（2012）『East Asian Social Survey : EASS 2010 Health Module Codebook』。

刘博哈・大島一二（2021）「中国市場における日系食品企業のプロモーション戦略に関する分析——日系H社の事例を中心に」『桃山学院大学経済経営論集』第63巻第2号, pp. 47-64。

刘博哈・大島一二（2022）「中国市場における日系食品企業の製品戦略に関する分析——日系H社の事例を中心に」『桃山学院大学経済経営論集』第63巻第4号, pp. 105-123。

11) Acknowledgment (謝辞) : East Asian Social Survey (EASS) is based on Chinese General Social Survey (CGSS), Japanese General Social Surveys (JGSS), Korean General Social Survey (KGSS), and Taiwan Social Change Survey (TSCS). EASS Data is distributed by EASSDA, ICPSR and JGSSDDS.

<中国語>

中国国家統計局（2024）『中国統計年鑑 2024』中国統計出版社。

<https://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=A01&zbs=A020909&sj=202410>

中国華僑華人研究所（2023）『世界僑情報告（2023）』社会科学文献出版社。

（もう・てつお／釧路公立大学経済学部准教授）

（ふ・げん／経済学研究科博士後期課程）

（おおしま・かずつぐ／経済学部教授／2024 年 12 月 31 日受理）

The Background and Issues of Chinese Liquor's Overseas Market Development

MO Tetsuo

FU Yuan

OSHIMA Kazutsugu

In this paper, outlines the background and challenges of expanding the market for Chinese Baijiu overseas, covering several key points such as.

1. Internationalization Needs: Highlights the decline in Baijiu production and consumption in China due to various factors like population aging and changing consumer preferences. It discusses the importance of expanding into international markets to sustain growth.

2. International Market Trends: Provides data on the global Baijiu market, predicting steady growth. It also notes the competition with other spirits like vodka, whiskey, and brandy, while emphasizing the potential of expatriate Chinese communities to promote Baijiu internationally.

3. Consumer Demand Comparison in China, Japan, and Korea: Compares alcohol consumption in these three countries, showing different drinking habits. While Chinese people consume less alcohol per capita compared to Europeans, Japan and Korea have higher rates of alcohol consumption.

4. Challenges and Strategies for Market Development: Discusses the cultural barriers and differences in consumer habits that Baijiu faces internationally. Localization strategies, such as creating cocktails with Baijiu, are proposed as ways to make the spirit more accessible to Non Chinese consumers.

来日技能実習生が直面している 現実と課題

—— ミャンマー人技能実習生アンケート調査を中心に ——

ティンティンカイン
大 島 一 二

1. はじめに

グローバル化の進展に伴って、日本においても外国人人口と外国人労働力が着実に増加している。人口減少と高齢化による生産年齢人口の減少が顕著な日本においては、労働力確保のために今後も外国人労働者への依存はますます強まることが予想される。これまでも人手不足業種においては一貫して外国人労働者の受け入れが継続されてきたが、その業種範囲と受け入れ人数規模は今後も一段と拡大するものと考えられる。

この一方、外国人労働者の日本における就業環境の改善、リスクリング、外国人労働者の希望と現実との乖離の是正等については、これまで十分に検討される機会は必ずしも多くなかったといえよう。たとえば、かねてから外国人技能実習制度は制度や労働実態に関する問題が多く指摘されてきており、特に日本での就業年限に上限がかかっていることから、日本でのリスクリングや日本社会への参加という点では課題が大きかったと考えられる。近年の特定技能制度の新設などにより、こうした問題には一定の対応がなされているものの、外国人技能実習生が今後も日本の産業を支える重要な役割を果たしていくことを前提とすれば、技能実習生の日本における就業環境、待遇、リスクリングについてさらなる改善がなされるべきであろう。

キーワード：外国人労働力，外国人技能実習制度，特定技能，労働環境，日本語習得

こうした見解は多くの先行研究でも述べられている。たとえば、中川・神谷（2018）では、「今後も我が国に在留する外国人が増加していくと考えられる中で、日本で働き、学び、生活する外国人の受け入れ環境を整備することによって、外国人の人権が守られ、外国人が日本社会の一員として円滑に生活できるようにしていく必要がある」と指摘している。さらに、守屋（2018）は、「研修制度・技能実習制度は、日本で学んだ技能を母国に持ち帰り、その技能で母国において就労することを通して、母国の経済発展に寄与することを目的する制度でありながら、その大半が、ロースキルな低賃金労働として活用されている」と課題を指摘している。

また山口（2020）は、さらに踏み込んで、「人、モノ、情報の活発な流れの中で、今日、海外の人々を日本への移動へと動機付け持続させるドライブや、単なる「労働力」としてではなく、それぞれに異なる社会的背景をもつこれらの人々を日本社会に受け入れるための課題をハード、ソフトの両面から考えることが肝要である」と指摘している。

このように、技能実習生の日本における就業環境、待遇、リスクリング制度について、実態調査結果に基づいたさらなる改善がなされるべきであろう。

こうした状況のなかで、日本政府は、一貫して外国人労働者はあくまで短期の補充労働者であり、日本で共に暮らす社会の一員としての位置付けは十分ではなかったといえる。特に、本稿で述べるように、来日したミャンマー人技能実習生多くは、日本での生活において、主に「言葉や文化の壁」に直面し、就業および日常生活の中で様々な問題に直面してきた。この一方で、日本において外国人労働者、特にミャンマー人労働者は重要な労働力の一部としてますますその果たす機能が重要視されている。ところが、外国人労働者の日本での就業環境、待遇、リスクリングについては甚だ不十分な状況にあり多くの課題が存在している。このような状況は、外国人労働者に共通した課題であり、外国人労働力の安定的かつ持続的な受入は、今後の日本の重要な経済・社会政策の一つとなっていくと考えられる。

そこで、本稿の目的は、来日したミャンマー人技能実習生の日本での就業

環境、待遇、リスクリング等について、アンケートに基づいて調査を実施し、その現状と直面している課題について明らかにすることである。これは、近年ミャンマーから日本向けの派遣が拡大しているのにたいして、ミャンマー技能実習生の就業および生活面の課題に関する先行研究は少なく、不明点が多いためである。

アンケート調査の目的は、大別して2つある。1つは、日本におけるミャンマー人技能実習生が直面している問題を検討することである。もう1つは、ミャンマー人の出身階層や学歴といった諸属性をふまえて、その将来志向がどのように異なるのかを明らかにすることである¹⁾。

2. ミャンマー人技能実習生を対象としたアンケート調査

今回、技能実習制度を利用して来日したミャンマー人技能実習生が、なぜ日本を選択し、日本での就労、生活においてどのような課題に直面しているのかを明らかにするため、ミャンマー人技能実習生 50 名を対象に対面でアンケート調査を行った。また、個別課題について適宜インタビュー調査も実施した。調査期間は 2024 年 7 月から 9 月までの期間である。

2.1. 調査対象者のフェイスシート

アンケート調査対象ミャンマー人技能実習生のフェイスシートを表 1、表 2、表 3 にまとめた。表 1 を見ると、男女別では女性が 84% を占め、出身地は農村が 86% を占めており、父親の職業は農業が 76% である。また、年齢階層は、20 歳代に集中し、平均年齢は 23.8 歳である。

アンケート結果からは、とくに学歴について特徴がみられた。つまり、大学卒が 72% とかなり高く、以下、高卒 18%、高校（中退）8%、短大卒 2% となっている点である（表 3 参照）。

加藤（2020）の外国人技能実習生全般¹⁾を対象とした調査データによると、

1) ミャンマー出身に限定せず、外国人技能実習生全般を対象とした調査結果である。本研究はJSPS科研費23K05437の助成を受けたものである。感謝申し上げる。

男性の学歴は、小中学校 12.2%，高卒 70.9%，短大 8.5%，大卒 8.4% であり、女性の学歴は、小中学校 19.4%，高卒 67.1%，短大 6.3%，大卒 7.2% であった。このことから今回の調査対象ミャンマー人技能実習生の特徴の一つとして、学歴が比較的高いことがわかる。

就業先職種は、プラスチック成型 24 人，溶接 6 人，食品工場 6 人，縫製 6 人，建設 3 人，介護 3 人，ホテル 2 人，コンクリート 1 人と，製造業，建築から介護職まで広範囲な業種が調査対象となっている。これは各業種に共通する課題を明らかにするため，職種を出来るだけ幅広くし，一部の業種に偏りが出ないことに努めたためである。結果として，勤務先，訪日時期，日本語の学習レベルなどは均一ではない。

表 1 アンケート対象者のフェイスシート

性別	男性 8 人，女性 42 人
出身地	都市 7 人，農村 43 人
父親の職業	農業 38 人，自営業 6 人，会社員 2 人，軍人 1 人，無職 1 人，漁業 1 人，教師 1 人
来日前の職業	家事手伝い 21 人，教師 8 人，商売 7 人，会社員 5 人，店員 4 人，農業 2 人，英語通訳 1 人，
実習先職業	プラスチック成型 24 人，溶接 6 人，食品工場 6 人，縫製 6 人，建設 3 人，介護 3 人，ホテル 2 人，コンクリート 1 人，
技能実習番号	1 号
来日年月	2022 年 2 月～2024 年 3 月

資料：アンケート調査結果から筆者作成。

表 2 アンケート対象者の年齢構成

	男性	女性	男女計
19 歳	1 人	3 人	4 人
20～24 歳	2 人	21 人	23 人
25～29 歳	5 人	16 人	21 人
30 歳	－	2 人	2 人

資料：アンケート調査結果から筆者作成。

表3 アンケート対象者の学歴

性別	高校生	高卒	専門学校卒	大学卒	合計
男性		—	—	8人	8人
女性	4人	9人	1人	28人	42人

資料：アンケート調査結果から筆者作成。

2. 2. 質問項目

今回のアンケート調査では、技能実習制度を利用して来日を考慮したきっかけから、実際の日本での勤務実態や生活実態を探るために、主に以下の各項目について質問を行った。

1. 日本を選択した理由
2. 技能実習生としての来日は、自分で判断したか。
3. 来日前に、日本に働くことに関してなにを期待していたか。
4. 来日後実際に就業して、その期待はどのように変化したか。
5. 職場において困ったことはあるか。
6. プライベートにおいて困ったことはあるか。
7. 職場の雰囲気や人間関係の良いところ/悪いところは何か。
8. 日本での生活の良い点/悪い点は何か。
9. 問題を相談できる関係者はいるか
10. 仕事の内容
11. 賃金水準
12. 来日費用（仲介料等）
13. 技能実習終了後の計画（日本での労働を継続したいか）
14. 今後のキャリアプラン

3. アンケート結果

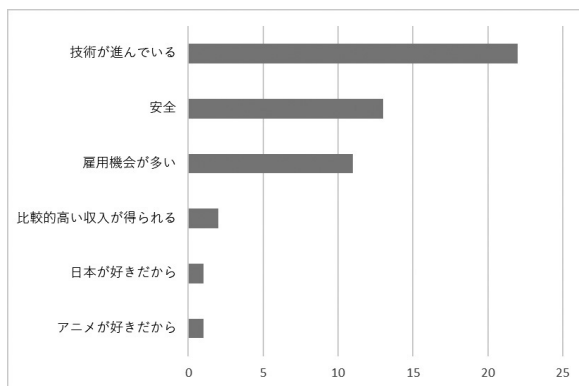
3. 1. 日本を選択した理由

まず、今回、技能実習生としての来日を選択した理由についてである。最も多かったのは「技術が進んでいる」が44%であるが、「安全（治安が良

い)」26%,「雇用機会が多い」22%も少なくない(図1参照)。このことから、ミャンマー人技能実習生は、「出稼ぎ」だけを目的に来日しているわけではなく、「日本で技術を学ぶ」、「安全」なども、彼らの重要な来日目的となっていることがわかる。

「技能実習生終了後も日本で働きたいか」の質問については、「特定技能に進みたい」との回答が全員の100%であった。これに対して、2023年に外国人技能機構²⁾が行った「帰国後技能実習生フォローアップ調査」における「帰国後の就業状況」についての質問では、対象者990人中、特定技能に進みたいとする回答は21.1%であったから、大きな相違があることがわかる。

図1 日本を選択した理由

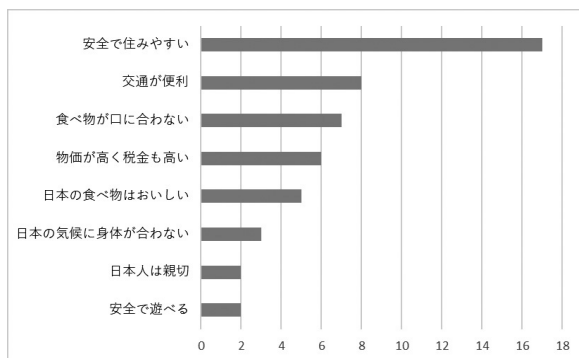


資料:アンケート調査結果から筆者作成。

次に、「日本での生活の良い点/悪い点について、どう感じたか」を実習生に問うと、おおむね「日本は安全、交通が便利」などの回答が多かった。ほとんどの実習生が環境に順応できているとみられるが、また、生活において困難に感じていることとして、「食生活や気候が慣れない」、「物価や税金が高い」などを指摘する声も一部にみられた(図2)。

2) 外国人技能機構(2023)「令和5年度帰国後技能実習生フォローアップ調査」。

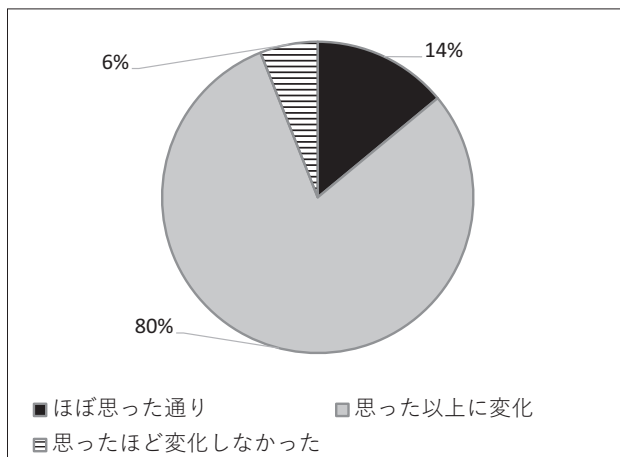
図2 日本での生活の良い点/悪い点



資料:アンケート調査結果から筆者作成。

来日後、企業において就労して、「期待と不安はどのように変化したか」との質問に対しては、「思った以上に変化した」との回答が80%であった(図3参照)。このことは一種の情報不足が原因であると考えられる。つまり、技能実習生として派遣される以前から、日本の諸制度に関する知識、日本での生活実態、物価の違いなどに関する知識がほぼ欠如したまま来日する事例が多いことを示していると思われる。

図3 実際に日本で就業して、その期待と不安はどのように変化したか



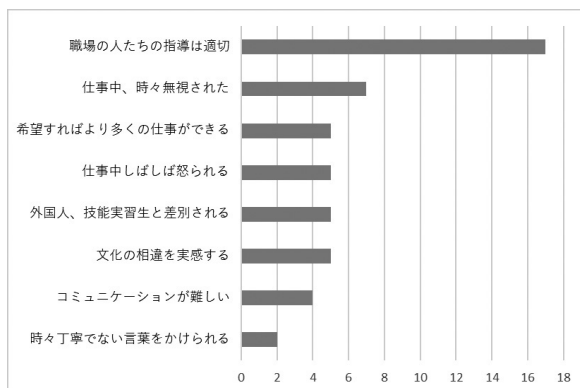
資料:アンケート調査結果から筆者作成。

3. 2. 就業上の評価, 問題点

次に、就業上の評価、問題点についてみてみよう。「職場の雰囲気や人間関係の良いところ/悪いところは何か」との質問で最も多かった回答は、「職場の人たちの指導は適切である」(34%)と高いが、「工作中時々無視された」、「差別される」など他の否定的な評価も比較的多い(図4参照)。職場の雰囲気や人間関係においては改善の余地が大きいことが理解できる。

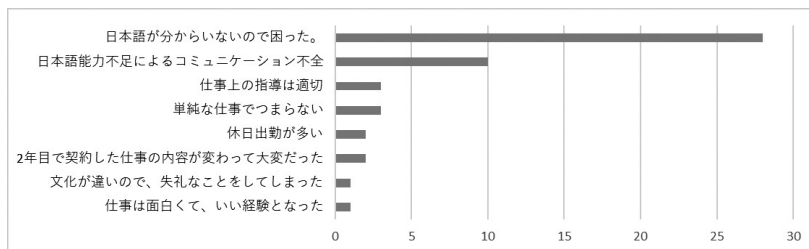
「実習先で困っていること/よかったこと」を具体的に質問したところ、「日本語が分からないので困った」と答えた回答が最も多く(56%) (図5

図4 職場の雰囲気や人間関係の良いところ/悪いところは何か



資料: アンケート調査結果から筆者作成。

図5 職場において困ったこと/よかったことは何か



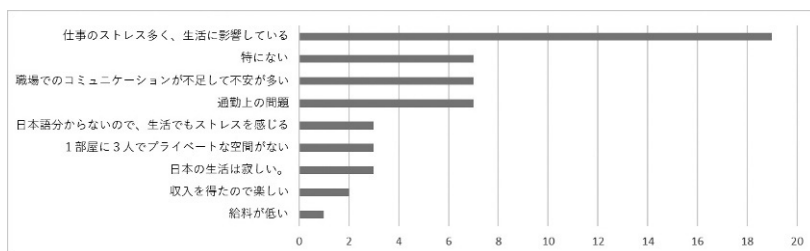
資料: アンケート調査結果から筆者作成。

参照), 他にも日本語コミュニケーション上の問題が多くみられた。来日前の日本語教育が不十分であった実習生は, 日本人従業員からの指示を把握しにくく, 日本人従業員とのコミュニケーションが難しいという問題を抱えていることがわかる。

3.3. 生活上の評価, 問題点

次に生活上の問題をみてみよう。おおむね「ストレスが溜まる」などの回答が多く, このストレスの原因は大別して, 「就業上のストレス」, 「日本語が通じないことによるストレス」であり, その他に「プライベートな空間がない」, 「日本での生活が寂しい」などの生活上の問題を指摘する声もあった。仕事と日本語のストレスが生活にも大きな影響を与えていることがわかった (図6 参照)。

図6 現在の生活上の問題



資料: アンケート調査結果から筆者作成。

4. ミャンマー人技能実習生を対象にしたインタビュー調査

4.1. 就業, 生活における不満, 失望, ストレスなどの蓄積

今回のアンケート調査の際に, 筆者は複数の技能実習生を対象に個別の課題についてインタビューを実施した。

今回の調査対象者の勤務先企業は, 主にプラスチック成型, 建設, 食品工場, 縫製産業, 介護, ホテル等の中小企業である。前述したように, ミャンマー人の多くは, 日本の生産技術等を習得したいという意向をもって, 技能

実習生として来日する者が多い。しかし、日本の受け入れ企業は、日本人従業員の配置状況によって、実習生の配置を決定することが多い。すなわち、多くの場合、実習先企業の業種・職種内容は、実習生がミャンマーで経験も専門知識もない分野であり、実習生多くが「実習内容は自分の将来に役立つとは思えない」、「実習技能というより、単純労働者でしかない」と感じる人が多いという（前掲図 5 参照）。さらに、来日前の日本語教育が不十分であった実習生は、日本人従業員からの指示を把握しにくいという問題も抱えている。そのため、日々仕事のストレスが蓄積され、職場で差別されていると感じることもあるという（前掲図 4 参照）。また建設業などは労働強度も高く、容易に体調不良に帰結する。

このほか、職場の労働環境はそれほど悪くない場合でも、仕事上のトラブルや残業で労働時間が長時間にわたることも少なくない（図 5）。

さらに、技能実習生の日常生活に関する問題も深刻である。前述したように、「就業上のストレス」と「日本語が通じないことによるストレス」が生活にも大きく影響しており、日本の生活環境への対応に苦慮するという事例も多く見られる。例えば、寮生活に関する問題が大きいことがしばしば聞かれた。受け入れ企業 A 社は、実習生 1 人に対し、2 万 5 千円の家賃を徴収しているにも関わらず、かなり劣悪な状態の住環境に置かれているという。こうした問題は長期にわたって改善されにくい問題である。

今回のインタビューでは、こうした、主に「就業上のストレス」と「日本語が通じないことによるストレス」により発生するさまざまな不満、失望、ストレスなどが蓄積している実態が明らかになった。

