

〔翻訳〕

中国の企業改革論（そのⅡ）

（原題「改革中の市場構造と企業制度」）

石 川 賢 作 訳

第四章. 現段階における工業企業のマーケティング行動

1. 経済体制改革が企業を市場に押し上げてから、マーケティング機能は企業の盛衰を左右する重要な鍵の一つとなった。アメリカの著名な経営学者は、かつて次のように述べた。「企業は二つだけの機能を持っている。すなわち、マーケティングと革新である。この二つの要素だけが生産の推進力であり、その他のものは、すべて、コストである」¹⁾。

これは確かに、マーケティング活動の重要な意義を指摘している。わが国の工業企業は、まさに、新旧体制の転換期にあり、市場自体が持っている不確実性と、特殊な発展段階に特有の不確実性とが重なり合って、より高度なマーケティング活動が求められている。このような条件のもとでは、企業の市場活動の特徴を捉え、それによってわが国の現実の経済運営を理解しようという点から出発しても、あるいは、企業の市場活動をより一層完全なものにする経済政策を追求するという点から出発しても、ともに、企業のマーケティング活動について、深く掘り下げた認識や研究が必要となる。

2. 本章は、われわれが1986年に行った企業のマーケティング活動に対するアンケート調査の資料を基にし、併せて、われわれとその他の研究者による研究成果を参考にして、この問題に関する初歩的な分析を試みたもので

ある。アンケート調査の基本的部分は、付録に説明を加えておいた。

1. わが国企業におけるマーケティング機能の形成と発展

1. 周知の通り、改革前の集中計画体制においては、企業のマーケティング問題は特に存在しなかった。企業は国家という「大工場」の一つの生産現場であり、市場の需要に応じて生産を組織する必要もなければ、いかなる販売努力をする必要もなかった。指令性計画と、国家による統一買い付け・一手販売は、企業と消費者との間の結びつきを阻んでいた。
2. 1979年から始まった企業の自主権拡大を中心とする都市経済体制改革は、市場メカニズムの導入を主な内容としていた。企業にとって、これは国家が直接企業に下達する指令性計画指標の減少だけではなく、同時に、国家による生産物の調達や原材料の供給が減少することをも意味していた。このために企業は、直接消費者に向かい合い、消費者の好みや選択に応じて生産を組織し、積極的に新しい市場を開発せざるを得なくなった。改革の中で、工業企業の独立したマーケティング活動は、一步一步発展してきたものである。この活動は、1981～1983年の経済調整期間に始まった。国民経済発展戦略の転換と基本建設規模の調整により、まず第一に、重工業企業は自力で顧客を探すことになった。それに伴って行われた軽工業・繊維工業の需要調整によって、これらの工業企業は市場への適応と市場の開拓という課題に直面した。もちろん、この段階においては、絶対多数の企業はまだ「軌道転換による変容」（すなわち、生産型企业から生産経営型企业に変わること）の時期にあり、それらの主な活動は模索と経験の蓄積であり、市場への反応は大変不規則であった¹⁾。
3. 中国の工業企業にとってさらに深刻な変化は、1984年に起こった。この年、一方では国務院が「企業拡張十条」（訳注1）の中で、企業の持つ自家販売と価格決定の権限を明確にし、これによって工業企業のマーケティング活動は制度上の承認を得た。他方では、この年から、企業は製品販売面で日増に厳しい困難に直面し、市場は生産に対して持つ強い影響力を

はっきりと示し始めた。この時期以降の各種の調査は、すべてこの意義深い変化を実証している。中国経済体制改革研究所が1985年に400の工業企業に対して行った調査は、すでにこの点をはっきり示している。すなわち、1984年、これらの企業の生産計画度（訳注2）は23.97%に低下し、主要原材料の調達計画度（訳注3）は73.16%に、製品販売計画度（訳注4）は57.42%に、それぞれ低下している。これらの企業のうち、51%の企業が、生産、調達、販売の三方面で、程度の差こそあれ、みな自主権を手に入れた。生産計画立案には市場需要の考慮が必要であるとする企業は、調査対象企業総数の77%を占め、さまざまな程度で原材料購入を市場に頼らねばならない企業は、調査対象企業総数の97%を占めている²⁾。国時に、全国的な統計データもこのことを示しており、1984年からのわが国工業企業製品在庫の増加速度には驚くべきものがある（図4. 1 参照）³⁾。

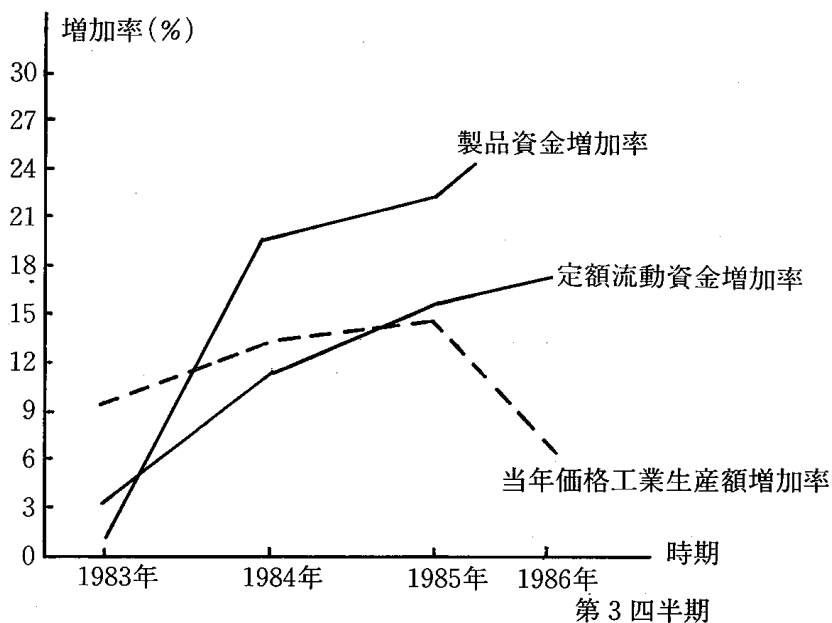


図4. 1 1983年以來の工業企業の生産と販売

注：製品資金と定額流動資金はともに期末額の増加率。本図は予算内国营企業のデータに基づいて作成。当年価格工業総生産額増加率は不変価格工業総生産額増加率に対して各年度の工業品価格総指数で調整したもの。

4. 上述の変化は、非常に積極的な効果をもたらした。企業がすでに比較的明確な独自の利益を持ったという条件の下では、市場圧力の形成は紛れも

なく、企業のマーケティング機能の育成を強力に推し進め、併せて、効率の改善を促進し価格上昇を抑制できる市場競争を、一步一步、企業間に形成した。

第6次五ヵ年計画の全期間中、工業企業間の市場競争は確かに強化された。改革以来、広く存在し弾力的な経営を行ってきた郷鎮企業が急速に発展したために、また他方では、中国の都市工業企業は従来地方政府の影響を多く受け、中央産業部門のコントロールを受けることが比較的少なかったために、企業間の競争は市場メカニズムを導入した他の社会主義国よりも、さらに激しいものになっている。これは、わが国工業企業の売上高利益率の変化に大変顕著に表れている⁴⁾。第6次五ヵ年計画期間中、わが国の独立採算工業企業の売上高利益率は、1981年の13.8%から1985年の11.9%に低下している。これは、明らかに競争激化の結果である。

5. 現在、中国の経済運営において、市場作用の分布は大変不均衡である。大多数の小企業は、すでに基本的に自らの力で生産・調達・販売を組織しているのに、国営の大・中型企業はなおさまざまな程度で指令性計画のコントロールを受けており、これらの企業が市場に接触する面はかなり制限されている。表4. 1は、中国経済体制改革研究所が1985年に行った調査の結果である。この表は現段階における各企業の経営環境の差の大きさをはっきり示している。さらにまた、この時以降、こうした状態にはまだ明らかな変化は起きていない。

表4. 1 企業種類別の生産・調達・販売計画度 (%)

	所 有 形 態 別			規 模 別	
	全 人 民	都市集団	郷鎮集団	大中型	小 型
生産計画度	29.46	12.20	4.06	28.39	3.55
調達計画度	86.79	6.47	3.05	84.47	4.47
販売計画度	71.05	4.40	1.67	67.97	3.02

〔出所〕：張少傑、張阿妹「当前我国工業企業経営環境分析」、
『経済学動態』、1986年第3期。

6. しかし、計画度の分布状況から直接に、各企業におけるマーケティング機能の発達程度の分布を推しはかることはできない。ここで、わが国の経済生活の中で次第に活発化してきている「交易的性質の計画」という問題が関わってくる。ここ数年来、価格面で比較的融通性を持つ製造業において、国家による計画調達を持つ交易的な性質が日ごとにはっきりとしてきており、計画的調達のほとんどが、すでに、市場経済国家の政府発注にかなり近いものになって来ている。この場合、国家の生産・調達計画を獲得するための活動そのものが、まさに一種のマーケティング的努力であり、その成否は企業の製品の性能、品質、価格、アフターサービスなどの一連の要素によって決せられる。事実、ここ数年来、製造業企業が国家発注を勝ち取るために繰りひろげた競争はかなり激しいものであった。このため価格がやや低く同質性の比較的強い少数の原材料・燃料製品を除いて、大多数の工業では、国家計画を持つ交易的な性格は、もはや企業のマーケティング機能の発展を完全に阻む要因ではなくなった。たとえ、企業と政府との取り引きが、企業間の取り引きとは異なった性格を持つとしても、また、ある場合には企業が政府の力を利用して競争力に欠ける製品を消費者に押しつけたり、またそうしむけることができ、経済効率に対する市場競争の積極的作用に影響を及ぼすことがあるとしても、このような状況下の企業は、もはや「生産現場」型の企業ではなく、この点については疑問がない。

7. マクロ経済運営の角度から見ると、現在注意を要することは別の問題であり、それは中国の一部企業の市場勢力あるいは独占力の問題である。1984年、わが国の生産物市場には深刻な価格上昇傾向がある。工業製品の価格上昇傾向は供給不足製品から非不足製品へと広がってきており、これは極めて注目すべき現象である。価格上昇傾向を前にして、人々はいつもまっ先に通貨供給量に原因を求めたがる。しかし、いま一つ別の仮説も成り立つ。すなわち、それはある一部の工業企業が価格を支配するに十分な市場勢力を持っているということである。というのは、企業が相対的に独

立した経済利益を持つようになった結果、企業は当然さまざまな手段で利益を得ようとするが、この手段の中には、製品開発やサービスの改善というような競争手段だけではなく、競争相手と価格決定について協議したり、単独で価格を支配するというような独占的手段も含まれているからである。経済利益の独立と明確化により、企業のこのような傾向に対して、勧告とか訓告などの方法で規制を加えることができなくなっていることは明らかである。こうした状況のもとで、企業のマーケティング行動は、価格水準およびその動態に直接影響を及ぼし、ひいては国民経済全体の運営にも影響を及ぼすことになるだろう。われわれの価格改革は終始、原材料工業と加工工業製品の価格比関係の調整を目標としてきたが、第6次五ヵ年計画期間中、重工業のなかの製造工業が売上高利益率が上昇した唯一の部門であることは、特に注目に値する（表4．2参照）。