4. 2. 仲介手数料問題

次に挙げられる問題点としては、来日前に支払った多額の仲介手数料問題が挙げられる。多額の仲介手数料は借金問題に帰結することが多く、多額の借金を背負っての来日は失踪を助長する可能性が高い。近年、高額な借金を背負いながら来日し、失踪するミャンマー人技能実習生が増加している。

出入国在留管理庁（2022）³⁾の「技能実習生の支払い費用に関する実態調査」によると、「高額な手数料」問題を出身国籍別に把握することができる。それによれば、ベトナム 656,014 円、中国 578,326 円、ミャンマー 287,405 円、インドネシア 231,412 円、フィリピン 94,191 円とされており、ミャンマーの仲介手数料も決して低い水準ではないことがわかる。

ミャンマー政府は技能実習生の派遣に際して、派遣機関の手数料の上限を 2,800 ドルと規定しているが（Department of Labor in Myanmar with the Letter No. 3/27, 2020）、実際に仲介者に何らかの費用を支払っていた、今回の調査対象ミャンマー技能実習生（50 人）のうち、その費用額を回答した 22 人（44%）については、支払った費用は、33 万～50 万円と高額となっていることが明らかになった⁴⁾（表 4 参照）。

表 4 仲介手数料支払い金額と人数

仲介手数料	50 万円	45 万円	40 万円	38 万円	35 万円	30 万円
人数	2 人	2 人	5 人	7 人	3 人	3 人

資料：アンケート調査結果から筆者作成。

前述したように、来日前に支払った多額の仲介手数料は借金問題に帰結することが多く、多額の借金を背負っての来日は失踪を助長する可能性が高いことから、この問題はさらに研究する必要があるだろう。

4. 3. 技能実習生が日本で直面する大きな壁「言葉と文化の壁」

言葉の壁においては、来日前の不十分な日本語教育が日本人とのコミュニケーションにおいて阻害要因として存在していることが指摘できる。また、日本語能力の向上は、日本人とコミュニケーションを取る機会が多い環境であれば一定の効果があることも考えられるが、そもそも日本人とコミュニケーションの取れる職場で働くことが出来ていない場合も多いことが明らか

3) 出入国在留管理庁「技能実習生の支払い費用に関する実態調査について（結果の概要）」2022 年 7 月 26 日

4) 筆者による技能実習生に対する聞き取り調査によれば、送り出し機関への支払い金額（政府が定めた金額 2,800 ドル）以外に多額の費用を支払っている。

になった。日本語能力の低さ、さらに異国での不慣れな生活ゆえに、必要な情報や、自分が求める情報にアクセスできない問題も看取できた。

また、ミャンマー人技能実習生の発言からは、日本人と交流したいのに交流する機会がないという事態や、宿舍と職場の往復のみで日常的にかかわる人間が限定されており孤立しがちであるという実情も看取できた。また、一部の日本人が持つ偏見により日本人側から外国人技能実習生と接点を持つことが拒否される、または一部の日本人の言動により外国人技能実習生側から日本人への心象を悪くすることもしばしばおこっている。

日本にきた外国人の多くはこうした「壁」に直面し、日常生活の中で様々な問題を抱えており、外国人労働者が弱い立場に置かれることは想像に難くない。彼らの実習生活や日常生活を学習環境として捉え、改善する必要がある。

4. 4. ライフプラン

インタビュー調査からは、技能実習生の日本語学習と仕事の習得において、自律的な学習の継続による技術習得と上達は特定技能への移行を可能にする重要な鍵であると多くの技能実習生が認識していることが明らかになった。こうした学習によって、実習中のストレスの軽減、精神的自由の獲得、将来への自信を育てるなどの意義があるものと考えられる。

技能実習生は、日本滞在の3年間だけではなく、帰国後の進路の目標を明確にして日本の技能実に参加したミャンマー人の若者である場合が多い。インタビュー調査では、技能実習生終了後は特定技能実習生として日本での就業を続けていく予定だが、最終的目標としては帰国を目指している実習生が多くみられた。多くの者が最終的にたどり着きたい目標として母国での自営業（多くの場合小売業）創業をあげていた。しかし、現在のミャンマーの国内状況は甚だ不透明であり、就職機会も少ない。帰国後、学歴が高くてもミャンマーでは就職チャンスが少ないため、日本で得た資金で自営業を目指すとする回答が多くみられたのである。ただ、就職の際に日本での技能実

習の経験では専門技術や技能を習得することは難しく、日本語の習得も不十分なため、就職は容易ではないという現実も存在する。

5. まとめにかえて

今回の調査結果からは、ミャンマー人技能実習生の特徴と、来日後直面している問題点として、次の4つがあげられる。

まず、技能実習生の特徴である。今回明らかになった点として、以下の点があげられる。

A) 他の技能実習生送出国との比較で、相対的に高学歴な人材の割合が高いこと。

B) 日本を選択した理由は、日本社会の安全、豊富な雇用機会のほか、日本における技術習得を上げるものが多かった。

このように、日本社会における安全など、日本全体に対する信頼の高さがあげられる。技術力の高い日本製品に対する信用や、日本の社会インフラに対する高い信頼が、ミャンマー人技能実習生たちに期待や安心感を与えてきたと考えられる。日本社会の安心感や職場の人間関係は技能実習生の将来に大きな影響を与えることを鑑みると、日本社会や職場への適応は、理想の実現に影響を与える要素と考えられる。実際、2019年に特定技能制度が開始されてからは、技能実習生も在留資格を切り替えることで日本での長期就労が可能となった。職場での人間関係も良好であれば、実習修了後に就労に切り替えることでキャリアアップが可能なことから具体的な将来像が想定できるものと考えられる。

よって、日本にとっては、世界の中で安全・安心な社会を作り出している点や独特の魅力を持っており、外国人高度人材にとっても、技能面、文化面・生活面等々において、多くの惹きつける要素を持っている。しかし、前述してきたように、いまだ外国人人材が日本で生活しながら働くためには高いストレスや日本語習得など様々な障壁が存在しており、企業レベル・社会レベルで、彼らが日本で長く働けるような制度改善が必要であろう。

次に明らかになった課題についてみてみよう。

C) 送り出しにかかわる仲介手数料支払い金額は、実際には 50 万円以上を送り出し会社に支払うことも珍しくない状況であった。このように、ミャンマー側の一部の労働力海外派遣機関は、不当に高い仲介手数料を受け取っており、これが技能実習生の大きな負担となっていることが予想できる。いうまでもなく、送り出し機関は日本とミャンマー双方にとって重要な役割を担っているが、日本側もミャンマー政府機関も十分把握できていない問題も多く、そこに不正な費用等が発生し、来日後にトラブルに発展する事態となっていることに注意する必要がある。

D) 少なくない技能実習生にとって、心身ともに健康的な生活や安全な職場環境といった基本的な人権が脅かされている状況が存在している。実際に、劣悪な居住環境を強いられた事例や一緒に働く日本人社員からの暴言や差別的な扱いを受けた事例も散見された。背景には、来日後に原則として職場を転職できない制度的な問題も存在している。国際社会からは奴隷労働という批判も受けていることに鑑み、監理団体、受け入れ企業側の早急な対応が喫緊の課題となっている。

最後に、本稿の調査結果で不十分に研究できなかった、技能実習生本人の技能実習生後に特定技能制度への転換に関しては、さらに研究を継続していきたい。

参考文献

- 佐野 哲 (2002) 「外国人研修・技能実習制度の構造と機能」『日本労働研究機構』第 53, 一橋大学 technical report No.53
- 上林千恵子 (2009) 「一時的外国人労働者受入れ制度の定着過程：外国人技能実習制度を中心に」『社会志林』56(1), pp. 39-63
- ゲン・ティ・ホアン・サー (2013) 「外国人研修制度・技能実習制度とベトナム研修生」『佛教大学大学院紀要 社会学研究科篇』第 41 号 pp. 21-30
- 濱野恵 (2015) 国立国会図書館調査及び立法考査局編, 「ベトナムの海外労働者送出政策及びシンガポールの外国人労働者受入政策」『レファレンス』65(4),

pp. 43-68

大島一二・金子あき子・西野真由（2016）中国から日本への農業研修生・技能実習生派遣の実態と課題，農業市場研究，日本農業市場学会，25(1)，pp. 11-17

守屋貴司（2018）「外国人労働者の就労問題と改善策」『日本労働研究雑誌』No. 696 pp. 35-38

中川かず子・神谷順子（2018）「北海道におけるベトナム人技能実習生の日本語学習意識と学習環境—多文化共生の視点から考察—」『開発論集』第102号 p. 88

山口裕子（2020）「日本の外国人受け入れ政策の変遷と課題—技能実習制度から2018年入管法改正までを中心に—」『北九州市立大学文学紀要』第90号 p. 89

上林千恵子（2020）「特定技能制度の性格とその社会的影響—外国人労働者受け入れ制度の比較を手がかりとして—」『日本労働研究雑誌』No 715，pp. 20-28

鍋島有希（2023）「技能実習生の日本語学習動機づけの研究動向と展望」『桜美林大学研究紀要・人文学研究』第3号，pp. 271-280

出入国在留管理庁<https://www.moj.go.jp/isa/content/0013778366.pdf>

（ていんていん・かいん／経済学研究科博士後期課程）

（おおしま・かずつぐ／経済学部教授／2024年12月29日受理）

The Reality and Challenges
Facing Technical Intern Trainees in Japan
— Focusing on a Questionnaire Survey of Myanmar's Technical
Intern Trainees —

THINN THINN KHAINE
OSHIMA Kazutsugu

With the advance of globalization, the foreign population and foreign labor force are steadily increasing in Japan. In Japan, where the working-age population is declining due to population decline and aging, the reliance on foreign workers is expected to increase in the future in order to secure the labor force. In the past, foreign workers have been consistently accepted in industries with labor shortages, and it is expected that the range of industries and the scale of the number of foreign workers accepted will continue to grow in the future.

On the other hand, there have not necessarily been many opportunities to fully consider the improvement of the working environment for foreign workers in Japan, reskilling, and the correction of the gap between the wishes of foreign workers and reality.

The purpose of this paper, therefore, is to conduct a questionnaire-based survey of the working environment, treatment, and reskilling of Myanmar technical intern trainees in Japan, and to clarify their current status and the issues they are facing. This is because, while the dispatch of Myanmar technical intern trainees from Myanmar to Japan has been expanding in recent years, there are few previous studies on the employment and living issues of Myanmar technical intern trainees, and many points remain unclear.

In this study, we conducted a face-to-face questionnaire survey of 50

Myanmar technical intern trainees. Interviews were also conducted on individual issues as appropriate. The survey period was from July to September 2024.

The results of the survey are,

(A) A relatively high percentage of highly educated human resources compared to other technical internship sending countries.

(B) Many of the respondents cited the safety of Japanese society and abundant employment opportunities as well as the acquisition of skills in Japan as reasons for choosing Japan.

Also, as challenges,

(C) It was not uncommon for the sending company to pay more than 500,000 yen in brokerage fees to the sending company. Thus, it can be predicted that some labor dispatch agencies in Myanmar are receiving unreasonably high brokerage fees, and that this is placing a heavy burden on the technical intern trainees.

(D) For many of the technical intern trainees, basic human rights such as a physically and mentally healthy life and a safe work environment are being threatened. Immediate action on the part of supervisory organizations and receiving companies is an urgent issue.

中国における風力発電の現状と今後の動向

——「大連北黄海経済区花園口エリア」における調査を中心に——

高 村 幸 典
大 島 一 二

1. はじめに

周知のように、192ヶ国・地域が参加する国際枠組みのパリ協定において、各国・地域は2030年までの温暖化ガスの削減目標を国連事務局に提出した。

この削減内容をみると、表1に示したように、欧州連合（EU）は1990年比で55%減、アメリカは2005年比で50～52%減、日本は2013年比で46%減を掲げている。これに対して中国は、国内総生産（GDP）当たりの二酸化炭素排出量で2005年比65%削減を目指すなど比較的高い目標を掲げていることがわかる。

表1 パリ協定における各国・地域の温暖化ガス排出削減目標

国・地域	中期目標
欧州連合（EU）	2030年に▲55%（1990年比）
イギリス	2030年までに▲68%（同） 2035年までに▲78%（同）
アメリカ	2030年に▲50～52%（2005年比）
カナダ	2030年までに▲40～45%（同）
中国	2030年までに排出量を削減に転じさせる。 GDP当たりの二酸化炭素排出量を▲65%超（2005年比）
日本	2030年度に▲46%（2013年比）

資料：国連<https://unfccc.int/NDCREG>、および日本経済新聞 2021年11月2日にもとづき筆者作成

キーワード：中国、風力発電、大連北黄海経済区花園口エリア

国連気候変動に関する政府間パネル（IPCC）によると、地球の気温上昇を 1.5 度以内に抑えるためには、できるだけ早く世界の排出量を減らす必要があるとしている。二酸化炭素排出量最大国の中国が、二酸化炭素排出量を減らし始めるのは、当初 2030 年以降の予定であった。

しかし、こうした近年までの温暖化ガスの削減目標に顕著な変化が発生している。それは各国が再生可能エネルギーによる発電を顕著に拡大させていることによるものである。とくに中国においてはその傾向が強い。中国国家エネルギー局によれば、2023 年には国内の再生可能エネルギーの発電量は全体の 50% を超えたとされる。中国は国内に比較的豊富な石炭資源を有しているため、これまで石炭を主原料とする火力発電を重視してきたが、深刻な大気汚染等の問題拡大により、再生可能エネルギーによる発電への傾斜を高めているのである。この結果、前述のように従来主力であった石炭をはじめとする化石燃料の比率が低下している。

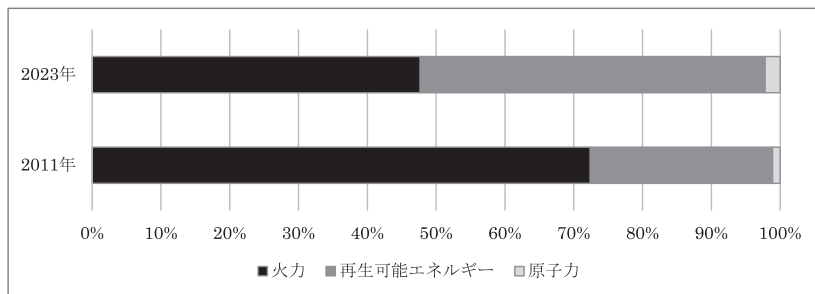
中国の再生可能エネルギーには水力、太陽光、風力等が含まれるが、そのなかで 10 年前から大きく伸びた分野が太陽光と風力であり、この結果、再生可能エネルギーの全体に占める割合は 21 ポイント上昇している（図 1 参照）。こうした再生可能エネルギーの急拡大のなかで、とくに近年増加が著しいのが風力発電である（図 2 参照）。このような電源構成の大きな変化により、中国の二酸化炭素排出に頭打ちが見えてきたのである。このような中国の電源構成の変化により、イギリスの調査会社は 2024 年に中国の二酸化炭素排出量が恒常的に減少に転じる「ピークアウト」を迎えたとみている（2024 年 8 月 25 日日本経済新聞「中国、脱炭素で一带一路」より）。

こうして、世界最大の排出国である中国は、これまで 2030 年までに二酸化炭素排出量を頭打ちにさせるとしてきたが、再生可能エネルギーの急拡大で、現実はこの目標達成が早まる可能性も高まっている。

こうした状況の中で、本稿では、現在急拡大している中国の風力発電の実態と課題を検討する。本稿作成にあたって、筆者は 2024 年 10 月に洋上風力

発電の輸出基地を目指している大連北黄海経済区花園口エリア¹⁾において現地調査を実施した。

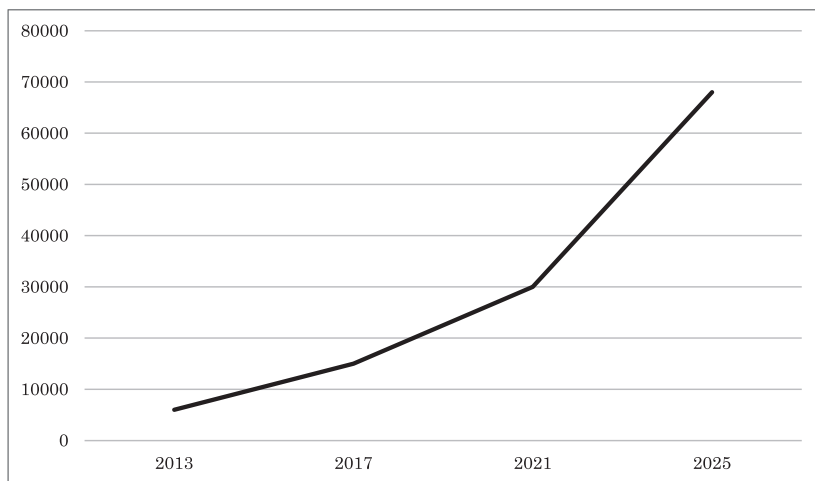
図1 中国の電源構成



資料:2024年8月25日日本経済新聞「中国, 脱炭素で一带一路」

図2 中国風力発電設備容量

単位:万キロワット



資料:2024年「中国風力発電業界調査レポート」

- 1) 大連花園口工業園区は経済区の組み替えが実施され、「大連北黄海経済区」と改称されて、花園口エリア・大鄭エリア・庄河市街区エリアからなる。「五点一線」の経済開発区の現状は以下の通りである。丹東市の「遼寧丹東産業園区」は現在詳細不明である。大連市の「大連長興島臨港工業区域」は「大連長興島経済技術開発区」に改称。營口市の「遼寧營口沿海産業基地」は「營口经济技术開発区」に改称。錦州市と葫蘆島市の「遼西錦州湾沿海経済区域」は「錦州经济技术開発区」と改称され、国家級の経済開発区を維持している。

2. 調査対象地域における経済振興策

2.1. 中国東北地域における経済振興策の展開

2006 年当初、中国政府が立案した「五点一線経済帯発展計画」は、経済的に立ち遅れた中国東北地区の再開発を目的にした東北振興政策の一環で計画されたものであった。東北振興政策には、経済政策のみならず、国有企業改革・年金制度改革・産業構造転換等も含まれていた（表 2 参照）。

表 2 東北地区経済発展計画の足取り

時期	政策	内容
1978 年	改革開放政策	中国共産党第 11 期第 3 回総会で決議
1980 年～1990 年	沿岸都市の開放	鄧小平の「先富論」が根拠
2003 年	東北振興政策	経済的に立ち遅れた東北地区の再開発 国有企業改革・社会保障改革・産業構造 転換等
2006 年 1 月	五点一線経済帯 発展計画	「東北振興政策」をベースにした遼寧省の 重点開発計画。
2007 年 8 月	東北地区振興計画	五点一線にハイテク産業や現代サービス 業を付加して、中国国内で一流の特色・ 競争力のある産業集合体をめざす。
2009 年 7 月	遼寧沿海経済帯発展計 画	「五点一線経済帯発展計画」を国家経済発 展計画に格上げ

出典：各種情報に基づき筆者作成

ここで五点とは、丹東市の「遼寧丹東産業園区」、大連市の「大連花園口工業園区」、大連市の「大連長興島臨港工業区域」、營口市の「遼寧營口沿海産業基地」、錦州市と葫蘆島市の「遼西錦州湾沿海経済区域」の各経済区のことであり、一線とはそれらを結ぶ全長 1,443km の沿岸高速道路を指す。

さらに、2009 年 7 月 1 日には、国務院常務会議において「遼寧沿海経済帯発展計画」が採択され国家経済発展計画となった。この計画は「五点一線経済帯発展計画」をさらに発展させ、2020 年までに産業構造、都市開発、社会事業、インフラ、対外開放、環境資源、社会保障等の分野の全面的な発展をも展望するものであった。

具体的な経済指標における目標としては、以下の点があげられる。

- ① 2012 年までに基本的な小康社会の実現。これは、期間中、地区GDP成長率と財政収入増加率が全国沿岸地区平均を上回り、地区の一人当たりのGDPを 50,000 人民元（2007 年の大連市と同じ水準）に上昇させる。
- ② 2020 年までにより高いレベルの小康社会を実現する。

当該地域では、2 免 3 減半といわれる優遇政策が適用されていたが、優遇政策が 2007 年末で廃止されたため、「五点一線経済帯開発計画」において、2006 年と 2007 年のみ適用された（表 3 参照）。