表4．2 工業部門の売上高利益率の変化（％）

年 次	軽 工 業		重 工 業		
	農産物を原料とする	非農産物を原料とする	採掘工業	原料工業	製造工業
1981年	10.92	14.85	16.83	19.63	10.76
1984年	7.68	12.92	12.85	19.12	14.70
1985年	7.77	12.07	10.26	15.23	14.27

もちろん、まだ、ここから明確な結論を得ることはできないが、しかしこれが研究を要する重要な問題であることは間違いない。この問題は、われわれに市場形成の角度から改革を把握するだけでなく、市場そのものの運営を正確に把握することをも求めている。すなわち企業のマーケティング活動及びマーケティング行動のより系統立った研究が必要だということである。以上のマクロ経済的背景から出発し、現段階の経済運営方式を把握するという目的に着眼して、以下のいくつかの問題を重点的に分析してゆく。

中国の企業改革論（そのⅡ）

- (1)企業のマーケティング・コンセプトとマーケティング能力。
- (2)企業のマーケティング目標。
- (3)企業のマーケティング手段の選択。

これら三方面の分析を基礎とし、さらに、若干の政策問題について概括的に検討する。

2. 企業のマーケティング・コンセプトとマーケティング能力

1. 経済体制改革における企業のマーケティング行動を研究するには、まず第一に、改革がもたらした外部環境の変化が企業にどのような影響を及ぼしたかを判定する必要がある。その影響には、企業の環境変化に対する感受性やこれらの変化の原因についての理解、及び企業がなした反応などが含まれる。

近年来の市場環境の変化を、企業はすでに基本的には感じ取っている。

表4.3と表4.4は、市場環境の変化の程度についての企業の判断と、そ

表4.3 市場変化に対する企業の反応（％）

	変化がないと思う	変化があったと思う	大きな変化があったと思う
全調査対象企業に占める比率	6.6	48.6	44.6

表4.4 市場環境変化に対する各種企業の反応（％）

	規 模 別			所 有 制 別		
	大型企業	中型企業	小型企業	全 人 民 業 企 業	城 鎮 企 業 集 団 企 業	郷 鎮 企 業
市場環境に変化があった、あるいは大きな変化があったと考える企業の調査対象企業総数に占める比率	92	99	85	97	100	63

の分類別の状況を示したものである。表4.3によれば、ここ数年、市場環境に何の変化も起きていないと考えている企業は、調査対象企業中わずか6.6%に過ぎず、大多数の企業が外部環境に変化が生じたと考えている。

表4.4から興味深い現象が見て取れる。それは、大・中型企業、城鎮企業（訳注5）（全人民企業と城鎮集団企業を含む）の市場変化に対する感受性が、小型企業や郷鎮企業（訳注6）よりも際立っていることである。これは企業が感じ取った市場変化が二つの全く異なる要素を含んでいることを意味する。すなわち、経済体制の変化と、厳密な意味での市場（すなわち需給関係）の変化の二つである。わが国の郷鎮企業は、もともと揺れ動く市場環境の中にあつたために、これらの企業にとっては需給関係の変化だけが市場環境の変化を意味した。ところが、大・中型企業にとっては国家による“統一買上げ・一手販売”から、マーケティング活動に変わったこと自体が巨大な変化であつた。この様な制度上の変化と需給関係の変化が重なり合い、大・中型企業の市場環境の変化に対する受けとめ方をより深刻なものにしたのである。

表4.4から、一つの微妙な違いが見て取れる。それは、中型企業の市場変化に対する反応は、大型企業に比べていくらか強いということである。明らかに、これは、大企業は計画度が高く、市場との接触面が依然として狭いという制度的特徴と直接の関係がある。

2. 以上の理由により、市場環境の変化の原因についての各企業の理解は、それぞれかなり異なっている。表4.5は、各類型企業の市場環境変化の原因についての受けとめ方を示したものである。大・中型企業、全人民企業、及び市場占有率の高い企業は、市場環境の変化の原因を、より多く国家の経済政策とマクロ調節措置の変更に求めており、小型企業、非全人民企業、及び市場占有率の低い企業は、環境変化の原因を、おおむね同業間競争や消費者のニーズの変化というような市場的要因に求めている。このような相違には多くの原因がある。経済体制の変化という原因の他に、主として、大・中型企業が市場競争で明らかに優位にあり、競争の激化や市

中国の企業改革論（そのⅡ）

市場需要の微調整は、これらの企業に極めて弱い影響しか与えないのに、「限界生産者」としての小型企業には、市場のわずかな変化も強い衝撃をもたらす可能性がある、ということである。いま一つの原因は、大・中型企業は市場では安定した地位にあり、その製品に対する需要の変化は、政府の産業政策、貿易政策、技術政策などの要素によってより多く決定され、微細な限界的調整によって決定されているわけではないということである。そして、大企業にとって脅威である国際競争については、企業は往々にして“政策的変化”であって市場的原因ではないと受け取るのである。

表 4. 5 市場環境変化の原因

市場環境変化 の最大の要因	所 有 制 別			企 業 規 模 別			市 場 占 有 率 別	
	全人民	城 鎮 集 団	郷 鎮 集 団	大 型	中 型	小 型	40 % 以 上	40 % 以 下
政策とマクロ 調節方式	51	26	30	51	52	29	70	45
同業種間競争	42	52	55	40	42	54	30	32
消費者のニーズ の変化	7	22	15	9	6	17	0	23

3. 変動する市場環境は、一定の自主権を持つ企業に、将来に対する予測を行い相応の戦略を選択するよう迫る。表 4. 6 は、調査対象企業の経営活動における主要目標の選択を示している。あらかじめ用意された 7 つの目標項目のうち、上位 4 位は、「現有製品の品質向上」、「新製品の創出」、「技術改良」、「販売方式の多様化」である。ここで、特に指摘に値するのは企業の販売方式重視である。過去においては、完全に冷遇されていた販売手段の問題は、数年の改革を経て、なんと、製品や技術などの問題と対等の地位を得たのである。これは、非常に大きな変化だと言わねばならない。

表 4. 6 将来解決が必要と考える主な問題

順 位	問 題	(%)
1	現有製品の品質向上	18.1
2	新製品の創出	17.8
3	技術の改善	16.1
4	販売方式の多様化	14.5
5	現有製品のコスト削減	9.1
6	広報活動の改善	8.0
7	広告、宣伝の強化	6.3
8	その他	2.3
9	回答なし	6.6
	合 計	100

4. 企業のマーケティング・コンセプトを反映するもう一つの重要な指標は、販売組織と販売要員の企業内における地位である。われわれの調査結果では調査対象企業の販売組織の地位は、ここ数年来、明らかに上昇

表 4. 7 企業内での販売組織の地位の変化 (%)

質問：貴社の販売、市場調査、新製品の開発などの組織の地位は上昇しましたか	
上昇した	77.7
変化なし	22.3

表 4. 8 販売要員の役割に対する企業の評価 (%)

販売要員の役割に対する評価		販売要員と技術、財務会計要員の役割の比較	
非常に重要	57.2	より重要	27.7
比較的重要	34.9	上下なし	54.8
普通	6.0	わずかに劣る	13.3
あまり重要でない	0.6	はるかに劣る	1.8
回答なし	1.2	回答なし	2.4
合計	100	合計	100

している。90%以上の企業は、販売要員の仕事は非常に重要であるか、または、比較的重要と考えており、27.7%の企業が販売要員は技術要員や財務会計要員の地位よりさらに重要と考えている。工場長たちの評価では、4分の3の企業で販売と製品開発の組織の地位が向上したという。ここで起きた変化は非常に深い意味を持っている。

5. 企業のマーケティング・コンセプトについて、さらに一步進んだ判断をするために、われわれは、12の項目を設定して企業に回答を求めた。その集計結果は次のようである。すなわち、12の項目で構成された企業のマーケティングに対する態度、市場競争に対する態度、現代的マーケティング手段の活用に対する態度については、各態度の評定値がすべてニュートラル・ポイントを超えており、積極的な態度が示されている。これは企業のマーケティング・コンセプトが、すでに比較的強くなっていることを表している。さらに、3つの態度を比較すると、企業のマーケティングに対する態度は、競争に対する態度より強く、現代的マーケティング手段の活用に対する態度よりもさらに強い。なお観察を進めると次のことに気付く。各類型の企業のマーケティングに対する態度は同じではなく、小型企業は最も強く、中型企業がこれに次ぎ、大企業は最も弱い。ところが、競争に対する態度では、大企業が最も積極的で、小型企業がこれに次ぎ、中型企業が最も消極的である。この相違は容易に理解できる。大企業は安定した市場を持っており、いかに競争を通じて市場を拡大するかに一層関心をもつが、小企業にできることは、ただ、市場を探すことだけである。これは、紛れもなく、現代の市場経済における一つの共通した現象である¹⁾。しかし、マーケティング・コンセプトの総合的な強さでは、小企業は大・中型企業より明らかに強く、現在の市場における最も積極的な競争者である。そして、市場での地位があまり安定せず、同時に依然として伝統的制度の束縛を多く受けている中型企業は、マーケティング・コンセプトの総合的強さが、他の企業に比べて明らかに低く、より一層受け身の状態にある。

表 4. 9 企業のマーケティング・コンセプトの強さ

態 度 別	企業規模別 大 中 小 型 企 業 全 体	規 模		
		大型企業	中型企業	小型企業
マーケティングに対する態度	13.837	13.243	13.725	14.354
競争に対する態度	12.349	13.243	11.662	12.792
現代的マーケティング手段の 活用に対する態度	11.428	11.514	11.325	11.521
総合的態度	39.102	38.000	36.712	40.229

6. 以上の資料から、われわれは初歩的な結論を得ることができる。すなわち、8年の改革を経て、中国の工業企業は意識の上では生産型企业から生産経営型企业への軌道転換を一応達成し、ますます積極的な態度で市場に参入し、競争を展開している。そして、このような態度の変化は、企業間における計画的コントロールの程度の格差との間にはっきりとした関連性はなく、広範な制度的背景や市場形態から、より多く制約を受けているということである。

しかし、単なる意識変化だけでは、経済運営に影響を与えることはできない。それには企業の実際の活動を伴う必要がある。ここに1つ重要な問題がある。それは、企業が需要の把握とマーケティング活動に十分な能力を持っているか否か、ということである。

7. 1980年以来、中国の市場需要、特に消費財需要の急激な変化は、経済学者たちの幅広い関心を集めたが、また、企業のマーケティング活動に重大な困難をもたらした。²⁾ われわれの調査によれば、数年来の経験の蓄積を経て、企業は一定水準の将来需要の予測能力を持ち始めた。約4分の3の企業が、自己の主要製品の市場見通しについて明確な認識を持っている。さらに、企業が大きい程、また市場占有率が高い程、市場需要に対する判断能力が高いのである（表4.10）。

中国の企業改革論（そのⅡ）

表 4. 10 将来の市場変化に対する企業の予測（％）

質問：向う 3 年間に、貴社の主要製品の市場占有率に大幅な変化があり得るでしょうか？										
回 答	全 体	所 有 制 別			規 模 別			市 場 占 有 率 別		
		全人民	城鎮集団	郷鎮	大型	中型	小型	40%以上	5～40%	5%以下
あり得る	39.3	40	43	26	39	42	35	36	56	44
あり得ない	3.7	37	26	26	36	32	33	44	33	29
合 計	73.6	77	69	52	75	74	68	80	89	73
わからない	27.0	23	31	48	25	26	22	20	11	27
総 計	100.0	100	100	100	100	100	100	100	100	100

8. 上の需要変化の予測は、将来の環境にいかなる仮定もしないという条件で行われたものである。仮に、価格変動という条件を与えると、値下げで需要が増えると予測した企業と、需要に変化なしと予測した企業とが、半々を占めている。ところが、値上げをすると需要が減ると予測した企業は、変化なしと予測した企業より少ない（表 4.11）。ここには、興味深い現象が見られる。すなわち、需要の価格弾力性に対する企業の評価には、はっきりとした非対称性があり、これは明らかに企業の製品値上げを励ます可

表 4. 11 主要製品の価格弾力性に関する企業の予測（％）

	全体	所 有 制 別			規 模 別			市 場 占 有 率 別		
		全人民	城鎮集団	郷鎮	大	中	小	40%以上	5～40%	5%以下
製品価格が10%下がれば										
需要は増える	50	46	59	62	39	49	58	35	52	56
需要は増えない	50	54	41	38	61	51	42	65	48	44
製品価格が10%上がれば										
需要は減る	45.4	42	52	60	42	43	51	38	44	54
需要は減らない	54.5	58	48	40	58	57	49	62	56	46

能性を持っている。表4.11の種別分析は、この様な弾力性の予測の違いが規模や市場占有率の違いから来ていることを示している。すなわち、大企業や市場占有率の高い企業が予測する価格弾力性は比較的小さく、小企業や市場占有率の低い企業は比較的大きな価格弾力性を予測している。

9. 市場に対する予測能力をもてるという条件のもとでは、企業は市場情報を活用して生産を組織しようという考えをすでにかなり強くもっており、調査結果はこの点を示している。80%近くの企業が、“消費需要の将来変化を予測するのは不可能だ”という判断に反対で、50%以上の企業が“市場需要に基づいて、生産を組織することはできない”という判断に反対である（表4.12）。

表4.12 市場需要に対する企業の予測と反応（%）

	賛成	比較的賛成	あまり賛成できない	反対	合計
現在の状況下では、ユーザーの需要を満たすことを中心に、生産・販売を組織するのは難しい	20.0	22.6	22.6	34.8	100
需要の将来変化を予測するのはほとんど不可能である	20.0	22.6	22.6	34.8	100

10. 明らかに、市場メカニズムの導入は積極的な効果を上げた。そして、企業のマーケティング・コンセプトの確立とマーケティング能力の形成を通じて、市場メカニズムはその機能を発揮する基礎を具え始めた。これは、われわれがさらに一歩進んだ改革を進めるための出発点である。われわれの次の問題は、現在、わが国の企業はなぜマーケティング活動を行い、またどのようにマーケティング活動を進めているのか、ということである。これはわれわれに企業のマーケティング活動について、さらに一歩進んだ分析を求めている。

3. マーケティング行動（Ⅰ）：マーケティング目標

1. 企業のマーケティング活動に体现されている，安定的で統計的意義を持つ活動傾向が，すなわち企業のマーケティング行動である。われわれはここではまず，企業のマーケティング活動の動機，すなわち，企業のマーケティング目標について考察する。

企業が独立したマーケティング活動をするようになってから，企業のマーケティング目標は極めて重要な意義を持つようになった。企業のマーケティング目標は，企業の市場活動における努力の方向を決め，企業がさまざまな面で利害を比較考量する際の取捨選択の原則を決め，また，企業がさまざまな競争に直面した時の積極性の度合いや向上心の強さを決定づける。それによって，多くの面から国民経済の運営方式とその結果に影響を及ぼすであろう。つまり，企業は何のためにマーケティング活動をするのかということが，企業のマーケティング活動を把握するための最も重要な問題なのである。

2. 企業のマーケティング目標は，そのマーケティング活動における企業の経営目標の具体的な表れであり，企業のマーケティング目標と経営目標とは，ほぼ一致するものである。しかし，マーケティング目標は，また企業の市場戦略全体に関わるものであるために，一定の特殊性を持っている。

すでに多くの研究で示されているように，企業の経営目標は多元的である。現段階において，企業の経営目標は従業員の集団的利益と関係があるだけでなく，企業自身の発展や上級機関の企業に対する要求とも関係している。この様な目標構造は，もちろん，企業のマーケティング行動の中にも表れているはずである。表4.13は，われわれが行った企業のマーケティング目標についての調査結果であるが，これもまた現段階における企業のマーケティング目標の多元性をはっきりと示している。すなわち，それは計画執行者でもあり，利潤の追求者でもあると同時に，また，多くの面で従業員の基本的利益にも配慮しているのである。

表 4. 13 当面のマーケティング目標

目 標	評定平均値	順位
①当年売上高と利潤計画の達成	3.730	1
②当年売上高最大化を目指す	1.429	5
③当年利潤最大化を目指す	2.810	2
④従業員の奨励金と福利の不断の改善	2.290	3
⑤若干の利益という前提のもとで、主要製品の市場占有率を大幅に高める	1.699	4
⑥2, 3 年以内に、業界のトップ企業になる	1.080	6

3. 表 4.13の資料から、企業の当面のマーケティング目標の基本的特徴を見ることができる。

(1)企業目標の多次元性

企業のマーケティング目標は、大きくは、計画の達成、短期利潤の追求、長期発展の追求の三つの次元に分けることができる。そして、現在、売上高の追求という数量的衝動の順位は、すでに大幅に下がっている。これは、計画の達成が、ただ達成しなければならない基礎的な任務として首位にあるにすぎないことを意味している。このことは現在、企業は相変わらず計画の執行者であるが、計画執行者としての地位は大幅に弱まったということを表している。そして、“短期利潤の最大化を目指す”と“従業員の奨励金と福利の改善の保証”が2位と3位を占めており、短期利潤の追求はすでに企業のマーケティング活動の重要な目標になっているが、この目標はまた、従業員の福利に直接貢献するものであることを示している。事実、この2つの目標は企業がマーケティング活動の中で追求する実質的な内容を構成している。“市場占有率を高める”，“業界のトップ企業になる”という、企業の長期発展戦略を具現するこれら2目標の順位はずっと低い。これは、現在の中国企業にとって、長期発展という目標はまだ主導的な位置を占めておらず、企業はなおそれを優先的考慮の範囲に入れていないことを意味している。

(2) 企業目標の柔軟性

企業の目標構造において、計画の達成と利潤獲得との関係は、基礎とその上に立って順次前進するものとの関係である。企業がこの2つの目標を評価する時、実際には異なった規準を用いている。前者の目標を評定する時、企業は計画執行者としての規準を用いる。後者の目標を評定する時には、商品経済における経営者としての規準を用いている。これは明らかに現在のわが国の企業が置かれている“複線制”の環境と直接の関係がある。マーケティングは単一の価値規準でそのマーケティング活動を評価することができず、市場の評価、上級機関の評価、従業員の評価などがすべて企業活動を評価する価値規準を構成している。マーケティング活動のそれぞれの段階で、評価規準の重点はそれぞれ異なっている。それゆえに、単一の規準では説明しにくい行動が生まれている。たとえば、企業は一部の短期利潤を犠牲にしてでも、計画外の高利潤の製品によって計画内の低利潤の製品の生産を維持し、こうすることで計画による原材料の調達を確保することができる。明らかに、これは単一の価値規準では説明し難い行動である。

(3) 企業目標の明白な短期性

計画は目標としては明らかに受動的目標である。しかし、いくつかの積極的な目標の中で、短期目標は明らかに優先的地位にある。注意すべきは、企業の長期発展のモチベーションが弱いことである。

企業の長期発展のモチベーション不足を表しているいま一つの証拠として、われわれが調査した企業のうち、57.8%の企業が長期的マーケティング目標と、それに応じた実行計画を持っていないことが挙げられる。企業における長期発展の無目的性は、当面の改革において解決を要する基本問題であることは確かである。さもないと、企業の活性化を国民経済の長期的発展と安定的運営とに結びつけることは非常に難しいであろう。

4. 企業が長期目標を欠いている原因をつかむために、われわれはさらに調

査を進めた。ほとんどの種類の企業もみな、“市場需要の変化が多い”ことを長期目標を持っていないことの第1の原因としている。しかし、第2の原因になると、はっきりとした相違が出てくる。大・中型企業や全人民所有制企業、市場占有率の高い企業は、一般に問題を政策の変更が多いことと発展のモチベーション不足のせいにしてている。しかし、小型企業や集団制企業及び市場占有率の低い企業は、市場情報とマーケティング経験の不足によるものであるとしている。企業間のこのような相違は、明らかに、先に分析したさまざまな変化に対する企業の感受性の違いとかなり一致している。

表4. 14 企業が長期的なマーケティング目標と計画を欠く原因

順位	所 有 制 別			規 模 別			市 場 占 有 率 別		
	全人民	城 鎮 企 業	郷 鎮 企 業	大	中	小	40% 以上	5 ~ 40%	5 % 以下
1	2	2, 3	2	2	1, 2, 3	2	2	3	2
2	1, 3	3	4, 5	1, 5	4	4	1	2	4

表中の番号の意味

1. 政策の変更が多い。
2. 市場需要の変化が多い。
3. 企業発展のモチベーション不足。
4. 市場情報とマーケティング経験の不足。
5. 短期利潤目標の追求は、長期発展の追求より現実的。

5. 長期の目標と計画を持っている企業の比率を各種類別に見ると、大型企業は中・小型企業より明らかに高く、全人民制企業は郷鎮企業や城鎮集団企業より、また、市場占有率の中レベル（5～40%）の企業は市場占有率の高い企業や低い企業よりも、それぞれ明らかに高い。これは、2つの基本的問題を示している。すなわち、(1)大企業は、より強い需要予測と市場コントロールの能力を持っているために、また、生産の調整に際しては一層大きな困難を伴うために、比較的長期の発展の視点を持ち、それによって、自己の発展を導き計画することが必要となる。これは国際的経験と一致するものである。またそれゆえにこそ、大企業は市場を安定させ発展を

推進する基本的な力となるのである。(2)市場競争の程度がやや弱い（特定企業の市場占有率が高い）場合とやや強い場合、企業は長期的戦略を考慮することが難しい。従って、適度な競争を組織し、併せて国内で独占的地位にある企業を国際市場に推し上げることは、企業の長期行動の形成を助け企業行動の合理化を促進することであろう。

4. 企業のマーケティング行動（Ⅱ）：マーケティング戦略

1. これまでわれわれが分析したのは、主に、マーケティング活動における企業の主観的な要素であり、直接的、現実的なマーケティング活動ではない。マーケティング・コンセプトであれ、また、マーケティング目標であれ、それが、マーケティング戦略の具体的運用に表現されて初めて、直接的で現実的なマーケティング行動となることができるのである。

ここでわれわれは、企業のマーケティング戦略運用方式について、具体的に考察する。現代マーケティング論の分類に基づいて、企業のマーケティング活動における製品戦略、販売経路戦略、価格戦略、販売促進戦略などの運用状況を順次考察し、さらに進んで戦略ミックスに見られる傾向を分析する。