表 3 企業所得税優遇政策

単位：%

	1～2 年目	3～5 年目	6～8 年目	9 年以上
一般企業	免税	7.5	15	
先端技術型企業	免税	7.5	10	15

資料：大連経済技術開発区投資案内

2.2. 大連花園口工業園区の開発

調査対象である「大連花園口工業園区」は、大連市に属する庄河市に位置している。大連市庄河市は、大連経済技術開発区から西に 80km、北の瀋陽とは 250km、北朝鮮との国境の町である丹東まではわずか 80km に位置している。庄河港（中国の一類開放港湾）まで 20km、大連周水子国際空港まで 110 km、大連市中心部まで 115km である。

「大連花園口工業園区」の当初の開発面積は約 25 平方キロで、元は国有塩田が展開していたが、2003 年に大連市に管理が移譲され、大規模な沼沢地が開発され、整地作業やインフラ整備が進められた。

「大連花園口工業園区」の開発は、周囲の農村における「新農村建設」推進の波及効果も計画された。新農村建設モデルとは、開発区の新農業部門の発展により、周囲の農民に工場労働者としての就業機会を提供し、雇用機会と所得の向上を目的とするものである。このように、工業園区の建設と新農村建設は一体として推進された。

その後、開発計画面積は 50 平方キロメートルに拡大し、ハイテク産業、国家級新エネルギー産業基地の建設が進められた。この開発区において新エネルギー産業等の産業分野が重視されたのは、一つの要因として、当該開発区は大連港や庄河港に近く、海上輸送には利便性が高いものの、一方、陸上輸送では、遼東半島の北東部に位置することから、北京まで約 950km、上海まで約 2,300km とかなりの距離がある。こうしたことから、中国の国内需要への対応を目的とする企業にとっては不利となることがあげられる。さらに、隣接する輸出加工型の大連経済技術開発区との差別化を図る必要があったことも一つの要因であろう。

当時の工業園区のトップである主任は、2008 年 10 月に筆者と面談した際に園区の将来像について、2010 年ごろまでに人口 8 万人のエコロジー型の小工業都市を建設するとのべていた。2008 年時点でエコ都市構想の第一段階はすでに着手されていて、経済区の緑化や街路中央の緑地化等の整備が進展した。

2.3. 経済開発区の組み替えによる大連花園口工業園区の変化

中国共産党大連市委員会・大連市政府による改革の深化により、2020 年 7 月に省級開発区の旧北黄海経済区と旧花園口工業園区の統合により「大連北黄海経済開発区」が設立された。

しかし、この経済開発区における外資企業の進出の特徴として、日系企業等の外資企業の進出が、「遼寧沿海経済帯発展計画」当時から現在の「大連北黄海経済開発区花園口エリア」に至るまで、地政学的な要因などからきわめて少ない点があげられる²⁾。この結果、この開発区においては、中国国内企業を中心に開発がすすめられた。

また、重点産業部門として、「大連北黄海経済開発区」においては、中国

2) 当該開発区には現在約 1,000 社が活動中であるが、そのなかで日系企業はわずか 3 社のみである。この 3 社は、「大連武蔵新材料有限公司（タンク中の油の洗浄液製造）」、「三鍵科技（大連）有限公司（接着材製造）」、「大連京都建材有限公司（家具・家具部品製造）」である。いずれの企業も中国国内販売向けの一般消費材

東北地方の特徴であった石炭や鉄鋼をベースとした従来型の重化学工業部門中心の発展戦略からの脱却が目指された。中国において二酸化炭素の部門別の排出量で一番多いのが産業部門であり（図3参照）、産業部門の中で鉄鋼業および化学工業が過半数以上を占めていることから、それ以外の産業部門、とくに新エネルギー関連産業の発展が重視された。

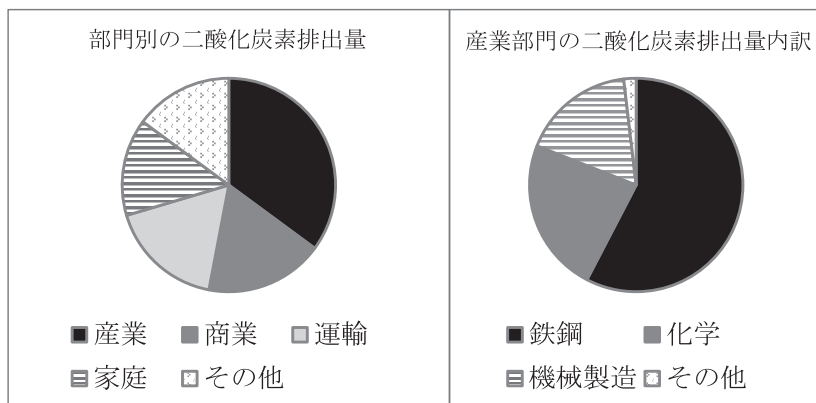
2009年には、当該開発区は中国政府から「国家級ハイテク新材料産業基地」としての認定を受けている。この認定は、産業・学術・研究を結合した新しい技術体制を作り、新技術→新製品→新市場の発展モデルを形成して、新素材、省エネルギーおよび環境保護産業を重点的に発展させようと計画されたものである。

こうした発展戦略の結果、現在、企業誘致部門としては、宇宙航空用材料、新エネルギー材料、先端金属材料、特殊セラミックス新材料、次世代機能性薄膜材料等の分野が重点にあげられている。

このように、大連北黄海経済開発区は当初から従来型の中国東北地区の産

図3 部門別および産業部門の二酸化炭素排出量内訳(2020年度)

単位: %



資料:環境省環境白書より筆者作成

や輸出入製品を生産しているわけではない。日本企業において、かつて当該管理委員会による投資説明会に興味を示した企業は一定数存在したが、北朝鮮との国境の町である丹東までわずか120kmに位置していることから、地政学リスクを懸念する声もみられた。

業構造からの脱却を目指して脱炭素を大きな目標にしていたのである。

3. 中国における風力発電関連部門の発展

3. 1. 中国における風力発電の展開

中国政府が定義するクリーンエネルギーとは非化石燃料による発電であり、日本の定義では、再生可能エネルギーおよび原子力発電をさす。

大連北黄海経済区花園口エリアは従来の庄河発電所に加えて、9機の陸上風力発電、大規模な洋上風力発電により産業発展に必要なクリーンエネルギーは確保可能である。

現在は中国華能集団が洋上風力発電にて、さらなる発電能力増強に力をいれている。

また、一帯一路政策を活用して、洋上風力発電の輸出のモデル基地にしたいという構想もある。花園口エリアは遠浅の海域であり、着床式の洋上風力発電が導入には、適した地形である。

周知のように、一帯一路構想は古代シルクロードを念頭に習近平政権が2013年に構想を打ち出した政策である。アジアと欧州を陸と海で結んだルートを基盤に、中国が鉄道や港湾整備といった経済振興策を進める。一部に事業停滞や反発の動きがみられて、構想に綻びが発生していることも周知の通りである。そのような中で中国が注目しているのが脱炭素によるクリーンエネルギー分野である。

太陽光と並んで再生可能エネルギーの柱のひとつである風力発電では、中国製の発電機の国際シェアはすでにかなり高い水準に達している。調査機関によれば、表4のように2023年度の風力発電の世界販売で上位10社のうち、6社が中国企業である。国際エネルギー機関は「多くの技術や生産を中国が支配していて、生産国の多角化が必要」と懸念するに至るまで中国企業のシェアが高まっている。

中国が脱炭素関連分野において世界を席巻している背景には、中国国内の巨大市場がある。中国国内市場で技術を磨き、コスト競争力を高めてきた結

果、前述のように、中国国内で再生可能エネルギーが拡大され、電源構成においてすでに過半数を占めるに至っている。

表4 風力発電機メーカー上位10社

順位	社名	所属国	発電容量合計 単位：メガワット
1	金風科技	中国	16719
2	遠景能源	中国	15939
3	ベスタス	デンマーク	12706
4	運達能源	中国	10542
5	明陽智能	中国	10192
6	シーメンスガメサ	スペイン・ドイツ	7721
7	GEベルノバ	アメリカ	7592
8	サニー	中国	7511
9	ノルデックス	スペイン・ドイツ	6937
10	東方電気集団	中国	5557

資料：2024年8月25日日本経済新聞「中国、脱炭素で一带一路」

中国国内市場で磨いた技術力と価格競争力で今後はシステム一式の輸出を目指している。中国東北地区の旧来型の産業構造からの脱却と一带一路構想の合体により、「大連北黄海経済開発区花園口エリア」は洋上風力関連産業の輸出モデル基地を目指し開発を進めることになったのである。

3.2. 外資の日本の洋上風力発電市場への参入

電源構成において、再生可能エネルギーの拡大が不十分な日本は、洋上風力の大規模な拡大が必要不可欠である。しかし、現在風力発電の全体に占める比率はわずか1.1%にすぎない。

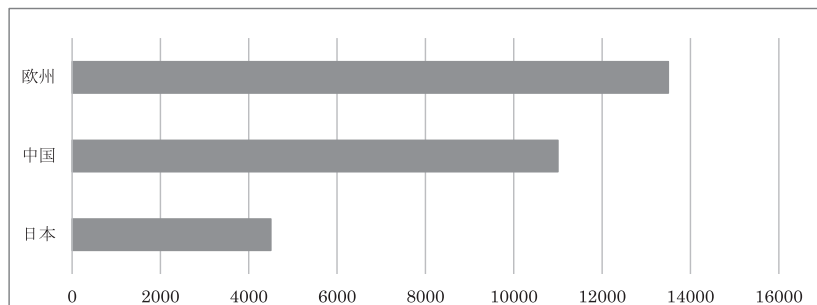
日本の経済産業省は2040年までに最大4,500万キロワットの洋上風力の導入を目指しており、2020年策定の「第一次洋上風力産業ビジョン」によると2040年には、欧州・中国に次いで世界3位を目指している。（2024年8月24日の日本経済新聞「洋上風力、外資が本格参入」より）

「再生可能エネルギー海域利用法」の改正案が閣議決定されたこともこの政策の追い風となっている。改正法では領海に限られていた設置場所が、排

他の経済水域（EEZ）にまで拡大できる可能性がある。日本の領海と排他的経済水域（EEZ）を合わせた面積は約 447 万平方キロメートルで世界 6 位の規模である。海に風車を浮かべる「浮体式」の技術が整えば、さらに大きな市場になると考えられる。

こうした情勢の中で、ドイツのエネルギー大手RWEは、2024 年末までに日本拠点に人員規模を 2 倍にする計画を発表した。発電所の運営はもちろん、開発や公募への対応には専門的な人材が不可欠であるからである。また複数の風車メーカーが日本での事業拡大を計画している（2024 年 8 月 24 日の日本経済新聞「洋上風力、外資が本格参入」より）。

図 4 洋上風力発電の市場規模



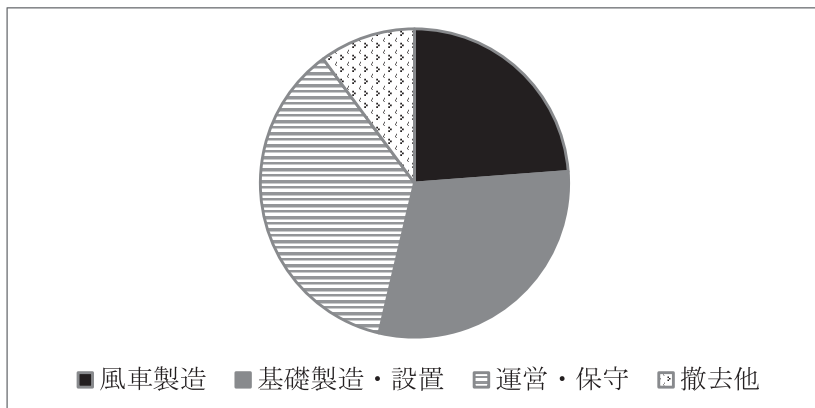
資料:2024 年 8 月 24 日の日本経済新聞「洋上風力、外資が本格参入」

しかし、日本の洋上風力発電市場への外資の参入には、次のような課題が指摘されている。

- ① 事業の採算性である。日本は欧州に比べてひとつの海域あたりの規模が小さく、大規模な開発が困難でありコストが割高になる。
- ② 三菱重工業や日立製作所などの国産メーカーがすでに風車製造から撤退しており、風車製造はすべて外資となる。日本での部品調達が難しくメンテナンスコストが高くなる傾向がある。

このように、保守・運営コストの増大がもっとも大きな課題となっている。

図5 洋上風力発電のコスト



資料:2024年8月24日の日本経済新聞「洋上風力,外資が本格参入」

3.3. 中国風力発電機メーカーの日本の風力事業への参入

こうした情勢の中、風力発電機における中国勢は、上位5社の中で2018年は2社であったが2023年は4社に増加した。中国のシェアは2018年の22.2%から2023年は44.2%に増加している（図6参照）。

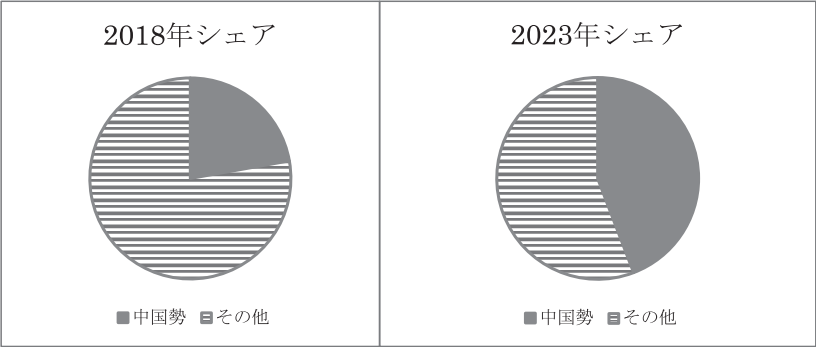
特に2018年に2位であった金風科技は13.1%から13.9%に伸ばして、欧州最大手ベスタス（デンマーク）から首位を奪っている。

習近平指導部は2023年に高度な製造業への投資を拡大する「新質生産力（新しい質の生産力）」を提唱している。この「新質生産力」の国策の下、中国の風力発電機メーカーは投資を拡大している。地方政府は廉価な土地利用権、税制優遇、補助金でこのような投資を側面から支援しているのである。

前述のように、日本においては三菱重工業や日立製作所などの国産メーカーが風車製造から撤退して、風車製造はすべて外資になり、外資は日本で部品調達が困難でメンテナンスコストが高くなる傾向がある。今後、中国勢が日本の洋上風力発電において一定のシェアを確保することが予想される。

中国において、風力発電の部品の仕様や材質が海外に開示されてない可能

図 6 風力発電機シェアの比較(2018 年と 2023 年)

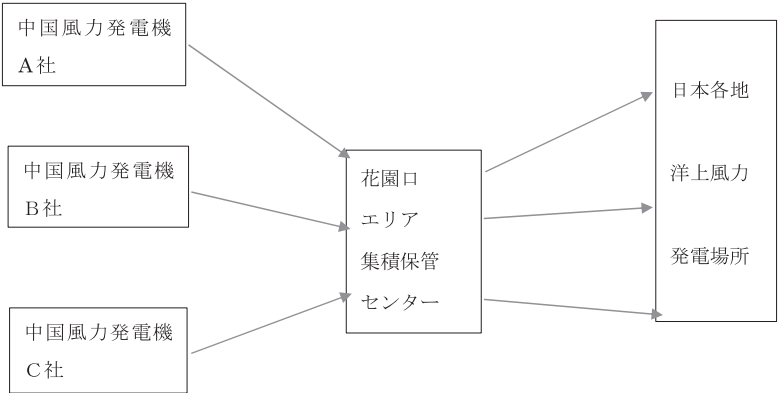


資料:日本経済新聞 2024 年 9 月 11 日「中国勢, 再エネも上位独占」

性が高く、中国企業が、当面、日本国内において風力発電機の保守部品を調達することはかなり困難であると考えられる。これに対して、花園口エリアは地理的に日本に近く、さらに国際空港である大連周水子国際空港や国際港である庄河港および大連港まで近いこともあり、航空輸送と海上輸送の両者の利便性が高い。

こうしたことから、「大連北黄海経済開発区花園口エリア」に中国企業の風力発電機の運営・保守部品の集積保管センターを設立して、日本からの出

図 7 風力発電機運営・保守部品の花園口エリア集積保管センター構想



資料:筆者作成

荷依頼に基づき、出荷できる態勢を構築する準備がすすんでいる。

一般的に風車の耐用年数は20年とされ、2000年代初期に稼働した風車が今後次々に更新時期を迎える情勢である。こうしたことから、今後も一定数量の部品調達の必要が生まれることは明らかであり、この構想の発展には有利である。

4. まとめにかえて

本稿冒頭で述べたように、温暖化対策の国際的な枠組みであるパリ協定によれば、中国の当初の排出削減目標は2030年までに総排出量を削減に転じさせることであったが、ここまですでに述べてきたように、中国の再生可能エネルギーの急拡大により2024年にはピークアウトを迎えたとされている。

この中国の再生エネルギーの急速な発展の一端として、風力発電は一带一路構想にもとに積極的に輸出産業としての拡大をめざしている。こうしたなかで、大連北黄海経済区花園口エリアは、その輸出のモデル基地であり、しだいにその存在が拡大していくものと考えられる。電源構成において風力発電の急拡大が必要な日本にとっては、この経済開発区の戦略は無視できないものとなっていくであろう。

参考文献

- 高村幸典・大島一二著（2024）「日本企業の中国からの撤退」『桃山学院大学経済経営論集』第65巻4号，pp.189-203
- 高村幸典・大島一二著（2014）「中国自動車産業と今後の展開」『桃山学院大学経済経営論集』第56巻4号，pp.1-16
- 大連花園口経済区管理委員会（2010）「大連花園口経済区」
- 大連北黄海経済開発区管理委員会（2024）「大連北黄海経済開発区」

（たかむら・ゆきのり／桃山学院大学経済学部兼任講師）

（おおしま・かずつぐ／経済学部教授／2025年2月16日受理）

Current Status and Future Trends of Wind Power Generation in China

— Focusing on a Survey of the Huayuankou Area in Dalian's
North Yellow Sea Economic Zone —

TAKAMURA Yukinori
OSHIMA Kazutsugu

In China, it is estimated that domestic renewable energy generation will account for more than 50% of total power generation in 2023. China has been emphasizing thermal power generation using coal as the main raw material because of its relatively abundant coal resources, but the country is now increasingly inclined to generate power from renewable energy sources due to serious and growing air pollution and other problems. As a result, the ratio of coal and other fossil fuels, which have traditionally been the main source of power generation, is declining.

Renewable energies in China include hydropower, solar, and wind power, but solar and wind power have grown significantly over the past 10 years, and as a result, their share of total renewable energy has increased by 21 percentage points. Among the rapid expansion of renewable energies, wind power generation has grown particularly rapidly in recent years.

Under these circumstances, this paper examines the actual situation and challenges of wind power generation in China, which is currently undergoing rapid expansion.

In preparing this report, the author conducted a field survey in October 2024 in the Huayuankou area of Dalian's North Yellow Sea Economic Zone, which aims to become an export base for offshore wind power generation.