2. 製品戦略：製品構成の多様化

近年、市場の需要傾向が複雑で変化し易く市場競争が激化している環境のもとで、企業は競争の展開とリスクの軽減のために、過去の比較的単一的な製品構成を少しずつ改めつつあり、製品構成は多様化の傾向にある。製品構成拡大の主な措置は、新製品の開発である。1980～85年の間、調査対象企業は1企業平均22.95件の新製品（品種を含む）を開発し、現在これらの製品の年間売上高は、すでに全売上高の42.8%を占めている。この時期、これらの企業は平均7.16種の旧製品を淘汰している。新製品と被淘汰製品の数之差は、企業の製品構成の多様化の傾向をはっきりと示している。さらに調査によれば、製品構成の多様化傾向は一定の普遍性を持っている。調査対象企業中、72.9%の企業で製品品種が増加傾向を示している。

また、大多数の企業は将来の新製品開発に対して積極的な態度をとっており、向う3年の内に新製品の開発を強力に進める予定の企業は調査対象企業の83.7%を占めている（表4.15参照）。

表4.15 製品構成の変化（1980～85）

製品構成の変化	全 体 平 均 値	大 型 企 業	中 型 企 業	小 型 企 業
(1) 1企業当りの新製品開発数（種）	22.95	45.6	16.4	16.5
(2) 新製品売上高が企業年間総売上高に占める割合（%）	42.80	31.4	48.9	40.5
(3) 1企業当り旧製品淘汰数（種）	7.16	11.9	5.5	6.8
(4) 1企業当り品種増加数（種） [(1)-(3)]	15.79	33.7	10.4	9.7
(5) 1企業当り新製品開発成功率（%）	41.80	44.3	37.8	51.3
(6) 品種増加の企業が企業総数に占める割合（%）	72.90	87.0	92.0	67.0
(7) 今後3年間に強力に新品種開発を進める予定の企業が企業総数に占める割合（%）	83.70	94.0	96.0	62.0

3. 表4.15について、さらに分析を進めると、品種の多様化傾向は企業規模の大小によって明白な違いがあることが分かる。特に、以下いくつかの方面にその違いが現れている。

(1) 大企業は、その技術面や資金面で優位にあるために、新製品の開発数の中・小型企業よりはるかに多く、開発の成功率も中・小型企業より高い。しかし、総売上高に占める新製品売上高の割合は、却って、中・小型企業より低い。これは、大企業の製品更新の全体的な速度はなお中・小型企業より遅いが、品種の多様化面においては上位にあることを意味している。この現象についての説明的仮説は、需要・生産能力比の問題である。大企業にとって、旧製品は広い市場を持っているために、これら企業の大部分の生産能力を吸収している。改革以後、市場変化のために、

この部分の製品は市場から徐々に退いてはいるが、しかし、その速度には明らかに限度がある。また同時に、大企業が開発した新製品は、生産能力の一部分を吸収することはできるが、しかし、需要の制限のために新製品が吸収できる生産能力にも限度がある。このため、大企業は旧製品の市場をなお維持しなければならない。特に新製品の開発があい変わらず外国製品の模倣に留まっている段階では、往々にして、多くの企業が同じ時期に同じ新製品を出す可能性があり、市場が急速に飽和状態になり易いが、この時もまた新製品は大企業の全ての生産能力を吸収できるわけではなく、却って、大企業の製品更新速度を停滞させる可能性が大きい。

(2)中・小型企業においてはまた別の様相を呈している。この両種の企業が開発した新製品の数はほとんど同じで、品種の増加数も非常に接近している。しかし、売上高に占める新製品のシェアと、品種増加企業の割合という2つの指標から見ると、中型企業の方が成果を上げているようである。今後強力に新製品開発を進める予定の企業の割合から見ても、中型企業は上位にある。その原因を見ると、小型企業は市場予測と資源調達面の能力に欠けており、明らかにこの点が重大な影響を及ぼしている。しかし、中型企業はそうではない。中型企業は、一方で十分な技術・資金供給と豊かな開発・投資能力を持ち、他方では、大企業のように需要・生産能力比に制約されていない。さらに重要なことは、中型企業が直面している競争と市場の圧力も大型企業より強いということである。中型企業のイノベーションの圧力は、大型企業より強く、さらに、イノベーションの能力は小型企業より強い。これが、中型企業の製品更新速度が速い基本的原因である。ここから得られる一つの重要な政策的結論は、中型企業はわが国の技術進歩の中堅勢力となる可能性をもっているということである。

4. 企業が新製品開発をすすめる理由の中から、先に述べた推論を裏付けることができる。将来、新製品開発を予定する理由は極めて似通っている。

各種の企業はみな、(1)日増に豊富になるニーズを満たす。(2)競争で優位を勝ち取る。(3)企業の長期発展の必要性。以上を製品開発の基本的理由としている。しかし、新製品を予定しない理由は極めて多種多様である。企業全体から言えば、新製品開発の主な障害は資源面の制約にある。特に資金と技術力の制約である。同時に、管理能力も一つの重要な制約要因である。各種の企業についてさらに分析を進めると、中・小型企業は技術と管理の不足に重点があり、大型企業は市場需要を懸念していることが分かる。

表 4. 16 新製品開発を予定しない理由 (上位 3 位)

順位	全体	大型企業	中型企業	小型企業
1 位	1	4	1, 2	2
2 位	2	1, 5	—	1, 3
3 位	3	—	3	—

表内の番号の意味

1. 資金の不足。
2. 技術力の不足。
3. 管理業務が追いつかない。
4. 将来の市場需要の変化に対する見通しが立たない。
5. 研究開発の業務は、多くの人力、物力の投入を必要とするが短期間に効果が現れにくい。

表 4. 16の資料から重要な問題を見て取ることができる。それは、新製品開発計画をもたない大型企業はまさに短期効果を重視しすぎている企業だということである。大型企業の短期経済効果に対するこのような重視は、その製品開発を妨げる原因となり、明らかに不正常である。さらに、これは先に述べた大型企業の長期戦略の地位についての分析結果とも矛盾する。ここで考えられる原因としては、大型企業が受けている計画的コントロールはその他の企業よりずっと強く、この点が企業行動にはっきりとした不規則性をもたらしたということである。計画による干渉から抜け出ることができた一部の企業は、比較的長期的な考えを持つことができるが、依然として計画執行者としての身分を保持している大型企業の経済行動は、中・小型企業に比べてさえ、さらに短期化するのである。

5. 販売経路戦略：自家販売から工商再連合まで。

近年、企業の製品販売経路に重大な変化が起こった。これはかなりの程度、企業が販売経路の再選択を行った結果である。企業の販売経路の変化のプロセスは、大体において、国営卸売組織の一手販売から企業の自家販売までの段階と、企業自家販売から工商再連合に向かう段階と、この2段階を経てきた。

企業の自家販売は1982年に始まった。数年の発展を経て、企業の自家販売は総売上高の中でかなり大きな比重を占めている。われわれの調査によると、現在、企業の自家販売は国営卸売組織利用の販売分を大幅に超えている。

表 4. 17 現在の販売経路の分布（％）

国営卸売	国営小売	その他の卸売	その他の小売	自家販売	合 計
37.2	3.9	7.6	2.9	48.4	100.0

企業の自家販売の主な目的は、変化の多い経営環境の中で、販売段階を有効にコントロールし、国営卸売組織のコントロールを脱しようとするところである。“自家販売は企業による販売段階のコントロールに有利で、不必要ないがみ合いを減らせる”という項目に対する評定平均値は、3.301（4点満点）で、比較的賛成であると言える。

各類型の企業に対する分析結果は、最終製品の自家販売率が中間製品よりも高いことを示している。明らかに、業種間の自家販売の発展は不均等であり、中間製品の業種は依然として、国営卸売や物資系統および主管部門の強いコントロールを受けている。予見できる限りの将来において、自家販売はなお一定の発展をするであろう。しかし、より多く中間製品業種に集中し、全体のシェアはそれほど伸びないであろう。

6. 現在、自家販売の拡大から、自家販売の基礎の上に工業と商業を再結合

する方向への趨勢がすでに現れ始めている。自家販売は企業により多くの行動の余地を残すと同時に、企業の製品在庫量を増やし、流動資金を圧迫し、資金の回転速度を減じている。多額の商業支出も企業の財務的負担を重くしている。いく人かの工場長は、“今の企業は、みな倉庫運送会社だ”と言っている。このような条件のもとで、企業は新たな工商業の結合方式を模索し始め、国営卸・小売組織を改めて利用し、また、各種の工商業の結合方式を生み出している。たとえば、近年大きく発展した工商連合販売とか代理販売など、および横方向の経済連合の過程における工業企業と商業企業の連合に至るまで、すべて工商再連合の発展を推し進めた。工業企業が改めて卸売を利用する主な目的は、商業組織の相対的に豊富な流動資金の利用にある。このために、1985年以来の金融引き締め政策は、工業企業の工商連合への歩みを速めるうえで、直接的な推進作用を果たした。工業企業のこのような変化は、国民経済運営方式全体の合理化に有利である。というのは、自家販売は必要ではあるが、それが完全に商業卸売組織に代わることができないことは明らかである。同時に、工業企業自身による販売システムの組織化も逆転できない趨勢にある。しかし、この時、工業企業の自家販売の目的は、環境をより効果的にコントロールし、発展を求める方向に徐々に変化するであろう。従って、ここで問題となるのは自主販売か“他主販売”かではなく、企業が有利な組織形態を自主的に選択して販売を行うことができるか否かという点にある。

7. 価格戦略：高値販売（訳注7）

価格は現在、国家の規制が最も厳しい領域である。このため、企業の価格決定行動は十分に表現されず、甚だしくは極めて隠蔽された形にさえなってしまう。しかし、われわれの調査結果によれば、価格決定手続きに対する国家の規制と原材料価格の値上がりのために、企業が価格決定に際して考慮する諸要素のうち、コストは第1位に置かれている。その結果、コストプラス方式によって、互いに製品価格をつり上げ高値競争の戦略を採ることになる。

8. 現在、企業の価格決定活動の大部分は、依然として、程度の差こそあれ政府の物価部門の規制のもとに置かれている。調査対象企業の主要製品のうち、国家の統一価格による製品売上高は総売上高の約半分を占め、国家の規定した範囲内で企業が価格を決定する製品の売上高は総売上高の26.2%、企業の自由価格による製品は総売上高の24.1%を占めている。各種別企業のうち、大型企業の価格統制の程度が最も高く小型企業が最低で、企業の自由な価格決定の順序とちょうど逆になっている。

表4. 18 価格決定自主権の分布（売上高に占める割合）（%）

	全体平均値	大型企業	中型企業	小型企業
国家の価格決定	49.6	54.4	43.9	32.8
一定範囲内で企業が決定	26.2	38.3	36.4	33.0
企業の自由決定	24.1	7.3	19.7	34.2

9. 企業が自由に価格決定する際に考慮する様々な要因の中で、コスト要因は依然として首位にあり、また評定平均値から見ても、他のいくつかの要因をはるかに引き離している。企業が価格決定をする際に、需要の弾力性はすでに明らかに大きな作用を発揮している。しかし、大型企業の価格決定要因の中では第3位であり、しかも、その評価平均値は小型企業から大型企業に行くに従って遞減している。注意すべきいま1つの現象は、大型企業は価格決定に際して、物価部門と主管部門の意見を非常に重視する（それぞれ2位と5位を占めている）が、これは、明らかに、大型企業が経済活動において国家のコントロールと干渉を比較的強く受けている結果である。しかし、小型企業はこの2つの部門の意見をほとんど考慮していない。これらの企業にとっては、価格戦略がすでに企業のマーケティング戦略手段の一つの重要な内容となっているのである（販売経路と販売促進方式のミックスという要因は第4位を占めている）。

表 4. 19 自由な価格決定に際して考慮する要因

	全 体		大 型		中 型		小 型	
	評 定 平均値	順位	評 定 平均値	順位	評 定 平均値	順位	評 定 平均値	順位
コスト	6.257	1	6.156	1	6.951	1	6.308	1
需要の価格弾力性	3.541	2	2.563	3	3.592	2	4.115	2
競争に対する価格変動の影響	2.628	3	2.531	4	2.606	3	2.692	3
物価部門の意見	2.236	4	2.719	2	2.479	4	1.885	5
上級主管部門の意見	1.020	7	2.094	5	0.761	7	0.615	7
製品のライフ・サイクルの段階	1.142	6	1.000	7	0.972	6	1.000	6
販売経路と販売促進方式のミックス	2.081	5	1.719	6	2.141	5	2.115	4

10. 上述の価格決定の傾向に押されて、企業が値上げを利潤獲得の重要な手段とする可能性が大きい。特に現段階では、生産コストの増大や需要による制約の弱さ（主に生産手段市場において）に加えて、企業の値上げには一定の審査・許可の手続きが必要であること、そして、物価上昇という環境が企業に値上がりを予期させるなどの理由で、企業の一度の値上げ幅は往々にしてコスト上昇幅を超え、また、値上げの時期も接近することが多い。特に、ここ1、2年、多くの企業が“全業種価格調整”の名の下に、全業種連合の価格調整を行って、市場需要がこれらの価格に抵抗して効果を発揮することを難しくしている。この動きには十分な監視と市場規則による規制が必要なことは明らかである。

いま1つ指摘すべきことは、企業が高値販売に傾く中で、その値上げ行動が行政による規制（競争による規制ではなく）を受けた時、企業はいとも簡単に形を変えて価格をつり上げることである。これが、企業が熱心に新製品を開発する一つの重要な原因であり、特に大型企業の新製品

開発数がその他の企業よりはるかに多いことの原因の1つであろう。

11. 販売促進戦略：新旧手段の併用

現在のわが国企業の販売促進活動については、まだよい統計方式がない。いくつかの典型調査を見ると、企業は目下、要員による販売促進と広告による販売促進を併用しているが、要員によるものを主としている。このような状況において、人間関係のネットワークが非常に重要な役割を果たしている。非公然あるいは半公然の賄賂やリベートなどのやり方も日増しに重要な役割を果たしている。現在、企業の販売促進活動は主に比較的大きなユーザーに焦点を合わせ、消費者に対してはほとんど焦点を合わせていない。これが現在の販売促進活動の基本的特徴である。

12. 以上の各方面の考察を基にして、現在のわが国工業企業のマーケティング・ミックスについて簡単な検討を行う。

マーケティング・ミックスとは、企業が統御可能な各種の手段を総合的に運用することである。企業はその経営方針や外部環境、及び内部組織などの違いに基づいて、各種のマーケティング戦略を総合的に使い、最大限の効果を発揮させることができる。もし、わが国の現況のもとで、マーケティング戦略のなんらかのミックスが行われているとすれば、これらのミックスは少なくとも以下に述べる基本的特徴を持っている。(1)このミックスは、なお基本的には企業が自覚的にマーケティング手段を活用した結果ではなく、外部圧力に対する企業の受動的な対応である。(2)現在、企業の各種マーケティング手段の選択を決める基本的要素は短期利潤の追求である。短期利潤の追求のために、製品計画の上では短期効果を求め、価格決定戦略では高値戦略に傾き、販売経路の選択では自家販売によって商業差益を獲得しようとするなど、すべてこの基本目標を反映したものである。(3)現在、企業の各種マーケティング手段の運用は不均衡である。一般的には、販売経路戦略と製品戦略の運用が多く、価格戦略の運用は少ない。しかし、これは明らかに現在の経済制度の構造および企業自身の構造と直接的に関係するものである。

5. 初歩的結論と政策的認識

1. 以上の考察から、いくつかの初歩的結論を得ることができる。

- (1)数年の改革を経て、市場競争の環境は企業の組織と行動に対して極めて積極的な改造作用を発揮している。競争は企業のマーケティング・コンセプトを逐次確立させた。従って、意識の上では生産型企业から生産経営型企业への軌道転換はすでに一応達成された。これは中国企業の根本的な変化といわざるを得ない。それは、企業を本当の意味の企業に変えつつあり、もはや、ただの「工場」ではなくなっている¹⁾。
- (2)企業のこのような変化の実質的な影響は、企業がわが国の経済運営の中で積極的作用を持つ主体となり始めたという点にある。企業の製品開発の加速化は、近年来のわが国経済の高度成長の重要な推進力である。工商業企業の新たな結合の傾向は、また、わが国経済の組織構造をもさらに活力に満ち、弾力性に富んだものにした。これは、紛れもなくわが国の近年の経済改革の一つの大きな成果である。
- (3)しかしながら、現在、企業の軌道転換は、まだ極めて初歩的なものに過ぎない。企業のマーケティング行動において、まだ多くの懸念される不正常的な要素がある。ここで、最も代表的で、最も深い影響を持つものとして挙げられるのは、企業の経営目標の短期化傾向である。企業が長期発展のモチベーションを欠いていることや、不安定な市場環境の中で落ち着いて将来の計画を立てる能力を欠いていることは、一方では国民経済の長期発展の潜在力を損ない、同時に、短期的な経済の波動をさらに激しいものにする。この背後には、わが国の企業制度が持つ根本的欠陥、特に企業成長のメカニズムの中に存在する一連の問題が潜んでいるばかりでなく、企業の市場経験の不足、あるいは市場経験をよく研究しうまく総括することができない、という深刻な問題も潜んでいる。特に国民経済において安定的な責任を担っている大型企業が、もし長期的戦略の観点をもてなければ、経済の発展と安定に重大な損害をもたらすことになるだろう。

(4) 中型企業は、わが国市場において最も活気に満ちた中堅の勢力となるであろう。“船が大きいと、舵が取りにくい”という状態にある大型企業や力が弱すぎる小型企業に比べると、中型企業は一定の競争力を持つばかりではなく経営の柔軟性も比較的大きい。特に、これらの企業の市場での地位は、まだ確固としたものではなく、経済の中で最も積極的で最も活気に満ちた創造的な勢力である。われわれの調査によれば、現在、市場環境の変化に対する感受性は中型企業が最も強い（表 4.4 参照）が、他方、競争に対する態度は消極的である。これは疑いもなく、現有の計画体制が中型企業にもたらした、メリットはあまりないのに束縛は大きい、ということの結果である。従って、中型企業の改革の速度を速めれば、特に中型企業の政府に対する依存を一層大幅に減らせば、国民経済に極めて大きなモチベーションをもたらすことであろう。

(5) 現在、企業の値上げ傾向に対しては、より多くの注意が必要である。市場需要の価格弾力性に対する企業の予想は、明らかに値上げに有利であるために、企業は自らの財務上の困難を値上げによって解決する条件があると考えることになり、また同時に、企業が価格を決定する際のコスト要因に対する関心は、原材料の高騰や賃金、経費の増加の影響を値上げによって相殺する必要があると感じさせることになる。これは、わが国の今後の物価安定に不利な影響をもたらすことは明らかである。

2. われわれの分析から、一つの基本的事実が明らかになる。それは企業のマーケティング・コンセプトと行動は既にある程度改善されたが、その行動はなお不均衡、不十分、非発展的、非合理的なものだということである。企業制度自体の原因の他に、市場自体の未発達、不完全さ、不安定さも重要な原因の一つである。従って、市場環境の整備は企業行動改善の一つの基本的側面である。

3. 企業行動の長期化を促すことが、市場環境が整備されているか否かを検証する一つの規準となるべきである。それには、企業がマーケティング環境の変化や将来の利益獲得のチャンスに対して、相対的に安定した確実な

予想を持てなければならないし、市場環境の変化に一層確実性と法則性を持たせる必要がある。ここで考慮すべき要因として、安定的な政策準則（例えば、産業政策）をできる限り打ち建てると同時に、必要な改革については、企業にできるだけ明確な時間の概念を与えなければならないということである。たとえば、われわれは企業に改革のスケジュール表を与えて、いくらかの大きな改革をやらせることができる。基礎原材料価格の改革において、やや大幅な一回性の値上げを行い、同時に、期限を限って補助率を毎年引き下げ、最後になくすことができよう。このようにすれば、企業が長期発展の角度から、そのマーケティング活動を考えるのにプラスになることは明らかである。

4. 企業のマーケティング行動をさらに十分で、バランスがとれ、公開されたものにすることを、市場環境が整備されているか否かを検証するいま1つの規準とするべきである。この目標の実現には、企業の正常なマーケティング手段に対する政府による規制、たとえば、企業の価格決定活動や、合理的な販売促進方式、販売促進費用などに対する規制を減らしてゆく必要がある。
5. 正常な市場環境の創出には政府の関与が必要である。しかし、このような関与には方向と限度がなければならない。政府関与の主な目的は、市場競争の相対的公正さと十分さを保証することではなくてはならない。ここで特に提起する必要があるのは反独占の問題である。企業が独立の利益を得てからは、企業間の“紳士協定”で高値を維持し競争を緩和することによって、消費者と社会の利益を損なったが、これはもちろん自然発生的傾向である。早急に明確な反独占の法規を作り上げなければならない。現在の状況では、企業のマーケティング活動についての政府関与の主な方向は、マーケティング手段の活用に向けられるべきでなく、これらの手段の活用を阻む要因に向けられるべきである。すなわち、旧体制が残した不十分な競争の原因を減らすことである。
6. 最後に強調すべきことは企業のマーケティング環境とマーケティング行

動を一層改善する経済政策においては、分類改革、分類指導という改革方式を今以上に考慮すべきだということである。本章の分析の大部分からすでに明らかなように、現在、各種企業のマーケティング行動には大きな隔たりがある。しかも、同じ様な不正常な行動の背後では、それぞれの企業が全く異なった原因と問題を抱えている。大型企業では、長期的な目標をもつことや産業構造の整頓（特に需要・生産能力比）が、極めて重要な意義を持っている。中・小型企業、特に非常に数の多い小型企業にとって、その販売活動を調整し製品と市場開拓を助けるような経済メカニズムが一步一步形成されることは、極めて重要な意義をもっている。ここで必要とされるものは全く異なる政策である。特にここで論議する必要があるのは、いかにして小型企業の経営環境の改善にプラスとなる中間的組織を徐々に作り上げるかということである。たとえば小型企業交易促進会、小型企業技術促進会などの協会的な組織を作り、小型企業の製品開発や販売促進、販売経路の確立、ひいては国際市場への参入などを助けるのである。これらの中間組織の発展は、間違いなく中・小企業のマーケティング能力を効果的に改善することであろう。