アメリカ企業における 「パーパス経営」勃興の背景と本質

陳 燕 双

- I. はじめに：新たな経営志向の勃興
- II. パーパス経営が出現し勃興する背景要因
 - II-1 株主志向と短期的利益追求型マネジメント
 - II-2 短期的利益追求型マネジメントの限界：業績評価制度とモチベーション向上効果の消失
 - II-3 社会的大義に対する従業員・消費者の価値観と行動の変化
- III. 結論：背景から見るパーパス経営の本質
- IV. 考察—むすびにかえて

I. はじめに：新たな経営志向の勃興

株式市場を柱としたアメリカ型資本主義では、株主価値をどれだけ創出したのか、すなわち株価をどこまで伸ばしたのかが成功の指標とされ、株主志向の経営が行われてきた。20世紀後半から形成されてきた株主至上主義の利益志向は、グローバル・スタンダードとして広がりつつある一方、21世紀に入ってから、輝きを失いつつある。資本主義の競争原理に突き動かされる企業活動がもたらした負の外部性が積み上がるにつれて、従業員、顧客、仕入れ先、地域社会、株主など、社会に対して責任を果たすべきだとする「ステークホルダー資本主義」への転換を求める社会要請が強まっている。

その社会要請の圧力が強まる中で、経営学において、企業の社会性を重視

キーワード：株主志向、パーパス経営、短期的利益主義、負の外部性、
内発的動機づけ

する概念が次々と登場した¹⁾。特に、近年注目を集めてきているのは「パーパス経営」である。パーパス経営²⁾ (Purpose-Driven Management) とは、企業の存在意義 (パーパス)、特に社会的価値のあるパーパスを経営の中核に据え、組織全体の意思決定・行動が企業のパーパスにドライブされる経営を指す (Henderson, 2020, 2021; Gulati, 2023; Serafeim, 2022; Blount & Leinwand, 2021; Mayer, 2021)。パーパス経営研究のストリームでは、利益最大化を超えたパーパスに公然とコミットし、その追求のために短期的な利益を犠牲にすることが常態化している場合に、その企業は「目的主導型」とされる (Henderson, 2021)。利益最大化を超えたパーパスが実質性を伴って実行されることは、財務パフォーマンス (Gartenberg et al., 2019; Thakor & Quinn, 2019) の向上、イノベーション能力 (Henderson, 2021) や企業と市場のガバナンス (Mayer, 2021) の改善、従業員のワーク・エンゲージメント (Van Tuin et al., 2020) や倫理的行動 (Bhattacharya et al., 2023) の促進に寄与し、ビジネスの持続的な成長と持続可能な社会の実現 (サステナビリティ) につながると期待されている (Eccles et al., 2014; Gartenberg et al., 2019; Henderson et al., 2015; Mayer, 2021; Edmans, 2016, 2020)。利益追求を超えたパーパスは戦略策定、ガバナンス、財務的パフォーマンス、そして企業の持続的成長における重要な基盤として注目されている。

1) 例えば、共有価値の創造 (Creating Shared Value: CSV) はそれである。共有価値の創造とは、営利企業がその本業を通じて社会的問題の解決と経済的利益の創出を同時に追求し、両者の間に相乗効果を生み出すことを目指す概念である。この考え方は、ポーターとクラマーによって2006年の「競争優位のCSR戦略」(DHBR 2008年1月号) や2011年の「共通価値の戦略」(DHBR 2011年6月号) といった一連の論文を通じて提唱され、日本企業にも大きな影響を与えてきた。

2) 日本でもパーパスブームが見られる。名和 (2021) は、最新のパーパス経営への関心の高まりを踏まえ、「パーパスは今や時代のキーワードである」と述べている。また、『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』は、2019年から2022年にかけて3度にわたり「パーパス」に関する特集「会社の存在意義とは何か」(2019年3月号) 「ステークホルダー資本主義：パーパス主導の経営で新たな未来をつくる」(2021年10月号) 「パーパス経営」(2022年6月号) が組まれた。

企業経営におけるパーパスの果たす役割については歴代の経営学者によって語られてきたが、「パーパス (Purpose)」という概念が経営のキーワードとして米国で広く認知され始めたのは 2010 年代に入ってからであり、この 15 年間で勃興を見せている。経営者論やリーダーシップ論を扱う新刊書籍のうち、タイトルに「パーパス」を含むものは 2010 年以降 400 冊を超え、関連する記事数は数千件に達しているという (ブランド&レインワンド, 2019)。特に、新型コロナウイルス感染症の拡大以後、企業は社会的意義を内包したパーパスの重要性を再認識し、その実践に取り組む姿勢を強めている。この動向は、企業のパーパスに関する声明発表に現れている。2019 年には S&P グローバル 1200 インデックス構成企業のうち、パーパスに関する声明を公表した企業は 223 社に達した。これは、2011 年の 27 社、2015 年の 80 社から大きく増加しており、パーパス経営が加速度的に広がっていることを示している (ワシントン, 2023)。

一方で、こうした社会性のあるパーパス表明の急速な拡大に対して、「パーパスウォッシュ」(Purpose-Washing³⁾、「パーパス疲れ」(Purpose Fatigue⁴⁾)といった問題、すなわち、企業がパーパスを掲げながらも実態を伴わない形骸化や、過剰な期待と実践のギャップによる疲弊が指摘されている。Guiso, Sapienza, Zingales (2015) の研究では、多くの企業は、パーパスやビジョンに関する内部および外部向けの声明を発表するが、それらは往々にして単なる「安価な言葉」にとどまり、企業のパフォーマンスに実質的な影響を与えないことが示されている。パーパスやパーパス経営はバズ

3) パーパスウォッシュは、企業が社会的な目的 (パーパス) を表明する一方で、実際にはそれに見合った行動を取らない、あるいはパフォーマンス的に利用しているという批判から生まれた概念である。これは「グリーンウォッシュ」(環境配慮を謳いながら実際には不十分な行動に留まる企業の行為) に似た現象である。

4) Glenday, J., "GfK study identifies how 'purpose fatigue' may be causing brand initiatives to fall short", *The Drum*, 2022 年, <https://www.thedrum.com/news/2022/06/16/gfk-study-identifies-how-purpose-fatigue-may-be-causing-brand-initiatives-fall-short>; 熊野信一郎『「パーパス疲れ」にご用心』『日経ビジネス』, 2024 年 7 月 22 日号; Blount, S., & Leinwand, P. (2019). "Why are we here", *Harvard business review*, 2019, pp. 1-9.

ワードとして揶揄される存在にもなっているのである。

しかしながら、本稿で示唆するように、パーパス経営の出現は単なる一過性の流行やレトリックとして捉えるべきではない。むしろ、パーパス経営の出現とその勃興は、短期的利益追求型マネジメントが露呈する諸課題に対して、企業の主体的な問題解決・環境適応行動として、従来とは異なる経営志向が形成されつつあることを示唆している点に大きな意義がある。

以下、本稿では、第Ⅱ章において株主志向の経営が「四半期業績の最大化」を追求する短期的利益追求型に変容する経緯、短期的利益追求型マネジメントがもたらした経営諸課題、コアステークホルダーである従業員と消費者の意識・行動の変化を考察し、アメリカ企業におけるパーパス経営の勃興要因を検討する。この背景を考慮に入れた上で、第Ⅲ章では、パーパス経営はいかなる点で新たな経営志向の展開として位置付けられるかを整理する。終章では、パーパスウォッシュに陥らない、信頼できるパーパス経営を成立させるために、何が重要なかを考察し、むすびとする。

Ⅱ．パーパス経営が出現し勃興する背景要因

利益追求を超えて、社会的パーパスを追求する経営が出現する大きな背景の一つとしてよく取り上げられるのは、企業活動の外部性拡大と、それに伴う社会的批判の高まりである。外部性とは、企業活動が意図せず第三者に影響を及ぼす経済学の概念であり、正の外部性（波及効果）と負の外部性に分類される。特に、利益と株主価値の最大化を至上目的とした従来の経済活動は、企業の経営権限を株主や取締役会、最高経営層へと過度に集中させる一方で、従業員やその他のステークホルダーとの間に経済的・社会的な格差を生じさせた。また、こうした経済活動の果実として物質的豊かさが実現される一方で、地球環境への深刻な悪影響ももたらされている。具体的には、労働搾取、所得格差、環境破壊、資源の枯渇、気候変動、食糧生産の混乱、生態系の破壊といった危機の顕在化が挙げられる。これらの負の外部性の増大によって、企業が社会に対して責任を果たす必要性はかつてないほど高まっ

ている（バツティラーナ & カシアロ，2021；斉藤，2020）。

従来、企業の負の外部性問題への対応は、CSR（企業の社会的責任）の枠組みにおいて論じられてきた。すなわち、企業は「害をなしてはならない」という倫理的要請のもと、環境汚染や労働搾取といった負の外部性を抑制する責任を負うべきだとされてきた。

しかし、近年アメリカで出現するパーパス経営は、負の外部性問題への受動的な対応や、慈善活動による部分的な補填とは異なる。それは、企業が外部からの社会的圧力に応じる形で行う消極的で、都合主義的な取り組みではなく、むしろ企業自身の持続的成長と存続を可能にするための主体的な経営志向である。すなわち、従来の（短期的）利益追求型マネジメントが露呈させたさまざまな限界や課題に対する、企業の主体的な問題解決・環境適応行動として理解すべきであると本稿は考える。以下では、パーパス経営がどのような現実の背景要因によって出現し勃興を見せるようになったのかを整理し、こうした主体的な経営行動としての性格を明らかにしていく。

Ⅱ－１．株主志向と短期的利益追求型マネジメント

アメリカ企業の経営に大きな影響を与えてきた株主志向は、1970年にミルトン・フリードマンが米誌『New York Times』誌で「A Friedman Doctrine（フリードマン・ドクトリン）」を発表し、「企業が負う社会的責任はただ一つ、ゲームのルールの範囲内で利潤を増加させることである」と提唱したことに端を発している。フリードマンが提唱する株主利益最大化の資本主義は、理論的に、経済性（利益）を追求することで社会性を期待する長期的利益志向のはずであったが、市場はフリードマンの想定する理想とは異なる道に向かってしまい、株主志向は短期的利益志向の代名詞になっている。

株主価値が企業を導く北極星のような存在として脚光を浴びたのは1980年代である（ルメルト，2023，p.410）。ハーバード大学のマイケル・ジェンセンによるエージェンシー理論の提唱は、その象徴的な契機となった。

Jensen (1976) は、企業経営者は株主の「エージェント (代理人)」であり、株主 (プリンシパル) の利益のために行動すべき存在であると論じた。彼は、経営陣はしばしば株主への配当を抑え、不採算なプロジェクトや自己の権限強化につながる投資に資本を投じ、株主に損失をもたらしてきたと考察した。企業の経営陣や管理職は株主価値を最大化すべく努力しなければならないとし、株主価値と投資リターンを高めることこそが企業の歩む道を照らす北極星であると主張した (ルメルト, 2023; マーティン, 2010)。

この理論は瞬く間に広がり、以降、株主志向の経営原理は欧米企業を中心に圧倒的な影響力を持つようになった。株主志向のもとでビジネスを行う場合、株主利益をいかに高めるかが経営の最大の関心事とされ、経営者が依頼人 (プリンシパル) である株主に信頼される代理人 (エージェント) として振る舞うことは道徳的な義務であるとされる。本来、長期的な視点に立脚する株主志向の経営も理論的には可能である。しかし、実際の経営現場においては、以下の二つの制度的仕組みによって、株主志向の経営は「四半期業績の最大化」に収斂する短期利益追求型へと変容していった。

一つは、いわゆる「90 日ダービー」と呼ばれる企業業績評価サイクルである。「90 日ダービー」とは、四半期ごとに企業が利益予想 (ガイダンス) を公表し、それに基づいてアナリストや投資家がコンセンサス予想を作り出す。四半期ごとに企業が発表した実際の業績と、コンセンサス予想との乖離が市場に厳しく評価される。そのサイクルのことを「90 ダービー」と呼んだ。この 90 日単位の企業業績評価サイクルは、株式市場と企業経営者の双方が短期的な業績達成に過剰に焦点を当てる構造を生み出した。多くの企業において四半期ごとの利益目標の達成が至上命題となる。90 日ダービーの罫にはまる経営者は、ガイダンスの作成と、その通りの業績を上げることに多大な時間とエネルギーを費やし、短期的な予想利益の確保に「血道を上げる」ことになりがちになる (ルメルト, 2023, p. 404)。

もう一つは、経営者報酬が企業の株価や一株当たり利益 (Earnings Per Share: EPS) と連動する成果主義的インセンティブ制度である。利益最大

化の追求努力を代理人である経営者に求めるために、経営者の利害を株主の利害に連動させる報酬制度（契約に基づくボーナス、株式の付与、ストックオプションなど）が提案された。1980年代には、ストックオプションが役員報酬で最も大きな割合を占め、経営者の報酬は会社の株価と連動する構造が確立された（ルメルト, 2023, p.412）。この仕組みによって、経営者は四半期ごとの株主価値、特に一株当たり利益（EPS）を短期間でいかに引き上げるかに経営努力を集中させるインセンティブを与えられることとなる（Bushee, 1998; Bhojraj et al., 2009）。

このインセンティブ構造と金融市場が作り出した「90日ダービー」の企業業績評価サイクルは、経営者の短期的利益追求の志向を促進し、株主志向の経営を「四半期業績の最大化」という短期主義へと誘導してしまった。結果として、企業経営は長期的な価値創造よりも、短期的な利益最大化を優先するマネジメントに陥ってしまう。

短期的利益追求型経営の最たる典型例は「20世紀最高の経営者」と称されるGEの元CEOジャック・ウェルチによって確立された「ウェルチニズム」である。ウェルチニズムとは、大規模なレイオフ、過度なダウンサイジング、短期的な事業売買、過剰な金融化、利益操作といった手法を駆使し、短期間での株価上昇を最優先する経営手法である（ゲレス, 2024）。四半期ごとの業績最大化を目的とした経営システムでは、CEOの業績評価は雇用の創出よりその削減（人員コストの削減）によって決定される。企業利益の数字がプロジェクトの品質よりも重視される。ウェルチ流に代表される短期的利益至上主義は、企業の長期的成長と社会持続性に悪影響を及ぼし、その負の外部性（雇用の不安定、所得の不平等、生産性の伸び悩み）はもはや看過できない状況にした（ラズニック&シン, 2024; ルメルト, 2023; ゲレス, 2024）。

しかし、このような短期志向の経営に立ち向かい、短期的利益の極端な追求ゲームに疑念と嫌悪感を抱きつつ、より長期的な視点に立った経営を模索し実践する経営者が、徐々に現れてきた。

長期的な視点に立った投資で知られるジェフ・ベズスは、短期的利益の極端な追求ゲームに組み込まれることを拒否し、創業当初から一貫して長期的視野に基づく経営を実践してきた。株主への手紙の中で毎年のようにこのことを強調している。例えば、創業 2 年後の 1997 年の手紙には、「もし決算報告の見栄えをよくするか、将来キャッシュフローの現在価値を最大化するかの二者択一を迫られたら、キャッシュフローを選ぶ」と明言し、四半期ごとの業績評価ではなく、将来にわたる価値創出を重視する姿勢を明確にした（ルメルト，2023，p. 406）。

さらに、2009 年の世界金融危機のさなかに書かれた年次書簡では、以下のように述べている。「この混乱するグローバル経済の中でもわれわれの基本的なアプローチは変わらない。引き続き長期のことに集中し、顧客のことをつねに考えながら、真摯に取り組んでいく。長期を見通して考えることはわれわれの既存の能力を高め、短期思考では思いつかないような新しい取り組みへと向かわせてくれる。長期思考は発明に必要な失敗や反復を支え、未開の地へ乗り出すことを後押ししてくれる。これまでにたくさんの投資家が目の前の満足をもとめ、実現できないような約束を望んできた。長期を見通す姿勢は、顧客を第一に考える姿勢と相性がいい。顧客のニーズを見極め、そのニーズが一過性ではない価値のあるものだと確認できたなら、たえと何年かかろうとも我々は耐忍強くそのニーズに応える解決を実現する」。

また、ユニリーバの元CEOであるポール・ポールマン（Paul Polman）は、2009 年の就任後に四半期決算報告の廃止を決定した。彼の着任当時、ユニリーバはGEや他の多くの企業が築き上げてきた利益追求ゲームを行っていたという。ポールマンは当時を振り返り、「私たちも（他社と）同じことをしていた。四半期のことで頭がいっぱいで、支出を手控えて 1 ヶ月後に再開させるなど、会社の最善の利益にはならないことをしていたのだ。私はそこから抜け出したかった。みんなが成功する環境を提供する必要がある。四半期業績報告という近視眼的な視点では、貧困、気候変動、食糧安全保障などの問題は解決できない」と短期的利益の追求ゲームの弊害を述

べている（ゲレス，2024，p. 232；Polman & Ignatius，2012）。

環境保護を経営目的の中心に据えるパタゴニアも短期的利益追求ゲームから脱却する典型的な事例である。同社の創業者であるイヴォン・シュイナードは「地球が私たちの唯一の株主である」（Earth is now our only shareholders）という声明を発表し、企業の存在目的を地球環境の改善に置いた。2022年9月には、株式の98%（約3400億円相当）を、環境保護を目的とした非営利団体「Holdfast Collective」に寄付し、残りの2%を「Patagonia Purpose Trust」に譲渡した。シュイナード氏の一連の言動は、「短期的な利益を得るために長期的な活力や責任を犠牲にしなければならないという（株式市場からの⁵⁾）過剰なプレッシャー」を回避し、「故郷である地球を救うためにビジネスを営む」という存在目的に邁進するための戦略的選択である⁶⁾。

短期的利益の極端な追求——すなわち、数字を追うこと自体が目的化された経営のあり方——に対して、多くの経営者がその無意味さや疲弊を感じ始めていることは想像に難くない。しかしながら、この点だけでは、パーパス経営が出現し、企業経営の新たな潮流として勃興している理由を十全に説明するには不十分である。短期的利益追求型マネジメントが企業の経営現場にもたらす具体的な問題の構造と、その限界がいかにして経営行動の変容を促しているのかを明らかにする必要がある。以下では、この点について順を追って検討していく。

Ⅱ-2. 短期的利益追求型マネジメントの限界：業績評価制度とモチベーション向上効果の消失

短期的利益追求型マネジメントに限界を感じるのは経営者だけではない。2017年のギャラップの調査によれば、米国において「仕事に積極的に取り

5) カッコ内は筆者追加。

6) 「地球が私たちの唯一の株主」<https://www.patagonia.jp/ownership/>（2024年9月8日閲覧）

組んでいる (engaged)」と自認する従業員は3人に1人に過ぎない⁷⁾。すなわち、仕事に誇りをもち、自発性、情熱、生産性を発揮しながら仕事にエネルギーを注ぎ、仕事から活力を得て生き生きとしている⁸⁾従業員は3人に1人にとどまることを意味する。裏を返せば、過半数の従業員は仕事に取り組む意欲が低く、仕事から充実感を得られていないことを意味する。

こうした従業員の意欲の低さの背景に、短期的利益追求型のマネジメントのもとで運用されてきた従来型の業績評価制度の存在があると指摘されている (カッペリ, 2017; 鈴木, 2016)。この節ではまず、従来型の業績評価制度が、もはや従業員からやる気を引き出し、良い成果を生み出す仕組みとして限界に直面していることを確認する。次に、従来の制度はなぜモチベーション向上効果を失ったのか、その要因を考察するとともに、制度の見直しの動きを確認する。そのうえで、パーパス経営の出現と勃興の背景の一つとして、従来の業績評価制度の限界と見直しの動きを取り上げることの妥当性を示すために、業績評価制度の歴史的展開と株主志向の発展・転換を時間軸に沿って整理する。以上の作業を通じて、短期的利益追求型のマネジメント及び従来の評価制度がもたらした弊害が、内発的動機づけを重視するパーパス経営への転換を促したメカニズムを明らかにし、パーパス経営が株主志向経営の発展・転換及び業績評価制度の見直し (ノーレーティング) と軌を一にする現象であることを確認する。

従来型の業績評価制度は2つの特徴からなる (鈴木, 2017)。第1、年次評価が行われることである。利益追求型のマネジメントのもとでは、利益の達成のためには、他社との競争、市場シェアの拡大が究極の戦略目標となる。他社に勝ち、業界NO.1になることや、組織の成長を至上命題とするトップダウンの数量的な戦略目標から、現場の業務レベルに数字としての達

7) Gallup, "State of the American Workplace Report, 2017.

8) Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, 2010 (アーノルド・B・バックカー, マイケル・P・ライター編, 島津明人総監訳『ワーク・エンゲージメント: 基本理論と研究のためのハンドブック』星和書店, 2014年)

成目標をブレイクダウンされる。その数字を達成するために、いわゆる目標管理制度（Management by Objectives：MBO）を用いた1年サイクルで組織構成員の業績を評価し、働きぶりを管理する。これは、従業員個人ごとに目標を設定し、期末に上司が評価する仕組みであり、「Annual Performance Review」や「Performance Appraisal」として、1960年代にはほとんどのアメリカ企業に広がった（カッペリ，2017）。後述するように、当初は人材育成を主眼に置いて運用されていたが、1970年代後半以降、株主志向の浸透にともない、組織目標の達成を中心とした数量的成果の重視へと業績評価制度の運用が転換した。その結果、業績評価制度は報酬格差に直結する成果主義的傾向を強め、従来の人材育成的意義は次第に後退していった。

第二の特徴は、ランクづけされた相対評価を行っていることである。社員個人ごとの年次評価結果を上位から下位まで順位付けして、それをABCの3段階ないし5段階のブロックに、「ベルカーブ（正規分布曲線）」状に沿って予め定められた人数配分比率で振り分けてランク付け（rating）を行う。このランク分けに基づいて、昇給、ボーナス、昇進、退職勧奨等の人事処遇が決定される（カッペリ，2017；鈴木，2017）。

しかし、この従来の業績管理制度は、企業として従業員からやる気を引き出し、組織として良い成果を出すのに限界を迎えている。2015年のデロイトの調査では、およそ6割の企業経営者が「業績評価はモチベーションの向上に効果がなく業績の達成にも役立っていない」と回答している。モチベーション向上効果の喪失に伴い、年次評価と相対評価を2本柱とする従来型の業績評価制度を廃止する動きがアメリカ大企業を中心に広がった。アドビ、ジュニパー・システムズ、デル、マイクロソフト、IBM、ネットフリックス、アクセンチュア、デロイト（Deloitte Touche Tohmatsu）、PWC（プライスウォーターハウスクーパース）、GAP、シアーズ、リア・コーポレーション、オープンハイマー・ファンズ、メドトロニック、イーライ・リリー、シグナ（Cigna Corp）、カーギル、フェデックス、アマゾンなど、数多くの大企業がこの動きに加わっている（カッペリ，2017；中田敦，2017；

Gonzalez 2016 ; Schoenberger, 2015)。

この廃止動向の前兆は、かつて「Rank and Yank」と呼ばれる厳格な相対評価制度の象徴的存在だったGEにまず現れた。2005 年、GEは従業員を A・B・C の 3 区分に分類する強制的な相対評価制度を「ひっそりと廃止」した。その背景には、同制度が社内競争を過度に煽り、協働を妨げるという認識があったとされる (カッペリ, 2017)。その後、GEは 2015 年にMBOに基づく年次業績評価の全面的な廃止を決定し、2016 年には「パフォーマンス・ディベロップメント (PD)」と呼ばれる新たな制度に正式に移行した。この新制度は、厳格な選別と社員間競争によって社員の働きを競争主義的に鼓舞する業績管理思想を払拭して、年次サイクルではなく、現場マネジャーが日常的に社員を支援し育成することで高い成果を引き出す「育成型」の業績管理思想に転換するものである (Nisen, 2015 ; 中田, 2017)。

なぜ、従来型の業績評価制度ではモチベーション向上効果がなくなったのかについて、鈴木 (2017) の整理を参考にしてまとめると、第 1 は、1970 年代以降、アメリカ企業の成長鈍化による配分原資の減少が進み、中間層の社員には物価見合いの昇給しか行われなくなった。その結果、中間層に対して、金銭的インセンティブによるモチベーション効果は年々限定的となり、現在ではその効果は一部のエリート社員にしか及ばないものへと変質したと考えられる。第 2 は、次節でも言及する世代交代による価値観の変化に関連する。若い世代ほど、金銭的報酬や昇進といった外発的インセンティブ、あるいは社員間の競争に対して反応しなくなっているということである。GEがかつての「ナインブロック」評価制度を廃止した背景にもこの問題がある。GEは若い世代の社員が競争による点数評価ではモチベーションを失い、むしろ離職につながるという実態を踏まえ、「パフォーマンス・ディベロップメント (PD)」へと制度転換を図った。

さらに、こうした経済的・社会的変化に加え、制度設計そのものが持つ二つの構造的な欠陥が、業績評価制度への不信感を強める要因にもなっている。第一の欠陥は「評価者特異効果」による不公平感である (バックینگ

ム, 2015)。業績評価では「何が測定されているのか」という問いに対して、最も包括的な実証研究の一つとして挙げられるのが、マイケル・マウント、スティーブン・スカレン、メイナード・ゴフによる研究である。その成果は2000年に『Journal of Applied Psychology』に掲載された。彼らは、4492人のマネジャーを対象に、異なる人（上司2人、同僚2人、部下2人）から評価を収集し、評点の分散要因を分析した。その結果、評点の分散の62%は評価者固有の物の見方によって説明されることが判明した。これに対し、実際の業績の差異が説明できる割合はわずか21%にとどまった（Scullen & Mount & Goff, 2000）。すなわち、業績評価の評点は、被評価者の実績というよりも、評価者の主観的な認知や価値観に大きく依存している。さらに、複数の上司から同時に評価された場合でも評価の一致度は低く、被評価者は評価の客観性や公平性を信頼できない状況にある（バッキンガム, 2015）。

第二の欠陥は、相対評価による不公平感である。多くの企業では、社員を強制的に正規分布（ベルカーブ）に基づいて評価ブロックに振り分けるが、実際の業績分布が正規分布に従わない場合、優良な成果を上げた社員の多くが平均的な評価に留められる。さらに、組織の能力が全体として向上した場合でも、相対評価の構造上、ランキングには反映されない。組織全体が成長したとしても、社員のランキングは変わらず、個人の努力と成長が評価に反映されないことである（鈴木, 2017）。

鈴木（2017）によると、このような評価者特異効果と相対評価の不公平感は、いずれも1980年代以降の業績評価制度に内在していた問題であるが、かつては金銭的インセンティブが中間層に機能したため、問題として表面化しなかった。しかし、外発的インセンティブが中間層に機能しなくなった今日では、これらの欠陥が顕在化し、業績評価制度そのものがモチベーション低下を招く要因となっている、ということである（鈴木, 2017）。

鈴木（2017）の整理に一点付け加えるならば、短期的な数量的業績目標の達成を至上命題とする業績管理手法は、しばしば事業のパーパスや仕事の有意義性を職場から排除してしまうことである。事業のパーパスや仕事の有意

味性が職場から排除される組織環境下では、「なぜこの仕事をしているのか」が見えなくなり、多くの人々にとって仕事は、生きるための報酬の獲得という経済的目的のためであり、組織の事業にかかわる目的やビジョンに共感し、仕事そのものに意義を感じ、自身の仕事が社会的に意味のある活動だと感じながら仕事にエネルギーを出し、仕事から活力を獲得するという幸福な状況は、例外的なものになる。その結果生じるのは社員の士気の枯渇である（アマビル&クラマー、2018；ピンク、2010）。

それに対して、年次評価と相対評価を廃止した大企業は、いわゆる日常的な対話とフィードバックを中心とする「ノーレイティング」の人事評価システムにシフトしようとしている。ノーレイティングの本質は外発的な報酬や評価による動機付けから脱却し、内発的動機づけを大切にすることであり、仕事そのもののやりがい、挑戦性、社会的意義や、仕事を通じて得られる成長感、同僚との協働作業から得られる刺激や連帯感などを動機付けの中心に据える方向転換である。

注目すべきは、ノーレイティングの中核概念の一つは、近年注目されている「パーパス（purpose）」だということである。仕事を通じて「正しいことをしたい」、仕事を通じて「自分自身よりも大きな何かに貢献している」「自分の労働が社会的善（social good）に資するものだ」という「意味のある仕事」は、1日の大半の時間を職場で過ごす現代人にとって重要な意味を持ち、従業員の動機付けやエンゲージメントを高める根源的な要素となっている（ブルスティン、2023；ガードナーほか、2016；Rose, 2004；アマビル&クラマー、2013）。このような背景のもとに、企業はもはや「評価」や「報酬」という手段で働かせる場ではなく、「何のために働くのか」「自分の仕事は社会にどう貢献するのか」という問いに応える場、すなわち、従業員に対して社会的意義や個人の働きがいと結びついた「意味のある仕事」を提供する場として求められている存在となっているのである。

このように見れば、「パーパス経営」と「ノーレイティング」は、同じ問題意識のもとに展開する、相補的な経営実践として位置づけることができ

る。どちらも、従業員の内発的動機づけを重視する経営パラダイムへの転換を象徴する時代の潮流であり、企業の競争優位や持続可能性の確保に不可欠な戦略である。

この点は、以下からも確認できる。アメリカにおける業績評価制度の歴史的展開と近年の見直しの動向を振り返ると、その歩みは経営志向の発展・転換のリズムと軌を一にしていることが明らかとなる。業績査定の起源は第一次大戦期に遡り、米軍が成果の劣る人材の除隊や配転を目的として人事考課制度を設けたことに始まる。以後、この制度は民間企業にも取り入れられ、1950年代にはポーター・ドラッカーが『現代の経営』において、従業員の自律的な目標設定と自己管理による「目標管理 (Management by Objectives and Self-Control)」を提唱した。さらに1957年にはダグラス・マクレガーが『Harvard Business Review』誌上で、部下は上司からフィードバックを受けながら自ら業績目標を設定し、自己評価を行うことの重要性を論じた。こうした理論的潮流を背景に、1960年代にはMBO (目標管理) がアメリカ企業に広く導入され、目標設定と達成に向けた従業員の行動を管理する手法として定着した (カッペリ, 2017; 鈴木, 2017)。この段階では、業績評価制度は主に人材育成を目的とする運用がなされていた。

しかし、株主志向が支配的な力を発揮し始める1970年代に入ると、制度の運用方針は大きく転換した。業績評価が報酬格差に反映される傾向が強まった。評価上位者を顕著に優遇し、「その他大勢」は物価上昇分程度にとどめるという報酬格差が広がるようになった (カッペリ, 2017)。加えて、差別禁止法への対応として、報酬格差を客観的に正当化する必要が生じたことから、成果主義的傾向が強まり、目標に対する達成成果など数量的成果を重視して報酬格差に反映する方向が加速された。この流れは株主志向が強まる1980年代から2000年代までの30年間にますます強化されることとなる。人材育成から報酬格差強化、同時に短期業績の過度な強調へと至った制度の変遷は、まさに株主至上主義から形成されてしまった短期的利益志向の下で企業行動が変質していった過程そのものであるように見える。

2010年代に入ると、上述で見てきたように、こうした伝統的な業績評価制度の限界が次第に顕在化し、廃止・見直しの動きが加速するようになった。この動きは、同じく2010年代において「パーパス (Purpose)」という概念が経営のキーワードとして出現し勃興した時期と重なっている。すなわち、この歴史的経緯から見ても、業績評価制度の見直しとパーパス経営の台頭は、いずれも株主志向に基づいた短期的利益追求型マネジメント手法の限界を背景として、企業経営が内発的動機づけを重視する方向へと転換し始めた組織行動と捉えることができる。

Ⅱ-3. 社会的大義に対する従業員・消費者の価値観と行動の変化

近年、消費者や従業員による意思表示としての「アクティビズム」(社会的課題への積極的な訴求行動)が増加している。企業活動の社会的監視の重要な担い手として、従来の政府機関、非営利組織のほか、企業にとって最も核心的なステークホルダーである従業員と消費者が加わっている。とりわけ、テクノロジー産業を中心とする主要企業において、従業員主導のストライキや抗議活動が目立つようになっている。

従業員アクティビズムの特徴として、自らの労働環境の改善を求めるにとどまらず、自社が社会や環境に対してどのような行動を取るのか、他の人々やこの世界をいかに扱うのかという倫理的・社会的課題へと関心が広がっている点がある(セラフェイム, 2023, p.74)。たとえば、2019年には、8700人を超えるアマゾンの従業員が、同社に対して気候変動に対する取り組みを改善するよう求める要望書に署名した。彼らは「気候正義のためのアマゾン従業員の会 (Amazon Employees for Climate Justice)」を結成し、ストライキを実施し、2040年までにカーボンニュートラル(炭素中立)の実現を公約するよう会社に強く求めた。この動きはその後も継続し、2023年6月にも同様のストライキが実施されている⁹⁾。同様に、Googleでは軍事関連のAIプロジェクト (Project Maven) への関与に対する倫理的懸念が広がり、

9) 「Amazon本社でスト、気候変動対策に不満 従業員数百人」, 日本経済新聞,

数千人の従業員が抗議の声を上げた。最終的に、同社はこのプロジェクトからの撤退を決断した¹⁰⁾。これらの事例は、企業の社会的責任や倫理的姿勢に対して従業員が主体的に声を上げ、企業行動に実質的变化をもたらす新たな影響力を形成しつつあることを如実に示している。

また、近年では消費者も、自身の購買行動を通じて社会的メッセージを発信する傾向を強めている。これは、いわゆる「消費者アクティビズム」や「意識的消費 (conscious consumption)」と呼ばれ、特定の企業やブランドの価値観や行動を支持するために積極的に購入を行う「バイコット (buycott)」¹¹⁾、あるいはその逆に倫理的・社会的理由から特定の企業の製品を避ける「ボイコット (boycott)」といった形で表出している (Plante, 2019)。コーネル大学の歴史学者ローレンス・グリックマン氏は、著書 *Buying Power: A History of Consumer Activism in America* の中で、アメリカ人の3分の2が年に少なくとも1回は何らかの形でボイコットに参加していると述べている。グリックマンによれば、こうした消費者アクティビズムは単なる購買行動ではなく、自己の価値観を表明する手段としての「金銭的投票 (voting with your wallet)」として機能しており、倫理や信念に反する企業の収益に対して自らの金銭を一切与えないという姿勢を伴う行為である (Glickman, 2009)。

こうした従業員や消費者の行動変化の背景には、いわゆる「世代論」に代表される価値観の変化がよく指摘される。特にアメリカにおいては、ベビーブーマー世代に続くミレニアル世代 (1980 年から 1995 年生まれ) およびZ世代 (1996 年から 2010 年前半生まれ) の価値観が、従来の世代とは大きく異なるとされる。これらの世代は、給与を最も重要な報酬とみなしていない。代わりに、「キャリア昇進の機会がある」「仕事を通じて社会に貢献で

2023 年 6 月 1 日, <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGN010A80R00C23A6000000/> (2025 年 2 月 25 日閲覧)

10) Burns, J., 「グーグル社員 3 千名, CEOに抗議『ドローンの軍事利用やめろ』」, FORBES JAPAN, 2018 年 4 月 11 日, https://forbesjapan.com/articles/detail/20569?page1?s=ns&_fsi=mKc0ZsDi (2025 年 2 月 25 日閲覧)

きること」や「優れたチームと共に働くこと」といった、自己開発の機会や組織の社会的評判、働く意義を重視する傾向が強い（Kantar Futures, 2017；PwC, 2011；Deloitte, 2021）。

実際、American ExpressとKantar Futuresが共同で実施した調査「Redefining the C-Suite: Business the Millennial Way」¹¹⁾によれば、ミレニアル世代の62%が、「世界にポジティブな違いをもたらす者として認知されることは、自分にとって重要である」と回答している（Kantar Futures, 2017, p. 6）。また、2008年から継続的に若手社員の意識調査を実施してきたPwCの調査では、ミレニアル世代が雇用主に対して重視する要素として、「雇用主を誇りに思えること」、「会社の価値観と自身の価値観の一致」、「自身の仕事の意義を実感できること」が繰り返し挙げられている。2011年の調査では、これらの信条に対してある程度の妥協傾向が見られたものの、企業の社会的責任に関する価値観は依然として重要であると結論づけている¹²⁾。このような傾向のもとで、ミレニアル世代にとって最も魅力的な雇用主とは、「なぜ自分はこの企業で働くのか」という問いに対して、納得できる答えを示せる企業である。彼らは、自らの仕事に目的と社会的意義があり、かつ誇りを持てる職場環境を強く求めている（PwC, 2011）。

さらに、デロイト（2021）の調査によれば、「5年後も同じ会社にとどまるつもり」と回答したミレニアル世代は27%にとどまったものの、企業のパーパスに満足している場合には、その割合が88%にまで跳ね上がることが示されている¹³⁾。44%のミレニアル世代と49%のZ世代が、「自分の倫理観に合わない仕事や企業では働きたくない」と回答している。これらのデー

11) Kantar Futures & American Express, “Redefining the C-Suite: Business the Millennial Way”, 2017 年, <https://www.americanexpress.com/uk/pdf/AmexBusinessTheMillennialWay.pdf> (2025 年 3 月 5 日閲覧)

12) PwC, Millennials at Work: Reshaping the Workplace, 2011 年, <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf> (2025 年 3 月 5 日閲覧)

13) Deloitte, “The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey”, 2021, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/about-deloitte/deloitte-cn-2021-deloitte-global-millennial-survey-report-en-210707.pdf> (2025 年 3 月 5 日閲覧)

タは、ミレニアル世代とそれに続く世代の若者が企業の社会的存在意義を重視し、それが彼らの職場選択やキャリアの決定に影響を与えることを示している。

こうした若年世代は労働者であると同時に、消費者としても強い影響力を持つ。国の消費者データを分析するResonate社の調査によれば、ミレニアル世代がどのブランドを選ぶかを決定する最大の要因は、ブランドの「評判」であるという。具体的には、エネルギー使用量を削減する企業を好む傾向が32%、慈善団体に寄付する企業を好む傾向が30%、包装を削減する企業を好む傾向が22%、一般消費者の声に耳を傾ける企業を好む傾向が20%、それぞれ高いことが示されている（Title, 2020）。

消費者の購買行動は、企業の業績に直接的な影響を及ぼすため、企業がこうした動向に敏感に反応し、対応策を講じるのは当然の帰結といえる。しかし近年では、これに加えて、組織内部の構成員——すなわち従業員——からの社会的大義に対する内発的な意思表示が、企業の経営戦略や社会的姿勢に影響を及ぼす重要な要因となりつつある。なぜ企業は従業員の声を尊重し、経営判断に反映させるようになったのか。その背景には、以下の2点の要因があると考えられる。これらはまた、先に述べた従業員エンゲージメント低下という課題に対して、企業が積極的に対応しようとする行動の説明要因ともなる。

第1に、現在の資本市場では企業の成功を左右する主要な要素は「人」へと移行しているという事実である（セラフェイム, 2023）。今日の経済を動かしているのは、有形資産ではなく無形資産、すなわち組織内の人材とスキル、そして組織の外で蓄積した社会資本である。企業の市場価値（発行株式の市場価格を合計した時価総額のこと）と帳簿価格（総資産をすべて売却したら得られる金額）を比較すると、この変化は顕著である。かつて市場価値の約80%は帳簿価格、すなわち物的資本（所有物、生産設備、在庫など）に結び付けられていた。しかし、現在ではこの比率が逆転し、市場価値の80%は無形資産（人的資本と蓄積された社会資本）に依存しており、帳簿

価格が市場価値に与える影響は 20% に過ぎない。グーグルの市場価値は 1 兆ドルを超えるが、その理由はネットワークサーバーなどの設備の価値や本社ビルの不動産価格ではなく、同社が蓄積した社会資本、人的資本、社員、熱心なユーザー、知的財産といった無形資産にある（セラフェイム、2023）。企業は組織構成員の意思表示に応じなければ、エンゲージメントの欠如をもたらし、無形資産の喪失になりかねない。ギャラップの推計によると、エンゲージメントの欠如による離職は、米国経済に毎年 2 兆ドル近く（300 兆円）の負担を強いている¹⁴⁾。

第 2 に、労働市場（とりわけ、専門スキル労働者の労働市場）の流動性が高まったことである。転職という選択肢を容易に取れるようになった。転職を支えるのは、スタートアップ革命と IT 技術の進歩である。多額の資金が破壊的イノベーションをもたらす新興企業に流れ込み、スタートアップの資金調達環境が劇的に改善された。ベンチャーキャピタル（VC）投資の拡大により、起業が容易になっただけでなく、伝統的な大企業に依存せずとも多様な雇用機会が生まれた。それは、雇い主が増えたことを意味する。かつては地理的な制約によって転職のハードルが高かったが、今日ではリモートワークの普及により、居住地と職場を切り離すことが可能になった。特に、パンデミック以降、企業はリモートワーク環境を整備し、地理的な制約を取り払う傾向を強めている（McKinsey, 2022¹⁵⁾）。その結果、従業員は従来よりもはるかに広範な労働市場へアクセスできるようになり、転職のハードルが下がった。

さらに、オンライン求職プラットフォームの発展とスキルアップの機会の増加も、転職の容易さを加速させている。LinkedIn や Indeed といった求人

14) 「従業員のエンゲージメント低下による損失は年間 300 兆円」、ビジネスインサイダー、2024 年 2 月 8 日、<https://www.businessinsider.jp/article/281626/>（2025 年 3 月 5 日閲覧）

15) McKinsey, *Americans Are Embracing Flexible Work—And They Want More of It*, 2022, <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it>（2025 年 2 月 25 日閲覧）

プラットフォームの発展により、個人が自らの市場価値を把握し、適切な職を探しやすくなった。また、UdemyやCourseraなどのオンライン教育プラットフォームの普及により、新たなスキルを短期間で習得し、より望ましい職へ移行することが可能になっている。このように、スタートアップ革命、技術進歩、リモートワークの普及、そしてオンライン教育・求職プラットフォームの発展が相互に作用し、転職の選択肢を増大させている。

Gallup (2017) の調査結果は、労働市場の流動性の高まりと、それに伴う従業員のキャリア意識の変化を示している。調査対象となった 19 万 5600 名の労働者のうち、47% が「今は質の高い仕事を見つけるのに良い時期である」と回答しており、これは 2012 年の 19% から大幅に増加している。また、労働者の過半数 (51%) が、新たな仕事を探している、あるいは転職の機会を積極的にうかがっている状態にあると報告された。レイオフされた場合でも「現在の仕事と同程度の仕事を見つけられる可能性が高い」と答えた人の割合は、2010 年の 42% から 2016 年には 63% へと増加しており、労働者の雇用市場に対する楽観的な見方が強まっている (Gallup, 2017, pp. 5-6)。

このような傾向は、いわゆる「大量離職時代」と呼ばれる現在の労働市場においても確認される。PwC が 2023 年に実施した従業員意識および職場環境調査「希望と不安」によれば、従業員の 4 人に 1 人 (26%) が今後 12 ヶ月間に転職する可能性が高いと回答しており、前年 (2022 年) の 19% から上昇している¹⁶⁾ (PwC, 2023)。つまり、雇用市場の流動性が進展する中で、労働者は自身のキャリア形成に対してより主体的な姿勢を持つようになっている。質の高い仕事にアクセスする可能性が高まる中、働く人々は単に与えられた職務や職場に甘んじることなく、自らの価値観や倫理観に照らして働く環境を選び取る主体として振る舞いやすくなった。このような変化は、企

16) PwC Japan, 「グローバル従業員意識／職場環境調査『希望と不安』：生活費の心配が増す中、4 人に 1 人の労働者が新たな職を求める」, 2023 年, <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/hopes-and-fears2023.html>

業にとって人材流出リスクを高める要因であると同時に、従業員の声を無視することが企業価値の毀損につながる時代へと変化したことを意味している。

Ⅲ. 結論：背景から見るパーパス経営の本質

以上のパーパス経営の勃興背景からパーパス経営の本質を以下にまとめる。パーパス経営は、企業活動によって生じる負の外部性を従来のような周縁的な社会貢献活動を通じて中和することを目的とする、都合主義的なものでもなければ、企業がもたらす負の外部性に対する外部からの社会的批判に受動的に対応しようというものでもない。パーパス経営は、株主志向の金融市場環境の中で形成されてきた短期的利益追求型マネジメントがもたらした経営上の諸課題に起因し、企業の主体的な環境適応行動として形成されつつある新たな経営志向という性格を持っている。

経営者に対するインセンティブ構造と金融市場が生み出したいわゆる「90日ダービー」と呼ばれる企業業績評価サイクルは、株主志向の経営を「四半期業績の最大化」という短期主義へと誘導し、短期的利益追求型マネジメントがアメリカでは主流のマネジメントスタイルとして形成された。

短期的利益追求型マネジメントがもたらす経営上の諸課題の一つが、「年次評価」と「相対評価」を基軸とする従来型の業績評価制度の限界である。従来の業績評価制度は、外発的インセンティブと管理統制によって組織の戦略目標の達成を促す仕組みとして構築されてきた。しかし、近年では、この仕組みはむしろ組織構成員の内発的モチベーションを阻害し、エンゲージメントの低下を引き起こしていることが明らかになっている。こうした背景のもと、多くの大企業は年次評価・相対評価を見直し、「ノーレイティング」型の人事評価制度へと移行し始めている。「ノーレイティング」に代表される制度改革は従業員の働く意味や働きがいを重視し、内発的モチベーションを引き出すことに着眼している。その流れの中で、働く意味を企業の理念と事業活動の両面から再定義しようとする社会性のある「パーパス」の概念が

経営の中核に据えられる潮流が生まれるのは、むしろ制度的必然とも言える。

また、アメリカにおける業績評価制度の歴史的展開を振り返ると、株主志向からパーパス経営志向への発展・転換のリズムは、従来の業績評価制度の軌跡と密接に連動していることが確認できた。すなわち、業績評価制度の見直しとパーパス経営の台頭はいずれも、株主志向に基づく短期的利益追求型マネジメントが抱える限界を背景として2010年代に生じたものであり、同一の問題意識に根差した相補的な経営実践であると捉えることができる。両者はどちらも、従業員の内発的動機づけを重視する経営へのパラダイム転換を象徴する潮流であり、企業の持続可能な成長と競争優位の確保において不可欠な戦略的方向性である。

経営諸課題の二つ目は、企業活動に対する社会的監視の主体に変化が生じている点である。これまでは主に政府や非営利団体などの外部ステークホルダーによって担われてきた社会的監視は、近年では、従業員や消費者といった、企業にとって最も重要な内部・近接的ステークホルダーに広がっている。彼らはストライキやボイコット、バイコットといった直接的な行動を通じて、企業の経営判断に強い影響力を行使するようになっている（セラフェイム、2023）。ソーシャルメディアの発展による情報透明性の向上も相まって、企業が外部批判を「隠す」あるいは「ごまかす」ことによって回避することは一層困難になっている。こうした環境下において、企業は自らが掲げる社会性パーパスと実際の行動との整合性をこれまで以上に厳しく問われる時代に突入したといえる。

IV. 考察——むすびにかえて

このような環境変化を踏まえると、いわゆる「パーパスウォッシュ」に陥ることなく、社会的に信頼されるパーパス経営を成立させるために、何が重要とされるのかについて重要な示唆が得られる。第1に、企業の中核的な事業活動（本業）そのものを通じて、積極的に社会的善を為すことを目指さな

なければならない。第2に、本業と接合した社会的パーパスの誠実な実行を通じて、組織構成員および顧客との間に持続的な信頼と納得の関係を構築することが不可欠であり、経営はそこに重点を置くべきである。以下では、これから2点がなぜパーパス経営において決定的に重要であるのか、その理由を考察し、むすびとする。

パーパス経営とは利益の追求を超えて社会性を明確に企業経営の目的として位置付ける経営志向である。すなわち、企業の存在意義や戦略目標に社会的価値の創出が明確に組み込まれている点で従来の経営志向とは一線を画している。ここで重要となるポイントは、掲げられた社会的パーパスが、企業の中核的な事業活動そのものと有機的に結びついているかどうかである。従業員の日々の仕事に有意義性をもたらすパーパスになっているかどうか、従業員や顧客といった中核的ステークホルダーに信頼されるかどうか、言い換えるとパーパスウォッシュに陥るリスクがあるかどうかは、まさにこの「事業との結びつきの有無」によって左右される。

社会性がパーパスに組み込まれる場合に、パーパスウォッシュに陥らない経営が成立できるとすれば、それは提供するサービスや商品やそれらの製造方法や提供の方法など、企業の事業そのものが社会の利益と一致するようなパーパスを設定し、追求している場合である。対して、企業の中核事業と乖離した形で社会性を標榜する場合、それは本業と離れたところにパーパスを無理やり組み込むこととなり、パーパスウォッシュに転化する危険性が高い。こうした乖離が生じれば、企業の社会的使命は表層的なスローガンにとどまり、組織構成員や顧客の納得と信頼を得ることが困難になる。また、事業内容からの有意義性の獲得が難しくなり、組織構成員の日々の仕事の有意義性も薄れる。その結果、従業員のモチベーションやエンゲージメントの低下を招き、企業の持続的成長や競争力強化にもつながらない。

社会的パーパスが本業と強く結びつき、組織全体でその誠実な追求（日々の経営判断や組織運営に反映される）がなされている場合、従業員や顧客の納得と信頼を得やすくなる。その結果、組織のエンゲージメントは高まり、

事業そのものの成長が促進される。社会からの信頼やブランド力の向上を通じて、最終的には企業利益の拡大にもつながり、真の意味でステークホルダー全体の利益増進につながる。この好循環こそが、パーパス経営の本質的な強みである。

すなわち、社会性が本業に有機的に組み込まれたパーパスが設定され、その実現に向けて組織体制と経営環境が整備されている企業においては、パーパス志向経営が成功する確率が高まる。逆に言えば、本業と有機的につながっていないようなパーパスの場合は、パーパス経営が本業と分離してしまい、従業員の納得と信頼を得られず、結果としてパーパス経営が形骸化し、パーパスウォッシュに陥るリスクが高まる。

この2点、①社会性が事業の中核に据えられていること、②その誠実な実践を通じてステークホルダーからの信頼と納得を得ることは、パーパス経営を従来の利益追求型経営とは本質的に異なる次元に位置づける重要な特質であり、新たな経営パラダイムとして捉えるべき根拠となる。

企業は、自社の社会性のあるパーパスを定義し、明文化することの重要性を十分に認識し始めている。しかし、パーパスが明文化されることは、その企業が真にパーパス主導型であるための十分条件とはならない。この点において、実際の企業行動こそがパーパス経営の成否を分ける核心であることはいうまでもない。バーナード（1968）が述べたように、「目的が与えられても、目的が組織を構成する努力を提供している人々によって容認されるのでなければ、協働的な活動を鼓舞することにならない」（p.90）。レトリックを超えて組織の日々の活動において実質性を伴う誠実な実行が必要である。

実際レトリックを超えて実質性をもち、利益最大化の組織目的と管理統制による目的達成努力の調達とは異なる組織慣行を持ち、パーパスにドライブされる企業は、株主最大化を至上命題とする経営が依然として多数派を占めるアメリカにおいて、少数ながら存在する。例えば、ラルー（2018）、マッキー&シソーディア（2014）、シソーディアら（2023）による実証研究が示すように、これらの企業は、社会をより良くすることや真に顧客のため、従

業員のため、地域社会のためにビジネスを行うこと、つまり単なる経済的価値を超えた広い社会的価値を目指す組織目的（パーパス）を核にする経営実践を行っている。

このような企業では、経済的利益や売り上げの増加、市場シェア拡大は組織目的を達成した後の結果であり、目的ではない。組織活動の起点であり最も重要とみなされる組織構成員を目的達成手段・管理対象とみるのではなく、その働きがいと幸福の獲得も組織の追求目標とされている。そのため、採用段階から個人の情熱と価値観が組織の目的や価値観と一致しているような人を採用し、内発的動機を起点とするマネジメントが志向される。こうした企業では、組織構成員の自律性や個人の成長、周囲との連帯が尊重される職場環境が構築され、個人が納得し共感できる組織パーパスの実現に向けて意味のある仕事を提供するマネジメントが追求される（マッキー&シソーディア, 2014；シソーディア&シース&ウォルフ, 2023；Gittel, 2003）。このような経営のあり方は、単なる理想論にとどまらず、現実の企業経営のなかで実践されている。

本稿では、アメリカにおけるパーパス経営勃興の潮流を捉え、その背景にある経営課題を分析することで、パーパス経営の本質的特質を明らかにすることを試みた。とりわけ、利益追求を超えて社会的価値の創出を明確に経営目的とするパーパス経営は、短期的利益追求型マネジメントの限界に対する、企業の主体的な環境適応行動として位置づけられるものであることを示した。

今後の課題としては、こうした真にパーパスに基づく経営を実践する企業を峻別し、その実態をより詳細に明らかにしていくことである。実践事例の蓄積と分析を通じて、形式的なレトリックを超えた実質性あるパーパス経営の可能性と限界を精緻に解明していくことが、今後の重要な研究課題となろう。本稿はその第一歩としての試みである。

謝辞：本研究は、JSPS科研費JP21K13357 の助成を受けたものである。

参考文献

1. クリストファー・マーキス, 「グローバル企業に広がるBコーポレーション: 資本主義を再構築する新たなツール」, スタンフォード・ソーシャル・イノベーション・レビューJapan, 2021. https://ssir-j.org/b_corp_movement/ (2024年8月2日閲覧).
2. 斉藤幸平, 『人新世の資本論』, 集英社, 2020年.
3. 佐宗邦威, 『理念経営2.0: 会社の「理想と戦略」をつなぐ7つのステップ』, ダイアモンド社, 2023年.
4. ジュリー・パッティラー & ティツィアナ・カシアロ, 「経営の意思決定権をステークホルダーで分かち合う: 権力の集中がもたらす弊害」, 『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, DHBR, 2021年10月号.
5. 鈴木良始, 「アメリカ企業における業績評価制度の変革運動(ノーレイティング)とその背景」, 『同志社商学』, 第69巻第3号, 2017.
6. 鈴木良始, 「ボトムアップ型組織における業績評価と報酬」, 『同志社商学』, 第70巻第6号, 2019年.
7. 熊野信一郎, 「『パーパス疲れ』にご用心」, 『日経ビジネス』, 2024年7月22日号.
8. 谷口和弘, 河原茂晴, 「ROEを超えて: サステナビリティ経営とパーパス」, 『三田商学研究』, 第66巻第1号, pp. 85-99, 2023年.
9. 丹羽真理, 『パーパス・マネジメントー社員の幸せを大切にす経営』, クロスメディア・パブリッシング, 2018年.
10. 水村典弘, 「共通価値創造(CSV)の戦略: 長期的な視野に立つSV戦略の倫理的課題」, 『日本経営倫理学会誌』, 第23号, 2016年.
11. 中田敦, 「『年次評価』をやめたGEの意図」, 日経クロステック, 2017年6月16日, <http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/column/17/060700230/061000006/?rt=nocnt> (2025年3月31日閲覧).
12. 名和高司, 『パーパス経営: 30年先の視点から現在を捉える』, 東洋経済新報社, 2021年.
13. 名和高司, 『CSV経営戦略: 本業での高収益と, 社会の課題を同時に解決する』, 東洋経済新報社, 2015.
14. バッキンガム, M., & グッドオール, A. 「社員の成長につながる人事評価システムをつくる」, 『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, 2015年10月号 (Buckingham, M., & Goodall, A., "Reinventing Performance Management," *Harvard Business Review*, April 2015)

15. マーティン, R., 「顧客資本主義の時代：株主価値から顧客満足への転換」, 『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2010 年 (Martin, R., “The Age of Customer Capitalism,” *Harvard Business Review*, January–February 2010)
16. トン, Z., 「『よい職場』が競争力を生む：サービス・小売業の従業員重視戦略」, 『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, 2018 年 8 月号 (Ton, Z., “The Good Jobs Strategy,” *Harvard Business Review*, January–February 2017)
17. ワシントン, P., 「パーパスを生かす経営：企業戦略を導く『北極星』」, *日経ビジネス*, 2023 年 5 月 6 日 https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/00150/060200088/?n_cid=nbpnb_mled_mre (2025 年 2 月 22 日閲覧)
18. Amabile, T. M., & Kramer, S. J., “Inner Work Life: Understanding the Subtext of Business Performance,” *Harvard Business Review*, 2007 (テレサ M. アマビル, スティーブン・J・クラマー「知識労働者のモチベーション心理学：「インナー・ワーク・ライフ」の分析が明かす」, DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー, 2008 年 3 月号, 2008 年)
19. Amabile, T. M., & Kramer, S. J., “What Makes Work Worth Doing?” *Harvard Business Review*, 2012 (テレサ M. アマビル, スティーブン・J・クラマー「どんな仕事にも『やりがい』を見出すことは、可能なのか」, DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー, 2013 年, <http://www.dhbr.net/articles/-/2267>)
20. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S., “Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose”, *Harvard Business Review*, 72(6), pp.79–88, 1994. (有賀裕子訳「戦略を超えて—パーパスの時代：経営者の役割が変わる」DHBR, 2022 年 2 月号, 2022 年)
21. Barnard, C. L., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1968 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968 年)
22. Bhattacharya, C. B., Sen, S., Edinger-Schons, L. M., & Neureiter, M., Corporate purpose and employee sustainability behaviors. *Journal of Business Ethics*, 183(4), pp.963–981, 2023.
23. Blount, S., & Leinwand, P. (2019). “why are we here” *Harvard Business Review*, (November). <https://hbr.org/2019/11/why-are-we-here>, 2020 年 12 月 5 日閲覧.
24. Blustein, D. L., *The Importance of Work in an Age of Uncertainty: The Eroding Work Experience in America*, Oxford University Press, 2019. (D. L. ブル

ステイン著, 五十嵐・作田監修『人間の仕事：意味と尊厳』白桃書房, 2023年)

25. Business Roundtable, "Statement on the Purpose of a Corporation," Business Roundtable, 2019. Retrieved April 30, 2024, from <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>.

26. Cappelli, P., & Tavis, A., "The Performance Management Revolution," *Harvard Business Review*, 2016 (カッペリ, P., & タビス, A., 「業績評価から人材育成へ：年度末の人事査定はもういらない」, 『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, 2017年4月号)

27. Carlos, W. C., & Lewis, B. W., "Strategic Silence: Withholding Certification Status as a Hypocrisy Avoidance Tactic", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 63, No. 1, pp. 130–169, 2018.

28. Collins, J. C., Porras, J. I., *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Random House, 2005. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』日経BPマーケティング, 1995年)

29. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W., "The iron cage revisited :institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". In *Economics meets sociology in strategic management*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 143–166, 2000.

30. Edmans, A., *Grow the Pie: How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit*, Cambridge University Press, 2020. (アレックス・エドマンズ著, 株式会社ヒューマンバリュー訳『GROW THE PIE:パーパスと利益の二項対立を超えて, 持続可能な経済を実現する』ヒューマンバリュー, 2023年)

31. Edmans, A., "Years of Stock Market Data Shows a Link Between Employee Satisfaction and Long-Term Value", *Harvard Business Review*, 2016. Retrieved from <https://hbr.org/2016/03/28-years-of-stock-market-data-shows-a-link-between-employee-satisfaction-and-long-term-value>

32. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G., "The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance", *Management Science*, 60(11), pp. 2835–2857, 2014.

33. Follett, M. P., *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. Harper and Brothers, 1940.

34. Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W., *Good Work: When*

Excellence and Ethics Meet, Basic Books, 2001 (ハワード・ガードナー, ミハイ・チクセントミハイ, ウィリアム・デイモン著, 大森弘監訳, 安室憲一, 梅野巨利, 山口隆英, 西井進剛訳『グッドワークとフロー体験: 最高の仕事で社会に貢献する方法』世界思想社, 2016 年)

35. Garrett, J., Hoitash, R., & Prawitt, D. F., "Trust and financial reporting quality". *Journal of Accounting Research*, 52(5), pp.1087–1125, 2014.

36. Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G., "Corporate Purpose and Financial Performance." *Harvard Business School Working Paper*, No.17–023, 2016.

37. Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G., "Corporate Purpose and Financial Performance", *Organization Science*, 30(1), pp.1–18, 2019.

38. Gartenberg, C., & Serafeim, G. "Corporate purpose in public and private firms", *Management Science*, 69(9), pp.5087–5111, 2023.

39. George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J., & Tracey, P., "Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research", *Journal of Management*, 49(6), pp.1841–1869, 2023.

40. Glickman, L. B., *Buying Power: A History of Consumer Activism in America*, University of Chicago Press, 2009.

41. Gittell, J. H., *The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance*, McGraw-Hill, 2003.

42. Gonzalez, A., & Day, M., "Amazon to Drop Dreaded Stack-ranking Performance Reviews," *The Seattle Times*, November 14, 2016, <http://www.seattletimes.com/business/amazon/amazon-says-it-will-change-performance-reviews-focus-on-staffers-strengths/> (2025 年 3 月 15 日参照)

43. Gulati, R., *Deep Purpose: The Heart and Soul of High-Performance Companies*, Harper Business, 2022. (ランジェイ・グラティ著, 山形浩生訳『ディープパーパス: 傑出する企業, その心と魂』東洋館出版社, 2023 年)

44. Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L., "The value of corporate culture". *Journal of financial economics*, 117(1), pp.60–76, 2015.

45. Gunny, K. A., "The relation between earnings management using real activities manipulation and future performance: Evidence from meeting earnings benchmarks". *Contemporary accounting research*, 27(3), pp.855–888, 2010.

46. Hamel, G., *What matters now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*, Jossey-Bsaa, 2012 (ゲイリー・

ハメル著、有賀裕子訳『経営は何をすべきか：生き残るための5つの課題』ダイヤモンド社、2013年)

47. Henderson, R., "Innovation in the 21st Century: Architectural Change, Purpose, and the Challenges of Our Time", *Management Science*, 67 (9), pp. 5479-5488, 2021.