付録 4. 1

調査状況についての説明

この調査はアンケート方式を採った。業種別に配分し、軽工業・紡織工業企業、国営企業、大・中型企業に重点を置いたサンプリング方式を採り、郵送・留め置き方式を採った。全部で380部発送し、回収分は172部である。

調査対象企業の業種別分布（％）

業 種	紡織	軽工業	機械	電機	電子	エネルギー・冶金 建築材料・化学	その他
調査対象企業 に占める割合	18.1	30.1	22.9	7.8	4.8	10.2	6.0

調査対象企業の規模と所有制のクロス分布 (%)

	全 人 民	城鎮集団	郷 鎮	個 人	合 計
大	22.0	0	0	0	22.0
中	40.3	7.3	0.6	0	48.7
小	11.0	6.7	11.0	0.6	29.3
合 計	73.8	14.0	11.6	0.6	100.0

調査対象企業の生産額と利潤総額の分布 (1985年) (%)

元	0	1 ~ 1 万	1 万 ~ 10 万	10 万 ~ 100 万	100 万 ~ 1,000 万	1,000 万 以 上
生 産 額	2.5	—	1.9	5.7	31.0	58.9
利 潤 総 額	7.0	3.2	5.1	31.0	36.1	17.7

調査対象企業従業員数分布 (%)

人 数	0 ~ 1,000 人	1,000 ~ 5,000 人	5,000 人 以 上
調査対象企業中の割合	50.9	34.2	14.9

調査対象企業の地域分布 (%)

地 域 分 布	東部沿海地区 (東北を含む)	中 部 地 区	西 部 地 区
調査対象企業中の割合	52.4	41.0	6.6

調査対象企業の主要生産品の全国市場占有率分布 (%)

市 場 占 有 率	0 ~ 0.05	0.05 ~ 0.4	0.4 以上
調査対象企業中の割合	44.7	35.0	20.3

調査対象企業の記入者の職務分布 (%)

職 務	工 場 長	調 達 ・ 販 売 科 長	そ の 他	未 記 入
調査対象企業中の割合	38.6	13.9	43.4	4.2

第五章 企業の目標構造、予算制約および行動の分析

これまで、企業の経済行動に関する理論界の分析は、規範的に、二つの角度から進められてきた。一つは単純に企業の内部メカニズムから分析し、企業行動が不合理であるという結論を引き出し、企業が内部の自己制約と自己調整のメカニズムを欠いていることがその不合理な行動の原因であるとするものである。いま一つは企業行動にとっての外部環境の作用だけを一面的に重視し、現在のわが国企業の行動は大体において合理的であり、不合理なのは政府の行動とコントロール・システムの作用である、と考えるものである。

実際には、企業行動は次の二つの側面によって決定される。すなわち、(1)企業の内部メカニズム及びそれが決定する目標選択構造、(2)企業の外部環境及びそれが企業の目標構造とその実現方式に与える影響と制約、である。企業行動とは、この二つの側面の相互作用の結果である。われわれは湖南省の一部の国営工業企業の財務資料を基に、実証的な角度から出発して、まず第一に、企業の目標構造及びそれが企業の行動に及ぼす影響について検討を行い、その後、企業の外部環境と企業行動との関係を分析し、国家の行政的関与のルールと予算制約が企業行動に及ぼす作用について検討を行う。

1. 企業の目標構造Ⅰ：消費への傾斜

1. 現在、わが国の国営企業において、守るべき単一の目標は存在しないと言える。初歩的な改革を経た後、企業は一定の独立した利益を形成したが、政府に対する一定の依存はなお残されたままである。これによって、企業は自己の発展ばかりでなく従業員の所得や福利にも関心をもつようになったが、同時になお、かなりの程度、上級政府の意向に配慮をしている。こうしたことも、われわれが簡単な推論で企業の目標を把握することを難しくしている。

理論的には、企業とは本来、多重目標を追求する一種の経済組織である。

しかし、特定の企業制度のもとでは、企業はその多くの目標の中に、特に重点を置くものがあるはずである。アメリカの企業は利潤追求をより重視し、ユーゴスラビアの企業は従業員の所得により関心を持っている。伝統的なソ連モデルでは、企業は製品生産量の最大限の増加を主な目標としている。

それでは、現在わが国に二重の経済制度が併存している状況のもとで、国営企業の目標選択の特徴は何であろうか。

2. まず、われわれは湖南省の大・中型国営企業の労働分配状況について部門別考察を行った結果、次のことを知った（表5.1参照）。原始利益率¹⁾が30%以下の企業では、その労働分配率がみな“ラッカー賃金決定方式”による39.4%の水準より高い²⁾。これは、わが国企業の賃金コストが総付加価値の中でかなり比重が高く、企業の従業員所得に対する追求は、付加価値中の他の要素の追求に勝っていることを示している。利潤に対する国家の再分配の弾力性が比較的大きく（後に分析する）、また、このような従業員所得の追求は一定の程度抑制することができるために、原始利益率の比較的高い（30%以上）企業の労働分配率は、原始利益率の比較的低い企業の同一指標に比べてやや低いのである。

表5.1 湖南省主要工業部門大・中型国営企業の労働分配状況
(1985年)

部 門	原始利益率 (%)	労働分配率 (%)
冶 金	≤30	43.84
石油化学		49.79
建築材料		45.64
機 械		66.47
紡 織		44.74

3. 続いてわれわれは、湖南省の263の大・中型企業の留保利潤の使用状況について考察を進めたが、次のことが判明した（表5.2参照）。すべての

留保利潤を奨励金と福利に使っている企業は、なんと 3 分の 1 強を占め、80% の企業が留保利潤の 3 分の 2 強を奨励金と福利に使い、90% の企業が留保利潤の半分以上を奨励金と福利に使っている。企業はコストの上昇や利潤を犠牲にすることを惜しまずに賃金を引き上げようとする衝動をもっており、そのうえ、留保利潤を集団の福利と奨励金に使いたいという強い要求を持っている。

表 5. 2 湖南省大・中型国営企業留保利潤使用状況（1985年）

生産発展に使う部分が留 保利潤総額に占める比重 (%)	奨励金・福利に使う部分が 留保利潤総額に占める比重 (%)	該当種類企業が調査企業総数 に占める比重 (%)	
		1984年	1985年
0	100	30.00	37.54
0～10	90～100	21.70	21.87
10～30	70～ 90	23.50	20.30
30～50	50～ 70	12.00	11.49
50～80	20～ 50	12.80	8.80

4. いま一度、企業の自主的な収入調節を考察する。湖南省の主要工業部門における大・中型国営企業の 1 人当たり奨励金・福利と労働生産性の関係の分析結果は次のことを示している（表 5. 3 参照）。1 人当たり奨励金・福利と労働生産性とはほとんど無相関であり、1 人当たり奨励金・福利水準（表 5. 3 注参照）と労働生産性には、マイナスの相関が現れている。これは労働生産性が低く効率が劣る企業は、むしろ、利潤と発展を犠牲にして従業員の所得を増やし、それによって労働生産性が高く効率のよい企業の従業員の所得と同じ水準を保っているということを意味している。すなわち、一種の横向きの比べあいの行動メカニズムが、企業の自主的な所得調節を支配しているのである。企業が追求する目標体系の中で、企業の総収入と従業員の所得の追求という目標が第 1 位で、利潤や発展の追求は、せいぜい 2 位に留まっているに過ぎないのである。

表5. 3 湖南省主要工業部門の1人当たり奨励金・福利と労働生産性の関係
(1985年)

部 門	1人当たり奨励金・福利と 労働生産性の相関係数	1人当たり奨励金・福利水 準と労働生産性の相関係数
機 械	0.41	-0.70
冶 金	-0.16	-0.76
石油化学	-0.01	-0.47
紡 織	0.40	-0.44
建 材	0.30	-0.60

注：1人当たり奨励金・福利水準とは、1単位の所得産出ごとの1人当たり奨励金・福利所得をいう。

5. 最後に、われわれは、ミクロ的経済行動のマクロ的表現について考察する（図5.1参照）。マクロ的経済指標の変化状況は、次のことを表している。賃金総額の変化は終始、典型的な下方硬直性と消費優先の特徴をそなえている。すなわち、経済が好調な時には、賃金の伸びはその他の各指標の伸びより速い。そして不況期には、賃金の伸び率はほとんど下がらないのである。

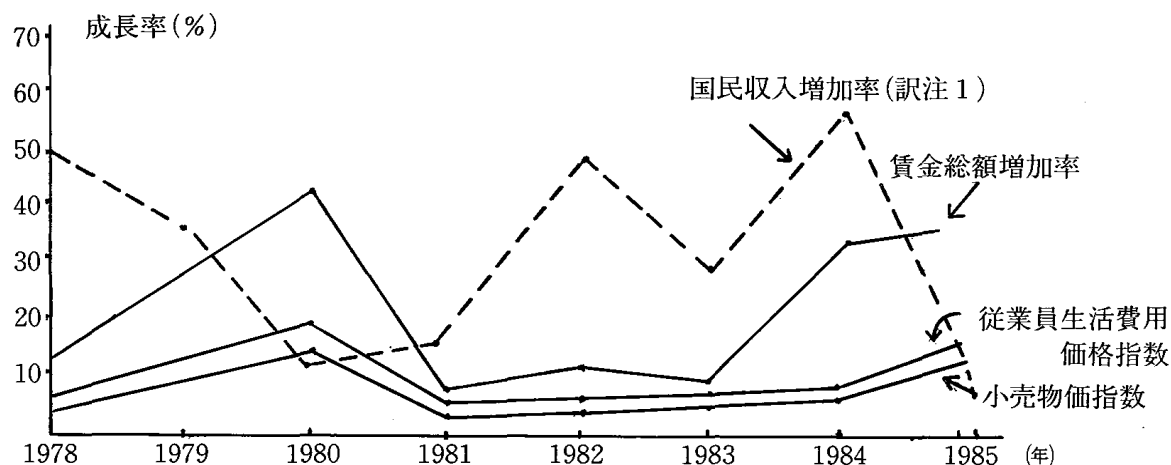


図5. 1 国民経済の若干の指標の変化 (1978年-1985年)

6. 以上の分析は次のことを示している。現在わが国国営企業の目標構造は消費への傾斜を生んでいる。企業の目標はもちろん利潤の追求である。し

かし、それは自企業従業員の賃金増加を優先的に追求した後の、第2の問題に過ぎない。また、企業の目標はもとより蓄積にあるが、しかし、それは従業員の福利・奨励金の追求の後に、蓄積できる分だけ蓄積するというものに過ぎない。また、企業は自己の発展にも関心を注いでいるが、しかし、それは国や各級政府の督促のもとで、より多くの収入を得るために考えられるものに過ぎない。

2. 企業の目標構造Ⅱ：傾斜の成因とその結果

1. 企業の目標構造の傾斜は、バランス・メカニズムが失調を来したことに由来している。すなわち、国家は財産所有者として企業にとっては外生的なものであるために、企業内部には具体的な資産所有者代表を欠き、企業の財産は実際には非人格的なものになっている。このような財産の非人格化は所有者利益を代表する企業の行動動機の発生を不可能にし、ただ国家の強制的な制約のもとで、やむなく所有者利益を代表させられるという状況を生み出している。反対に、企業内部では従業員の独立した利益が強化され、企業の意思決定に対する従業員の影響も増大しつつある。工場長（經理）（訳注2）は、国家と企業の利益を代表することから、より多く従業員の利益を代表するように変わらざるを得なくなっている。事実、消費への傾斜の程度は、所有者、すなわち国家と従業員との間の力関係によって決まるのである。