48. Henderson, R., *Reimagining Capitalism in a World of Fire*, Public Affairs, 2020. (レベッカ・ヘンダーソン著、高遠裕子訳『資本主義の再構築：公正で持続可能な世界をどう実現するか』日本経済新聞出版、2020年)

49. Henderson, R. M., & Clark, K. B., Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 9-30, 1990.

50. Rigby, D., Smith, D., First, Z., & Cocheme, A., "What Successful Purpose Statements Do Differently", *Harvard Business Review*, March 1, 2024 (ダレル・リグビー, デーン・スミス, ザック・ファースト, アンナ・コシュメ, 「パーパスが劇的な成長につながる4つの要因：マイクロソフト, マスターカードに学ぶ」 DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー, 2024年5月26日. <https://dhbr.diamond.jp/articles/-/10437> 2025年2月22日閲覧。

51. Rose, M., *The Mind at Work: Valuing the Intelligence of the American Worker*, Penguin Books, 2004.

52. Rumelt, R. P., *The Crux: How Leaders Become Strategists*, PublicAffairs, 2022 (リチャード・P・ルメルト著、井村章子訳『戦略の要諦』日本経済新聞出版、2023年)

53. Jensen, M. C., & Meckling, W. H., "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, 1976, pp. 305-360.

54. Kohan, S. E., "Customers seek purpose driven companies creating a rise in B Corps". *Forbes*, 2021. <https://www.forbes.com/sites/shelleykohan/2021/03/28/customers-seek-purpose-driven-companies-creating-a-rise-in-b-corps/> 2025年1月15日閲覧。

55. Laloux, F., *Reinventing organizations: A Guide to Creating organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Nelson Parker, 2014. (ラルー著、鈴木立哉訳『ティール組織：マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』英治出版、2018年)

56. Lazonick, W., & Shin, J. S., *Predatory Value Extraction: How the Looting*

of the Business Corporation Became the U.S. Norm, Oxford University Press, 2020 (ウィリアム・ラゾニック, ヤン・ソブ・シン著, 鈴木正徳訳『略奪される企業価値: 株主価値最大化がイノベーションを衰退させる』東洋経済新報社, 2024 年)

57. Mackey, J., & Sisodia, R., *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Harvard Business Review Press, 2013. (ジョン・マッキー, ラジェンドラ・シソーディア著, 鈴木立哉訳『世界で一番大切にしたい会社: コンシャス・カンパニー』翔泳社, 2014 年)

58. Malnight, T. W., Buche, I., & Dhanaraj, C., "Put purpose at the core of your strategy", *Harvard Business Review*, 97(5), pp. 70–78, 2019 (「自社の存在意義を見直し, 提供価値を再考する パーパスを戦略に実装する方法」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2020 年 3 月号, pp. 50–61.)

59. Mazzucato, M., "What Role Should Business Play in Society?" *Harvard Business Review*, September 19, 2022 (マリアナ・マツカート, 「企業がこれからの社会で担うべき役割: パーパスを通じて公共価値を創造する」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, 2023 年 2 月号, 2023)

60. Nisen, M., "Why GE Had to Kill Its Annual Performance Reviews after More than Three Decades," *Quartz*, August 13, 2015.

61. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A., "Culture as social control: Corporations, cults, and commitment". In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18, pp. 157–200, Elsevier Science, 1996.

62. O'Reilly, C. A. & J. Pfeffer. *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business School Press, 2000 (オライリー&フェファール著, 廣田里子・有賀裕子訳『隠れた人材価値』翔泳社, 2002)

63. Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S., Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445, 2010.

64. Pfeffer, J., "Shareholders First? Not So Fast...", *Harvard Business Review*, July-August 2009.

65. Pink, D. H., *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, Riverhead Books, 2009 (ダニエル・H・ピンク著, 大前研一訳『モチベーション 3.0: 持続する「やる気」をいかに引き出すか』講談社, 2010 年)

66. Plante, S. G., "Shopping Has Become a Political Act: Here's How It Happened", *VOX*, 2019年10月7日, <https://www.vox.com/the-goods/2019/10/7/20894134/consumer-activism-conscious-consumerism-explained> 2025年4月1日閲覧.

67. Porter, M. E., & Kramer, M. R., "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 84(12), pp.78-94, 2006 (ポーター, M. E., クレイマー, M. R., 「競争優位のCSR戦略」, 『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, 2008年1月号, 36-52頁)

68. Porter, M. E., & Kramer, M. R., "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth", *Harvard Business Review*, 89(1-2), pp.62-77, 2011. (ポーター, M. E., クレイマー, M. R., 「共通価値の戦略: 経済的価値と社会的価値を同時実現する」, 『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, 2011年6月号, 8-31頁)

69. Polman, P., & Ignatius, A., 「インタビュー: 未来をつくるリーダーシップ: 世界の企業の手本となれるか」, 『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, 2012年11月号.

70. Schoenberger, C. R., "How Performance Reviews Can Harm Mental Health", *The Wall Street Journal*, October 26, 2015, <https://www.wsj.com/articles/how-performance-reviews-can-harm-mental-health-1445824925> (2025年3月15日閲覧)

71. Scullen, S. E., Mount, M. K., & Goff, M., "Understanding the Latent Structure of Job Performance Ratings", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 6, 2000, pp. 956-970.

72. Serafeim, G., *Purpose and Profit: How Business Can Lift Up the World*, HarperCollins Leadership, 2022. (ジョーン・セラフェイム著, 倉田幸信訳『パーパス+利益のマネジメント』ダイヤモンド社, 2023年)

73. Schein, E. H., *Organizational culture and leadership* (Vol. 2), John Wiley & Sons, 2010.

74. Title, S., "What Ecommerce Brands Need to Know About Consumer Activism by Generation", *Digital Commerce 360*, 2020年7月27日, <https://www.digitalcommerce360.com/2020/07/27/what-ecommerce-brands-need-to-know-about-consumer-activism-by-generation/> 2025年3月25日閲覧.

75. Sisodia, R., Wolfe, D., & Sheth, J. N., *Firms of Endearment: How World-class Companies Profit from Passion and Purpose*, 2nd ed., Pearson Education, 2014 (ラ

ジェンドラ・シソーディア, デイビッド・ウォルフ, ジャグディッシュ・シース著,
齋藤慎子訳『愛される企業：社員も顧客も投資家も幸せにして、成長し続ける組織の
条件』日経BP, 2023 年)

76. Sundaram, A. K., & Inkpen, A. C., "The Corporate Objective Revisited",
Organization Science, Vol. 15, No. 3, pp. 350–363, 2004.

77. Thakor, A. V., & Quinn, R. E., "The economics of higher purpose", ECGI-
Finance Working Paper, (395), 2013.

78. Thakor, A. V., & Quinn, R.E., "Higher Purpose, Incentives and Economic
Performance", *SSRN Electronic Journal*, 2019.

(ちえん・やんしゅあん／経営学部講師／2025 年 5 月 7 日受理)

The Emergence and Essence of Purpose-Driven Management in American Companies

CHEN Yanshuang

This paper examined the emergence of purpose-driven management in American companies by analyzing the transformation of shareholder-oriented management into a short-term profit-maximization model centered on quarterly earnings, the managerial challenges that emerged from this short-termism, and the evolving awareness and behavior of core stakeholders, particularly employees and consumers. Based on this background, the paper clarified the ways in which purpose-driven management can be positioned as a new orientation in corporate management.

Purpose-driven management is neither an opportunistic approach aimed at offsetting the negative externalities of corporate activity through peripheral philanthropic initiatives, nor a passive response to social criticism from outside the firm. Rather, it arises from the managerial challenges brought about by short-term profit-maximization practices shaped within a shareholder-dominated financial environment. It is best understood as a new form of management orientation, emerging as an organizational adaptation through proactive engagement. This insight represents a key contribution of the paper.

Moreover, the analysis yielded important implications regarding how to establish socially trustworthy purpose-driven management without falling into the trap of “purpose-washing.” First, companies must strive to generate positive social impact proactively through their core business activities. Second, it is essential to build a sustainable relationship of mutual trust and shared understanding with both organizational members and customers by sincerely implementing a social purpose that is fully integrated with the core business. Management should place strategic emphasis on this organizational endeavor.

博士論文の要旨および 博士論文審査結果の要旨

氏 名	楊 嘯 宇
学 位 の 種 類	博士（経済学）
学 位 記 番 号	経済博甲第 26 号
学位授与の日付	2025 年 3 月 17 日
学位授与の要件	学位規則第 4 条第 1 項該当
博 士 論 文 題 目	中国における農村出身労働力の村外就業の実態と 課題 —河南省農村労働力の地域間移動現象を中心に— The Actual Situation and Problems of Rural Labor in China —Focusing on the Interregional Movement of Rural Labor in Henan Province—
論 文 審 査 委 員	主査 大島 一二 教授 副査 辻 洋一郎 教授 副査 角谷 嘉則 教授

<博士論文の要旨>

中国における農村出身労働力の 村外就業の実態と課題

—— 河南省農村労働力の地域間移動現象を中心に ——

楊 嘯 宇

本論文は、21 世紀初頭に発生した中国の農村出身移動労働力の地域間労働移動現象の実態と課題を検討するものである。現地調査、ヒアリング調査、アンケート調査および比較分析の手法を用いて、中国における農村労働力の地域外移動がもっとも拡大している地域の一つとして河南省農村地域を事例研究としてとりあげた。そこにおける移動労働力の村外就労の実態、現存する問題などについて明らかにした。終章では、本論文における各章の調査結果をとりまとめるとともに、残された課題にも展望した。

本論文では、以下の六つの章から構成される。

第一章は、本論文の研究背景、課題と研究方法を述べた。

周知のように、近年の中国経済の急速な発展に伴い、地域間の経済格差は顕著に拡大し、現在の中国経済が直面する大きな課題となっている。これは、1978 年以降の対外開放政策の促進により、経済発展の中心が沿海地域の都市地域におかれたことにより、都市地域の経済が急速に成長したことによってもたらされたものであった。この一方、経済成長が遅れた内陸地域農村への投入は相対的に停滞し、都市地域と農村地域の経済格差は大きく拡大していった。

こうした背景のもとで、多くの農村出身労働力が、貧困と限定された就業機会に悩む農村を離れ、豊富な就業機会が存在し、所得の高い都市地域に吸

引されていった。いわゆる、農村地域から都市地域への地域間労働移動現象の拡大である。

この現象を背景に、2014年7月30日には、中国国务院は「国务院关于进一步推进户籍制度改革的意见」（户籍改革をさらに進めることに関する意見）を公布し、都市户籍と農村户籍を廃止して、户籍を統一する方向が示された。都市・農村の統一した户籍登録制度を設立するために、都市・農村両者における社会保障制度の整備も行われた。しかし、こうした户籍制度改革による户籍管理の緩和は、当然のことながら都市への人口流入をさらに加速した。

この結果、多くの農村出身労働力が出身地に帰郷せず、一部には都市地域において安定的な就業を果たし、定住を行っている階層もみられるものの、大多数の農村出身労働者は都市地域で不安定かつ低所得の就業を余儀なくされている。

また一方で、農村からの大量の若年労働力の流失は、供給源である農村地域において若年労働力の減少、農業労働力の高齢化問題を深刻化させ、農業と農村経済の発展にも重大な影響を与えている。いわゆる高度経済成長期の日本でみられたような、農村の過疎化の進行と農業部門の衰退現象が、現在の中国農村においても大きな問題となってきているのである。

こうした状況のなかで、農村出身移動労働力の急増とともに生まれつつある課題を明らかにし、今後それをどのように解決するのか、これは現在の中国政府に課せられた重大な課題であると同時に、本研究のテーマの中心でもある。

そこで、本論文では、次の4つの研究課題を設定した。

第1の研究課題とは、中国において、農村労働力の都市地域への流失がもっとも進行している河南省の農村出身移動労働力の現状を分析することである。中国政府が公布した河南省における移動労働力のデータと資料、国内外の既存研究を用いて、近年の河南省の農村出身労働力の都市への地域間移動の全体像を把握することを目的とする。

第 2 の研究課題は、河南省農村における移動労働力の実態と特徴を明らかにすることである。本研究では、実態調査およびアンケート調査を用いて、農村出身移動労働力の実態（年齢階層、婚姻情況、学歴など）と就業形態（業種、年収、就労期間、仕事満足度など）をまとめ、その特徴について明らかにする。

第 3 の研究課題では、調査対象地域における農家の年間所得の高低、経済発展の情況による移動労働力への影響についての解明である。とくに、農業経済において比較優位性をもつ村における移動労働力と農家年間所得が低い村の移動労働力を比較して、それらの特徴と類似点を探ることである。

第 4 の研究課題は、河南省の農村出身移動労働力の今後の展望についてである。とくに、新型コロナウイルスの感染拡大によるロックダウン政策解除後の農村出身移動労働力の実態と課題についても検討する。

以上の課題を明らかにするために、主に以下のような研究方法を用いた。

(1) 中国政府が国内外に公布した農村出身の流動人口、農村出身労働力の資料・データを利用し、農村出身移動労働力の全体像を把握する。

(2) 国内外における既存研究を用いて、中国全体および河南省の農村出身移動労働力が直面する課題について検討する。

(3) 河南省における農村出身労働力の特徴、職業選択、就業実態および満足度については、農村の実態調査を行い、現地調査を併せながら、調査対象者のアンケート調査を通じて、資料とデータを入手する。

(4) 調査地域である河南省の 2 つの村のデータを比較分析の手法で、農村出身移動労働力のそれぞれの特徴と類似点を明らかにすることである。

第二章は、「中国における農村・都市間労働力移動現象の実態と課題—河南省の農村労働力移動の現状を中心に—」について整理した。

本章では、中国全体の移動状況および河南省の移動状況を対象として、1990 年代から現代に至る農村出身移動労働力の移動状況を把握し、農村出身移動労働力の特性や動向を明らかにすることを目的とする。中国全土

および河南省の事例を中心に、農村出身人口の移動実態について分析を行った。ここではまとめとして両者の特徴について比較し、類似点を確認した。

第1に、中国全土の状況では、「農村非農業部門労働力」は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響下においても2億9,251万人の規模に達し、全農村労働力の6割弱に相当する規模となっている。そのうち、戸籍地の村を離れて移動している「農村非農業部門労働力」は、1億7,172万人（「農村非農業部門労働力」の58.7%）と、これも6割弱に達しており、農村労働力の移動が普遍化していることがわかる。

第2に、農村労働力の移動は、主に中部地域、西部地域から排出され、東部地域に流入する構造となっている。河南省の農村労働力は、基本的にはこの全体の移動構造と同様の特徴を示しているが、移動人口の一部は西部地域等に移動する労働力もみられ、移動の広域化が確認できた。

第3に、移動人口の年齢構成は主に労働年齢層に集中しているが、一部に単身での移動から家族を単位とした移動（子弟や親世代を伴った移動）の拡大を示す結果も示された。また、学歴においては、高学歴を持つ移動人口の比率が増加しているが、依然として、主に中学校卒業程度、高等学校卒業程度の学歴に集中していることが明らかになった。

第4に、移動人口の滞在期間からみると、2年以下の短期移動と、長期移動の比率が増加している。とくに5年以上の移動は、長期安定的な就業を果たし、都市地域に定着している労働力も存在していると考えられる。

新型コロナウイルスの感染拡大による移動制限の強化以降、村外就業などの経済型移動人口が減少し、社会型移動が拡大する傾向がみられる。いずれにしても新型コロナウイルスの感染拡大が収束傾向にある現在、中国経済の回復に伴って、人口移動の再拡大が予想される。その移動人口規模が1.7億人と非常に大きいことから、移動人口に対する社会保障、福祉制度の整備が必要となろう。こうしたことから、今後さらに人口移動問題に注目しなければならない。

第三章は「中国における農村労働力の移動の実態と課題 ―河南省淮浜県 C村における農家調査から―」として主にアンケート調査を実施した。

本章では、農業経済が主に、経済発展が相対的に乏しい農村地域とされている淮浜県C村を選定して、C村の49戸の農家、101人の農村出身移動労働力の実態について、現地調査を2021年1月に実施した。今回の調査対象者の属性は、20歳代から50歳代の男女であり、調査の内容は主に移動労働力の年齢階層、婚姻状況、就業実態についてまとめている。その結果は以下の通りである。

第1に、C村の農業経済発展の遅滞により、大量の農家が自発的に村外就業を行っている。農村出身移動労働力のフェイスシートについて整理すると、C村の農村出身移動労働力は全体として20歳代、30歳代の壮年期男性農村労働力が中心であり、既婚率が高い傾向とみられる。また、C村の農村出身移動労働力も主に小学校卒、中学校卒程度に移行し、専門学校卒程度および高等教育以上の学歴を持つ者は依然として少数である。この側面から考えると、河南省農村部の教育レベルは依然として全体的に低い水準で、農村部の教育機関の整備、関連インフラの整備が必要であると考えられる。

第2に、省内における農村出身移動労働力は、主に県内、県外への移動の出身地との距離が近い地域において、短期雇用、もしくは建築業等の従事が多くみられる。その原因の一つは農業経営との兼業にあると考えられる。また、地域外での村外就業は、主に出身地からかなり離れた沿海都市、中心都市への移動が多い。省外への移動については、出身地と村外就業先との距離の概念は薄弱で、高賃金を求めての沿海地域、中心都市への村外就業が主流となっていることがわかる。学歴の制限により、農村出身移動労働力の就業選択が二極化している。高等教育以上の学歴を持つ農村労働力は正社員としての雇用が主となり、建設業や製造業への短期雇用は大きく減少している。比較的高い学歴を有する農村労働力の従事する業種は、主にサービス業、医療関係、教育、都市部での正規雇用で安定的な村外就業を行っているのである。

第3に、農村出身移動労働力の雇用は、とくに省内移動、低学歴の場合などにおいて、主に臨時雇いや短期雇用に集中している。就業ルートとして、農村出身移動労働力は知人・家族の紹介・インターネット情報や地域労働市場の利用から構成され、省内および省外地域の両地域において、知人・家族もしくは村外就業経験のある農村労働力の紹介による傾向が多くみられる。また、就業環境の詳細について、労務契約、労務保険の伴わない条件で、就労している場合が多い。こうしたことから、C村の農村出身移動労働力の不安定就業の社会問題が浮き彫りになった。

第4に、今回の河南省C村の調査結果から見ると、村外就業問題に関する国内外の先行研究の見解といくつかの点で同様の傾向がみられた。しかし、C村の調査データからは、既存研究に示された結論と異なるいくつかの新たな知見もみられた。まず、本論文は、地域外村外就業だけでなく、兼業を伴う地域内農村出身移動労働力を研究対象として分析を行った点である。こうした近距離村外就業は6ヶ月以内の短期間の就業が主であり、農業との兼業および夫婦村外就業により既婚率が高いなどの特徴がみられた。また、農村出身移動労働力の賃金水準については、C村全体の農村出身移動労働力の平均年収は、省内、全国平均レベルと比べて低い水準であったが、村外就業先地域の経済状況などにより、同じ業種でも地域外より地域内の農村出身移動労働力の収入が高い場合があるなど、一方的な地域外への村外就業選好に関して異なる結果も得られた。

最後に、農村出身移動労働力の就業環境に関するより詳細な調査、政府側の対策について十分に明らかになっていない点が残されている。こうした課題を今後の研究における課題として、さらに詳しく考察していきたい。

第四章は、「農村の教育インフラ整備による村外移動労働力の就業改善 ―河南省淮浜県Q村の事例を中心に―」として、アンケート調査とヒアリング調査を主に行ったものである。

今回の調査の前提として、特産物の育成・販売拡大戦略を用いて農業経済

をある程度発展させたQ村の事例を取り上げ、周辺の村と比べて就業機会を有し、相対的に農業経済の優位性を持っていることが確認できた。そこで、筆者はQ村の 101 人の農村出身移動労働力の実態について農家調査（2021 年 3 月）を実施した。調査対象の属性は主に 20 歳代から 50 歳代までの男女であり、60 歳代の農村出身移動労働力は少数である。その結果から見ていこう。

第 1 に、Q村は特産農産物の栽培により、農業経済は県内他村との比較で相対的に発達しているが、しかし、特産物の栽培の拡大とともに農地の流動化が進行し、大量の農地が大規模経営者に集中する傾向が進んでいる。このことによって、農地利用権を失った労働力が村を離れ、農外収入を求める現象が進行しており、農地の流動化が地域外への労働力移動を促進している状況が確認できた。