2. 同時に、外部環境における競争条件の不均等も企業の目標構造の傾斜を助長した。湖南省の主要工業部門の価格のひずみ¹⁾と1人当たり所得と労働生産性の三者の関係についての考察は、次のようなことを示している（表5.4参照）。各部門の価格のひずみと1人当たり所得の相関の程度は比較的高いが、部門の平均労働生産性と1人当たり所得との相関度は高くない。これによって、部門間の所得格差の形成は、価格のひずみにより多く依存していると考えられる。価格のひずみが生み出した所得格差は、企業の主観的努力の違いによって生まれた所得格差を覆い隠してしまい、企業の所

得が実際の寄与を反映することを不可能にした。所得分配の規準はゆがめられ、労働に応じた分配の原則を真に体现することができなくなり、そのために、企業は必然的に、不均等な競争がもたらした不均等な所得分配に対して不承認の態度をとり、その結果、必然的に企業所得の比べあいを刺激することになった。この所得の比べあいの効果は、企業の目標構造の傾斜に拍車をかける役割を果たした。

表5. 4 湖南省主要工業部門の価格のひずみ、
1人当たり所得、労働生産性の関係（1985年）

項 目	相関係数
価格ひずみ係数と部門別1人当たり所得	0.87
部門別労働生産性と部門別1人当たり所得	0.21
価格ひずみ係数と部門別労働生産性	0.58

3. 企業の目標構造の傾斜は、直接、ミクロ経済組織の経済行動における偏りを生んだ。その1つは、企業のモチベーション構造に偏りを生み、企業行動の短期化、消費の福利化、長期発展の軽視などの傾向が現れた。2つ目は、企業の分配行動のメカニズムに偏りが発生したことである。湖南省の主要工業部門大・中型国営企業の分配状況に関する考察では（表5.5参照）、各部門の奨励金の賃金・奨励金所得に占める割合は、すべて30%以上であり、最高は40%強に達し、台湾地区の0.76%～10.17%¹⁾の水準を大幅に超えている。福利手当が総所得に占める比率も、すべて30%以上であり、台湾地区の3.01%～8.00%、アメリカの15.8%～19.4%²⁾の水準を大幅に超えている。

奨励金の比重が高すぎるということは、労働分配において、奨励金の投入に頼って従業員の積極性を引き出そうとしていることを意味し、その結果、「限界奨励金効用逡減」の現象が現れてきていることを示している。

「限界奨励金効用逡減」現象とは、正常賃金の投入によって成し得る産出

中国の企業改革論（そのⅡ）

表5. 5 湖南省主要工業部門大・中型国営企業の分配構造
(1985年)

部 門	賃金・奨励金所得に占める奨励金の比重(%)	総所得に占める福利手当の比重 (%)
機 械	40.65	31.27
冶 金	38.65	33.89
石油科学	32.64	35.21
紡 織	32.64	32.78
建 材	38.26	30.96

の伸びがだんだん小さくなることで、これは生産の一定の伸びを保つために、従業員の総所得水準が絶えず膨張する傾向が現れるということを意味している。高度成長経済の追求という状況のもとでは、新しい、制御不能の消費を触発する可能性がある。福利手当の比重が高いことは、従業員の所得の中で、労働の実際の成果に基づいて分配する比率が比較的小さく、就業人数の1人当たり平均で得る福利部分が大きいという、所得と労働成果の乖離の傾向が現れていることを物語っている。この様な分配関係は、従業員の積極性を引き出すのに不利であり、勤労者が社会に提供する労働の量と質を計る尺度としての賃金の働きを弱めた。わが国企業の所得分配過程に広く存在する一部奨励金の平均的支給現象が、この傾向をさらに強めた。明らかに、分配行動の偏りは、効率のインセンティブの新たな弱化と所得格差調節の硬直性を招いた。これは、企業の目標構造の傾斜の結果であるばかりでなく、また、その原因でもある。一方では、企業の目標構造の傾斜が、分配行動の偏りを引き起こし、もう一方では、企業の分配行動の偏りが、目標構造の傾斜を強めたのである。

4. 企業目標構造の消費への傾斜はまた、経済運営全体とマクロ経済の状態に対する決定的な影響を生み、マクロ的な制御不能状態を触発するメカニズムとなる。国家は、各企業の具体的なミクロ経済活動を正確に把握することが不可能であるために、「一刀両断」的な非連続的な調節制御の方法を取るほかはなく、その結果、「緊めればきつすぎ、ゆるめると乱れる」

というパターンから抜け切れず、経済の激しい波動から脱却できないのである。

3. 価格への反応：非対称性と収益の再調整

1. 前節で、われわれは企業の目標構造と企業行動の関係を検討した。本節では企業の価格反応の面から、企業行動の決定における予算制約の役割について検討する。まず、われわれは企業の投入財価格と産出財価格に対する態度について、湖南省の49の国営企業にアンケート調査を行った。結果は下の通りである。

表5. 6 49国営企業の価格、投入財供給改革に対する意見

項 目	賛成 (%)
1. 原材料、エネルギー、品不足製品の価格が少々高くてもよいが、手に入る	83.67
2. 原材料、エネルギー、品不足製品が平価で供給される	16.33
3. 生産手段の価格調整分を吸収しきれず、収入に影響し、利潤と税金の上納を調整せざるを得ず、さもないければ、製品の値上げをするしかない	83.67
4. 生産手段の価格調整分は、消耗の削減、品質の向上、支出削減の努力をして、自ら吸収する	16.33

これによって、大多数の企業は投入財の高値を恐れず、入手難を恐れていることがわかる。これは企業の多くが、投入財の値上がり分の損失を産出財の価格に転嫁しようと考えているからであり、しかもこの両者の比率が図らずも驚くほどに一致している（ともに83.67%）。この一致の背景にあるのは、投入面と産出面における企業の価格反応の非対称性である。企業は買手として、価格比によって投入財を選ぶことはできないし、また、その必要もない。しかし、産出面では企業の選択は完全に価格比を拠り所

としている。こうして、企業の価格に対する反応の非対称性のために、価格調整は需要を抑制することもできず、また供給を刺激することもできず、却って、価格構造の不合理的な現象を徐々に拡大することになる。高価格高収益の製品の供給は需要を超過し、低価格低収益の製品の供給は、需要に追いつかない。需求構造は再びひずみ、価格構造はさらに不合理的な方向に向かうことになる。

2. 価格調整に対する企業の実際の反応について考察してみよう。湖南省機械産業の75の大・中型国営企業に対して行った調査（表5.7参照）によれば、投入財の値上がり分全部や増幅転嫁分で製品価格引上げをした企業が大半を占め、投入財の値上がりの大部分を製品値上げによって消化した企業は3分の2を占めている。そのうえ、大多数の企業の利潤に対する製品値上げの寄与率は3分の1以上であり、最高は利潤の3倍にも達している。国家が製品構造・需給構造の改善と企業収益の中の虚偽の要素を是正するために行った価格調整に直面して、企業には製品値上げによって収益率の再調整を行うという傾向が現れた。

表5.7 湖南省機械工業大・中型国営企業の価格反応（1985年）

製品値上げによる前年比 年間収入増加額が、原材 料・燃料・動力値上がり による前年比年間支出増 加額に占める割合（％）	該当種類企業 の調査企業総 数に占める割 合（％）	製品値上げによる前年比 年間収入増加額が年間売 上利潤に占める割合（％）	該当種類企業 の調査企業総 数に占める割 合（％）
30以下	10.67	30以下	29.33
30～60	20.00	30～60	38.67
60～100	12.00	60～100	14.67
100以上	57.33	100以上	17.33

3. 上述のような現象の発生は、企業がソフトな予算制約に直面していることを物語っている。大多数の企業にとって、価格とは外生的なものではなく、自ら設定し、実現できるものである。このことは一方では、価格のいくつかは名目上は価格管理部門が制定することになっていても、実際には、

企業が価格管理部門の決定に対して大きな影響力を持っているからであろう。また他方では、市場の不健全さ、不完全競争の存在、あるいは行政の関与と保護などが、企業に価格を左右する力を持たせるからであろう。また、慢性的な品不足によって、売手の力が買手より強くなったからであろう。いずれにしても、企業は増加したコストが予算制約の範囲内でバランスを取ることができなくなれば、いつも様々な理由（製品差別化の推進、製品の組み合わせやランクの頻繁な変更、「コストプラス利潤」の価格形成原則を改めて貫徹するなど）で、製品価格を上げることができ、早晩、それを買手や国家に転嫁し、その結果、合理的な価格体系の形成を難しくして、価格改革の初期のもくろみを変えてしまったばかりでなく、価格の順繰りの上昇やインフレを引き起こしたのである。

4. 分配メカニズム：平均化と非経済競争

1. われわれは、さらに、予算制約が企業収入の不確実性と競争行動に及ぼす影響について検討する。まず、湖南省のいくつかの経済部門の利潤再分配の状況（表5.8参照）を見て、その後、いくつかの工業部門の大・中型国営企業の実質利益率¹⁾との間の経験的回帰函数の関係図を作った（図5.2参照）。ここから、国営企業に対する国家の所得再分配の比率が高く、集中度が強く大規模な所得の「移転」が起き、企業の実質留保利潤と実現利潤を相互に乖離させて、企業の効率的経営と利潤の間の関係を著しく弱めていることがはっきり見てとれる。さらに、再分配と原始利益率の関係に考察を進めると（図5.3参照）、再分配のよりどころとなった基準には、次のような著しい特徴があることが分かる。すなわち、企業間の原始利益率は再分配によって平均化される。再分配による変化は原始利益率によって決定され、税引前の利潤が高い程、再分配で吸い上げられる分が多い。反対に、税引前の利潤が低い程、得られるメリットは大きい。その結果、黒字企業の利潤の大部分は持ち去られ、欠損企業は補填される。これは一方で、最も成功した企業の利潤獲得を抑え、他方で、欠損企業を救済する

することになる。そればかりでなく、この様な平均化の過程は、さらに企業の従業員に対する国家の所得分配の上にも、直接現れている。湖南省大・中型国营企業の賃金（所得の内、国家が直接コントロールする部分）と労働生産性の関係の分析（表5.9参照）によると、1人当たり賃金と労働生産性とは無相関であり、1人当たり賃金水準²⁾と労働生産性は、マイナスの相関を示している。すなわち、労働生産性が高い企業ほど、1人当たり賃金水準は低い。これは、企業賃金に対する国家の垂直的調節が極めて強い平均化傾向を持ち、企業内の主観的努力と報酬とを乖離させていることを示している。

表5.8 湖南省主要工業部門の利潤再分配状況（1984年）

部 門	再分配率（%）
冶 金	-18.68
電 力	-57.70
石 炭	4.30
石油化学	-59.48
機 械	-14.17
紡 織	-16.93
食 品	-106.00