第 2 に、20 歳代、30 歳代の若年層労働力の移動は主に省外就業を中心としており、既婚率が高い。Q村の移動労働力も専門学校、大学学歴を持つ労働力の比率が増加している。しかしながら、調査結果からはC村の状況と共通で大多数の移動労働力の学歴は小学校卒、中学校卒に集中していることが確認できた。

第 3 に、労働力の省外移動においては、出身地からかなり離れた中心都市、沿海都市への労働移動が主流であるが、そうした都市での就業競争の激化により、一部は地方の中小都市への移動もみられる。血縁・人間関係の依存での就業ルートが特徴的である。

第 4 に、Q村農業経営の収益性は依然として低く、村外就業の賃金は高いため、多数の農家は自発的に村外就業を行う傾向が継続している。こうしたことから、村の経済発展と移動労働力の関係を分析すると、Q村の場合は、農業経済が一定の程度で発展しても、農業収入の水準は村外就業の所得と均衡しないかぎり、農村労働力の流出が抑止できず、村外移動労働力の拡大が避けられない傾向と予想される。

第 5 に、一部ではあるが、Q村でのヒアリング結果によれば、むしろ移動

労働力の学歴への農家の要求は二極化しているのが実態であった。つまり、①就業先地域の就業の際の教育水準の最低要求が高まっているため、高い水準の教育を求める要求が拡大している。しかし、一方で、②新型コロナウイルスの感染拡大等による生計状況の悪化により、教育コストの長期化を避け、できるだけ早く就労を行いたいとする要求も存在している。こうしたことから、教育水準が低いままでは、農村出身移動労働力の就業選択の幅が狭まり、不安定就業が再び拡大し、所得の低下や不安定就業をもたらす可能性が高い。

新型コロナウイルスの感染拡大後、移動制限は廃止され、現在再び農村出身の労働移動は増加する趨勢を示しているが、学歴等の状況が改善されないのであれば、不安定就業のリスクの高まりも避けられない。そこで、政府関連部門は補助制度を充実させ、農村出身労働力の教育誘導、職業訓練を拡充すべきである。

第五章は、「中国河南省における農村出身労働力の実態と課題 一村の経済発展と地域外への流失構造」として、前述の調査結果に基づき、調査データを比較しながら、C村、Q村両村の移動労働力の特徴や類似点を検討した。さらに、村の経済発展段階と地域外流失現象の関連性を捉えながら、その実態と課題を明らかにするものである。

本章では、以下の結論を得ている。

第1に、C村、Q村とも20、30歳代の若年層労働者を中心に、村外への労働力移動が広く一般化している。夫婦・家族村外就業の常態化とともに、全般から見ると村外移動労働者の既婚率も高い結果であった。

第2に、低学歴化の浸透の結果もたらされた不安定就業、非正規雇用形態の拡大に伴い、一部の移動労働力では所得を補充しようとして、農業兼業現象が一般化している。

第3に、地域外での移動労働力では、かなり遠郊の中心都市、沿海都市への労働移動が主流となっている。また、大都市の一極集中化の進行により、

中心都市への過剰な人口流入を抑制しようとする政府が近年「中小都市開発計画」に取り組んでいる結果、多数の農村出身移動労働力はこれらの都市への定住が拡大している。

第 4 に、調査結果からは、建築業を中心に、いくつかの就業先で、就業時に労務契約を締結していない場合が多いことが明らかになった。いうまでもなく、今後、さらなる関連法規の整備、企業側の監督の強化が求められ、政府側において農村出身移動労働力の社会保障問題に主眼を置くべきであろう。

第 5 に、すでに第五章で述べたように、今回の調査で取り上げた C 村は Q 村のような経済発展段階に至っても、農村労働力の流失、村外就業の拡大はさらに拡大するとみられる。しかし、こうした傾向が進行すると、農村地域の労働力不足問題がもたらされ、農村地域経済の衰退が余儀なくされると考えられる。

第六章は、結論と残された課題である。

本論文は現地調査、アンケート調査およびヒアリング調査により、河南省の農村地域における村外就業現象について、農村出身移動労働力の就業実態を確認し、特徴および既存問題を明らかにした。今後とも農村出身移動労働力は都市への流入が加速する一方で、どうしたら不安定就業問題を緩和し、より一層の雇用拡大を実現できるのかという大きな課題が存在する。

今回の研究によって、とくに河南省の農村地域における移動労働力の諸課題について以下の 3 点にとりまとめている。

(1) 法務機関の視点からいうと、移動労働力の労働権益を確保するため、関連部門における企業側の監督を強化すると同時に、より健全な労働法規の見直しが必須となり、農村労働力への労務契約についての法律教育の展開、労務契約締結の義務化、一般化が早急に求められている。

(2) 人的資源と教育制度の整備という観点から、地方財政の再配分により、政府は農村部における教育インフラへの投入を拡大しなければならない

い。高等教育機関の不足と教育意欲の低下を解決するため、職業訓練および高等教育の再引導などに力を入れるべきであろう。

(3) 就業救済および社会保障の見地からも、失業農村労働力の再就業支援を改善し、雇用情報システムの構築が必要である。また、中心都市の一極集中化の趨勢とともに、沿海地域、重点都市の雇用創出の限界も見えてきている。そこで、相対的に経済優位性を持つ周辺中小都市における教育、医療などインフラ整備を行い、雇用の需要をもたらされる労働集約型企業の受け入れ促進政策に主眼を置くことによって、農村地域の余剰労働力を引き受けられると考えられる。

本論文は、中国における農村労働力の大規模流失地域である河南省における農村地域の流動人口、移動労働力の課題について分析した。その結果、移動労働力の実態および既存問題について明らかにできた。また、農村地域における移動労働力の村外就業の現象を把握し、所得に影響する要因を解明することができた。ただし、第三章で指摘したように、農村労働力の就業環境に関するより詳細な調査、政府側の対策等について十分に明らかになっていない点が残されている。

さらに、第四、五章における移動労働力の就業環境の詳細な調査、新型コロナウイルスの感染拡大によるロックダウン政策下で帰郷した失業者の追跡調査は残された課題となる。

本論文では、新型コロナウイルス感染拡大時期において調査を実施したものであり、データ量の不十分と多少の誤差が存在すると考えられる。また、研究結果は今回の限定された調査地域における調査結果から導き出されたものであり、これから農村出身移動労働力の増加に伴う就業実態の変化にどの程度に適用できるものかについては、今後さらなる検討が必要であろう。

＜博士論文審査結果の要旨＞

申 請 者：楊 嘯 宇

論 文 題 目：中国における農村出身労働力の村外就業の実態と課題

—河南省農村労働力の地域間移動現象を中心に—

学位申請の種類：甲（課程博士，経済学）

1. 論文内容の概要

本論文は、近年中国において拡大を続ける農村地域から都市地域への大規模な労働力流動を研究対象としている。とくに、農村からの流出規模の大きい河南省農村において実施した農村労働力のアンケート調査，ヒアリング調査等の実態調査を主要な分析手法として研究を実施したものである。

本論文の構成は以下の通りである。

目次

第一章 問題意識と研究課題

1. 問題意識
2. 先行研究
3. 研究目的と研究方法
4. 研究課題

第二章 中国における農村・都市間労働力移動現象の実態と課題

—河南省の農村労働力移動の現状を中心に—

1. はじめに
2. 中国における農村出身労働力の移動
3. 河南省移動人口
4. 新型コロナウイルスの感染拡大と河南省の人口移動

5. まとめにかえて

第三章 中国における農村労働力の移動の実態と課題

—河南省淮浜県C村における農家調査から—

1. はじめに
2. 調査結果にみる農村出身移動労働力の実態
3. まとめにかえて

第四章 農村の教育インフラ整備による村外移動労働力の就業改善

—河南省淮浜県Q村の事例を中心に—

1. はじめに
2. 調査結果にみる移動労働力の実態
3. まとめにかえて

第五章 中国河南省における農村出身労働力の実態と課題

—村の経済発展と地域外への流失構造—

1. 本章の課題
2. 調査結果にみる移動労働力の実態
3. まとめにかえて

第六章 結論と残された課題

1. 研究結果
2. 今後の展望と残された課題

参考文献

2. 概評

2.1 本論文の課題

近年、中国全体の急速な経済発展のなかで、地域間の発展格差は著しく、この結果、相対的に経済的に取り残された農村地域から、経済発展をした都市地域への大規模な労働力流動が拡大している。本論文では、この大規模な労働力流動に注目し、とくに主要な送り出し地域として知られている河南省農村を研究対象として、農村出身労働者（いわゆる「出稼ぎ労働者」）を対象としたアンケート調査、ヒアリング調査等の実態調査を主要な分析手法として研究を実施したものである。

これまで、この分野は先行研究が比較的多いが、主要な送り出し地の一つである河南省の複数の農村において現地調査を実施したことは、本論文の特徴といえよう。

2.2 研究結果

今回の研究からは以下の点が明らかになった。

第一章では、本論文の目的、研究方法、先行研究等が述べられた。

第二章では、「中国における農村・都市間労働力移動現象の実態と課題」として、中国全土における農村地域から都市地域への労働力移動現象の拡大過程、さらに、調査対象である河南省の移動状況について、公開された関連統計などを用いて、その概要を整理した。

ここでは、新型コロナウイルスの感染拡大の影響下においても、戸籍地の村を離れて移動している「農村非農業部門労働力」は、中国全体で 2022 年に 1 億 7,172 万人と膨大な規模に達し、農村労働力の移動が普遍化していることが示された。

また、調査対象である河南省は、省内経済の発展がやや遅滞しているため、農村出身で地域外へ移動した労働力は、全国でもっとも多い約 1,585 万人（2022 年）に達するなど地域外への流出が普遍化していることが指摘されている。

第三章では、現地でのアンケート調査、ヒアリング調査に基づいて、河南省淮浜県C村とQ村（相対的な貧困地域）における移動労働力の実態と課題を明らかにした。ここでは、当該地域労働力の相対的に低い学歴が、都市地域における不安定、低賃金就業に帰結していること、とりわけ建築業において劣悪な就業環境がみられることが明らかになった。

第四章、第五章では、農村の教育インフラ整備による村外移動労働力の就業改善について検討を行った。ここでは、まず、20歳代、30歳代の若年層労働力の一部が相対的に高い学歴を活用して、都市地域（とくに沿海大都市）において相対的な高所得、安定就業を達成しているのに対し、大多数の移動労働力の学歴は小学校卒、中学校卒に集中しており、その多くが低所得、不安定就業を余儀なくされている実態が明らかになった。この結果は、出身農村地域における移動労働力に対して、より高い教育、技術訓練等の必要性を示すものである。

第六章は、まとめと残された課題についてまとめている。

このように、中国の農村出身労働力の大規模な移動現象は、中国経済・社会に対する大きな影響から無視できない深刻な問題であり、また劣悪な労働環境など直面する課題も多いことが明確になった。とくに、現地農民の地元農村、さらには都市地域においても、さまざまな経済的・社会的不利益を受けていることを明らかにしたことは、本研究の重要な指摘であると考えられる。

しかし、本論文の研究結果は、今回の河南省淮浜県の2村という限定された調査対象農村における調査結果から導き出されたものであり、中国全土における農村出身労働力の増加と影響の拡大という大きな問題に、どの程度適用できるものなのかについては、今後さらなる検討が必要であろう。

3. 結論

ここまで述べてきたように、学位申請者・楊嘯宇氏の本論文は、経済学分野において研究者として研究活動を行うに必要な研究能力とその基礎となる

学識を示すに足るものと判断できる。なお、本論文の主要部分はすでに『桃山学院大学経済経営論集』に3編掲載され公表されている。

○「中国における農村労働力の出稼ぎの実態と課題：河南省淮浜県C村における農家調査から」『桃山学院大学経済経営論集』64(2), pp 45-66, 2022-10-22。

○「中国における農村・都市間労働力移動現象の実態と課題 —河南省の農村労働力移動の現状を中心に—」『桃山学院大学経済経営論集』65(2), pp 1-18, 2023-10-20。

○「農村の教育インフラ整備による村外移動労働力の就業改善 —河南省淮浜県Q村の事例を中心に—」『桃山学院大学経済経営論集』66(3), pp 31-52, 2025-01-17。

学位規定に定める最終試験に関しては、その定めに基づいて口頭試問を行った（2025年2月3日）。そこで、同氏の研究成果および外国語能力が上記の判断と齟齬がないことを確認し、合格と判定した。

以上の結果から、学位申請者・楊嘯宇氏は博士（経済学）の学位を授与される資格を有するものと認める。

2025（令和7）年3月17日

審査委員	主査	大 島 一 二
審査委員	副査	辻 洋一郎
審査委員	副査	角 谷 嘉 則

桃山学院大学経済経営学会会則

第一条（名称）

本会は桃山学院大学経済経営学会（Association of Economics and Business Administration, St. Andrew's University, Japan）と称する。

第二条（目的）

本会は、桃山学院大学における経済・経営の研究を促進し、あわせて相互の親睦をはかることを目的とする。

第三条（事務所）

本会の事務所は桃山学院大学内におく。

第四条（事業）

本会は第二条の目的を達成するために次の事業を行う。

- 1 研究会の開催
- 2 機関誌その他の編集・刊行
- 3 講演会その他集会の開催
- 4 その他本会の目的を達成するために必要な事業

第五条（会員）

本会の会員は次のとおりとする。

- 1 正会員は、本学の教授、准教授、講師、助教または特任教員で社会諸科学を専攻する者もしくはこれに関心をもつ者、または本学院の職員にして、役員会の承認を得た者とする。
- 2 名誉会員は、正会員であった後に定年退職した者およびこれに準ずる者で、役員会の承認を得た者とする。
- 3 準会員は、本学の大学院特別研究員にして、役員会の承認を得た者とする。
- 4 院生会員は、本学の大学院博士後期課程の院生にして、指導教員の推薦を経て、役員会の承認を得た者とする。
- 5 賛助会員は、正会員2名以上の紹介により入会を申し込み、役員会の

承認を受けた者とする。

会員は、本会の総会並びに第四条に規定する研究会その他の集会に出席し、機関誌等を受け取ることができる。

第六条（会費）

会員は別に定める会費を負担しなければならない。ただし、名誉会員、院生会員および準会員からは会費を徴収しない。

第七条（役員）

本会に次の役員をおく。

- 1 会長 1名
- 2 理事 4名
- 3 監事 1名

役員は、すべて総会において正会員の互選によりこれを選出し、その任期は1年とする。但し再選をさまたげない。

第八条（総会）

本会は毎年1回5月に総会を開催する。但し必要に応じて、臨時総会を開催することができる。総会での議決権は正会員のみにあるものとする。

第九条（会計及び監査）

本会の会計年度は4月1日に始まり翌3月31日に終わる。監事は、毎年本会の会計を監査する。

第十条（会則の改訂）

本会会則の改訂は正会員全員の過半数による。

付則

本会則は、1959年2月28日より施行する。

本会則は、1968年6月7日一部改訂施行する。

本会則は、1973年1月26日一部改訂施行する。

本会則は、1983年5月6日一部改訂施行する。

本会則は、1990年5月11日一部改訂施行する。

本会則は、1999年12月10日一部改訂施行する。

本会則は、2003年5月21日一部改訂施行する。

本会則は、2006年6月7日一部改訂施行する。

本会則は、2007年6月27日一部改訂施行する。

本会則は、2008年5月28日一部改訂施行する。

本会則は、2014年7月23日一部改訂施行する。

経済経営学会役員（2025年度）

会 長	：室 屋 有 宏
理事(編集)	：大 島 一 二
理事(編集)	：齋 藤 巡 友
理事(研究会)	：見 浪 知 信
理事(会計)	：岳 理 恵
監 事	：金 江 亮

2025 年 7 月 24 日 発行

桃山学院大学経済経営論集

第 67 卷 第 1 号

編 集 桃山学院大学経済経営学会

発 行 桃山学院大学総合研究所

594-1198 大阪府和泉市まなび野1番1号

TEL. 0725-92-7129

印刷所 東洋紙業高速印刷株式会社

556-0029 大阪市浪速区芦原 2-5-56

TEL. 06-6567-0511 (代表)

桃山学院大学『経済経営論集』投稿規程

1. 本誌は、定期刊行物であり、原則として1年に4回発行する。
2. 本誌の編集は、桃山学院大学経済経営学会によって選ばれた役員（編集委員）2名によっておこなわれる。
3. 投稿原稿については、「論文」、「研究ノート」、「書誌」、「資料」、「書評」のうちから、投稿者の希望する類別を指定するものとする。ただし、編集の都合で類別が変更されることもある。
4. 本誌に投稿できる者は、本会の正会員、名誉会員、準会員および院生会員とする。ただし、準会員および院生会員のみによる投稿については、正会員の推薦、および編集委員が役員会にはかって選ばれた正会員2人の審査員による学術的評価を得た上でこれを受理することができる。会員以外の外部の研究者等の投稿については、役員会の議を経てこれを受理することができる。
5. 投稿原稿の使用言語は、投稿時において、その原稿内容に最もふさわしいと思われる言語とする。なお、正会員以外の「準会員および院生会員」、「外部の研究者等」の投稿については、使用言語の適切性等についても、4.の「審査員による学術的評価」および「役員会の議」の対象に含める。
6. 本学の大学院博士前期課程を修了した者で、その修士論文が指導教員から学術上特に優れた論文であると認定された者は、本誌への投稿を編集委員に申し出ることができる。この場合編集委員は、役員会にはかって学会の正会員の中から2人の審査員を選び、その学術的評価を得た上で、投稿を認めることができる。
7. 掲載に関しては、あくまで本学会員を優先する。
8. 原稿の提出に際しては、所定の執筆要領に従うものとする。
9. 論文の場合は、400語以内の英文抄録をつける。

10. 論文以外の場合には英文抄録をつけるかどうかは、投稿者の意向に委ねる。
11. 英文抄録については、本人が希望すれば編集委員に申し出て英文のチェックを受けることができる。
12. 英文をチェックしていただいた方に経済経営学会予算より一定の報酬を支払う（5000 円）。
13. 準会員および院生会員等の投稿時の審査員には、一定の報酬を支払うことができる。報酬の額は、役員会で決定する。
14. 論文・研究ノートについては5項目以内のキーワード（日本語）をつける。
15. 本誌に掲載された論文等の著作権のうち「複製権」と「公衆送信権」の行使は、桃山学院大学総合研究所に委託する。
16. 本誌に掲載された論文等については、桃山学院大学学術機関リポジトリに公開することを原則とする。
17. 特別号発行の際、外部の研究者等に寄稿依頼を行ったときには、謝礼を支払うことができる。謝礼の額は、役員会で決定する。
18. 本規程の改廃は、役員会の議を経て、総会の過半数でこれを行う。

付則

本規程は、1991 年 4 月 1 日より施行する。

本規程は、1999 年12月10日一部改訂施行する。

本規程は、2003 年 5 月21日一部改訂施行する。

本規程は、2003 年12月 3 日一部改訂施行する。

本規程は、2006 年 6 月 7 日一部改訂施行する。

本規程は、2008 年 5 月28日一部改訂施行する。

本規程は、2010 年 5 月27日一部改訂施行する。

本規程は、2011 年10月12日一部改訂施行する。

本規程は、2014 年 7 月23日一部改訂施行する。

本規程は、2016 年 5 月11日一部改訂施行する。

ST. ANDREW'S UNIVERSITY
ECONOMIC AND BUSINESS REVIEW

VOL. 67 NO. 1 July 2025

Articles

The Background and Issues of Chinese Liquor's Overseas Market Development	MO Tetsuo (1)
	FU Yuan
	OSHIMA Kazutsugu
The Reality and Challenges Facing Technical Intern Trainees in Japan —— Focusing on a Questionnaire Survey of Myanmar's Technical Intern Trainees ——	THINN THINN KHAINE (17)
	OSHIMA Kazutsugu
Current Status and Future Trends of Wind Power Generation in China —— Focusing on a Survey of the Huayuankou Area in Dalian's North Yellow Sea Economic Zone ——	TAKAMURA Yukinori (35)
	OSHIMA Kazutsugu
The Emergence and Essence of Purpose-Driven Management in American Companies	CHEN Yanshuang (49)
Summary of the Doctoral Thesis by YANG Xiaoyu with the Examiner's Comments	YANG Xiaoyu (85)

Published by the Research Institute,
St. Andrew's University
1-1 Manabino, Izumi, Osaka 594-1198, Japan