注：再分配率＝ $\frac{\text{税引後利潤}-\text{税引前利潤}}{\text{資産総額}}$

表5.9 湖南省部門別大・中型国营企業の1人当たり賃金と労働生産性の関係（1985年）

部 門	1人当たり賃金と労働生産性との相関係数	1人当たり賃金水準と労働生産性との相関係数
機 械	-0.36	-0.12
冶 金	0.27	-0.76
石油化学	0.30	-0.86
紡 織	0.24	-0.91
建築材料	-0.19	-0.16

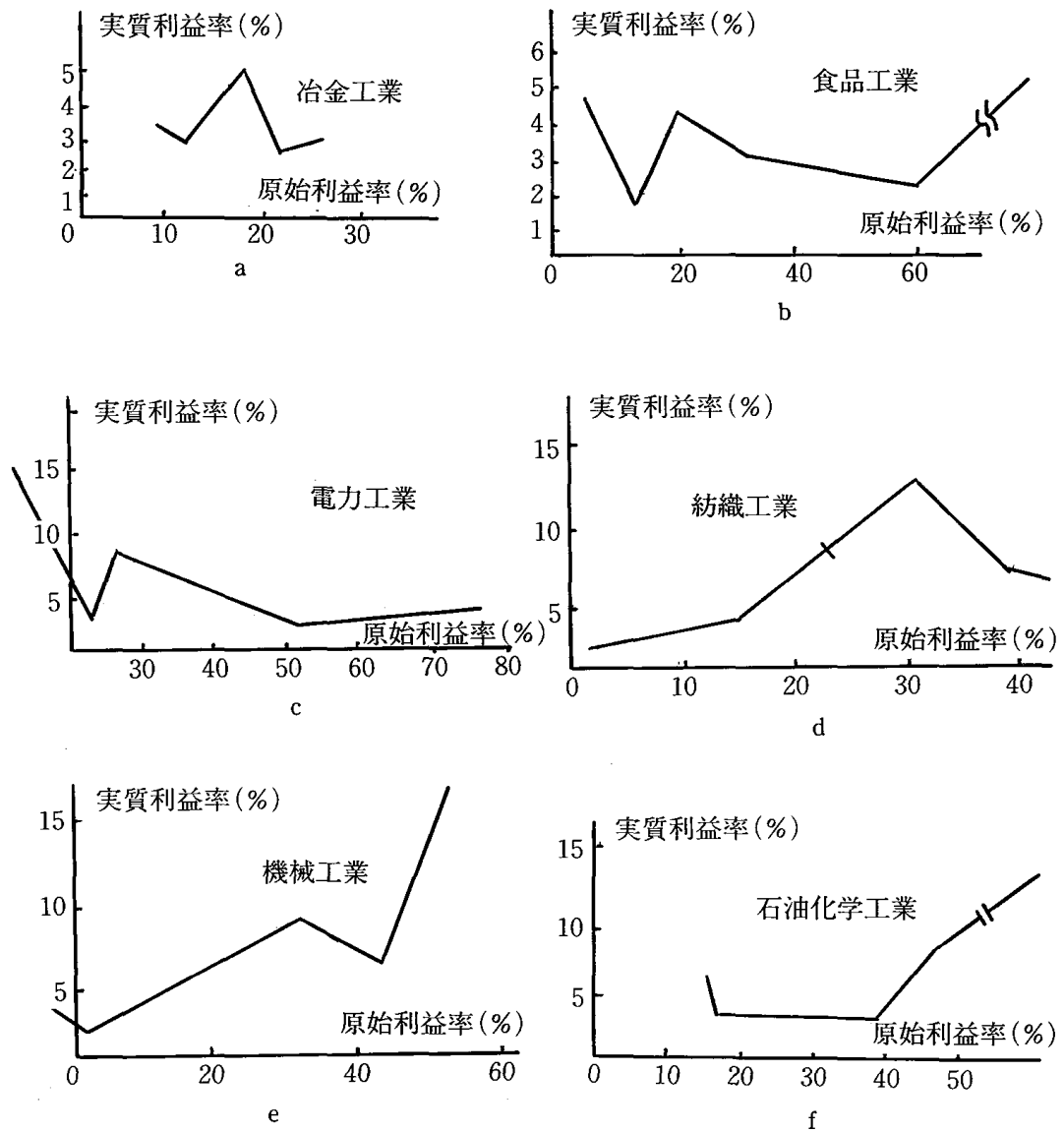


図 5. 2 若干の工業における再分配曲線

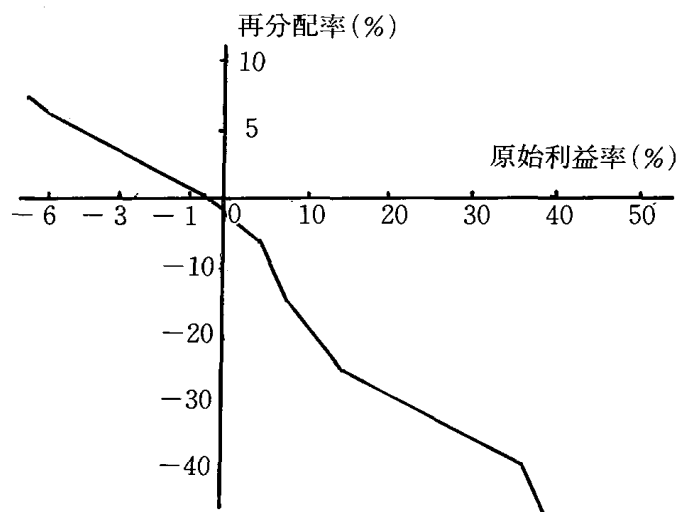


図 5. 3 企業の原始利益率と再分配率の関係

2. この様な状況のもとで、実際領域での企業の経済競争は著しく弱められている。国家の政策が、「はやい牛を鞭打つ」ようなものであるかぎり、企業は経済計算を立派にすればする程、重い社会的負担を負うことになる。そのために、企業にとっては経済計算の強化に努めるメリットがなくなり、反経済計算的な傾向が現れる。企業が実質的にどれだけの利益を獲得するかは、生産経営の効率によって決まらず、また、社会的必要労働量も測定の基準にはならない。そのために、企業の技術進歩とイノベーションに対する興味が失われ、反技術革新的な傾向が現れる。また、国家の企業収入に対する再分配に不確実性が存在し、企業は国家にどれだけ持っていられるのか、国家にどれだけ渡すのか、正確に予測することができない。そのために、企業は長期発展に心を配る必要はなく、超短期化の傾向が現れる。さらに、企業が増加させた利潤はごくわずかししか入手できないが、欠損は他に転嫁できる。そのために、企業はコスト削減に努める必要はなく、従業員所得の既得利益の追求に力を入れ、消費の福利化傾向が現れる。反対に、予算制約がコントロールする領域では非経済競争が強化される。「何をするにも、政府部門と駆け引きをするに如かず」という利益準則は、企業が政府部門に影響を及ぼす相対的な力量での競争を引き起こした。企業は、全力で、その理由が他よりも充分なものであるとか、極めて差し迫っているとか、潜在力に余す所がないとか、すでに最大限の努力をした、などという虚構を作り出して、政府部門と駆け引きを行い、政府部門の政策決定に対して絶えず影響と圧力を加え、また、様々な手段を使って、全力で政府部門を抱き込もうとする。たとえば、耳ざわりのいい話で政府部門の歓心を買ひ、うまく立ちまわって政府部門の意向に迎合したり、さまざまな間接的報酬の手段で、政府部門の要求を満足させるなどということをする。これらはすべて、政府部門のさまざまな優遇措置や、「手加減」を受け、企業自身の利益を実現するためである。それと同時に、企業が懸命に政治的行動をしたり、行政ランク（訳注3）をあげるよう行動するのは、怪しむに足りない。これは、非経済競争下における企業の地位と実力を強

めるための極めて有効な手段なのかもしれない。経済領域におけるこのような非経済競争行動の氾濫は、経済的効率と社会的効率に重大な損害をもたらしたのである。

5. 蓄積メカニズム：高度集中化と資産の非資本化

1. われわれは引き続いて企業の成長行動，すなわち蓄積行動と投資行動に対する予算制約の役割について考察する。まず，湖南省の110の大・中型企業の留保利潤の状況について調査した結果（表5.10参照）では，留保利潤が実現利潤の5分の1に満たない企業が8割近くを占め，3分の1より低い企業が9割以上を占めていた。これは，企業が内部蓄積に用いる留保利潤が非常に少なく，大部分が国家に吸い上げられ，集中されていることを物語っている。次に，われわれは企業の自己蓄積のもう一つの重要な源泉である減価償却基金の状況について調査を進めた（表5.11参照）。

表5.10 湖南省の一部大・中型国営企業の留保利潤の状況（1985年）

実現利潤に占める留保利潤の比率 (%)	調査企業総数に占める該当企業の 比率 (%)
0～20	75.36
20～30	21.74
30～35	2.90

表5.11 湖南省の一部大・中型国営企業における内部蓄積資金
に占める減価償却基金の比率の分布（1985年） (%)

蓄積基金に占める減価償却基金の比率 [減価償却基金/(減価償却基金+留保利潤)]	調査企業総数に占める該当企業の比率
0～10	3.84
10～30	13.10
30～50	28.99
50～70	46.70
70～80	7.37
平均水準 45.65	—

それによると、減価償却基金が内部蓄積資金の半分に満たない企業が3分の2強を占めている。減価償却基金が内部蓄積資金に占める比率の平均水準はわずか45.65%で、アメリカの80%¹⁾の水準に比べてはるかに低い。これは企業の留保利潤が低いということばかりでなく、使用できる減価償却基金も非常に少なく、蓄積に使える資金が非常に乏しいことを物語っている。

2. 企業の留保利潤があまりにも少ないために、大きな生産発展プロジェクトに従事することができず、小さなプロジェクトに従事しても大きな意味がない。このことが、企業が蓄積資金のほとんどを消費に使うという行動上のゆがみを助長している。そればかりでなく、この様な蓄積構造と蓄積資金の不均衡な分布は、さらに、資産の非資本化²⁾的な使用行動を引き起こす。すなわち、国家が大量の資金を吸い上げ、力を集中して新しいプロジェクトを実行するために、企業そのものは蓄積資金が不足し、旧設備の更新と改造を放棄せざるを得なくなる。大量の陳腐な設備や老朽化した製造技術や遅れた技術に対して、一方では、維持修理の能力に欠けるために技術的に使えない固定資産が次第に増え、資産を損耗させ生産能力を落している。他方では、固定資産の多くがすでに耐用年数を過ぎているのに、依然として使い続けて、設備使用コストの増加と現行生産における労働力、物資、エネルギーの投入量の増加を招き、経済効率を低下させているのである。

6. 投資メカニズム：資金供給と投資衝動

1. 企業の投資を支えるための内部蓄積はきわめて不足している。しかし、外部の安価な資金供給が企業の投資衝動を刺激した。逆に言えば、企業は自分の金で投資するのではなく、外部のリスクのない資金供給と既存の市場条件および技術条件との対比が、また投資を通じて生産能力の拡大に導き収入を増加させることになるが、これは製品の品質向上や経営管理の改善、製造技術の革新や生産の潜在力の発掘などに比べて、ずっと安易な道

である。従って、企業の投資衝動は盲目的かつ強烈なものとなる。

2. 国家の資金供給メカニズムについて考察しよう。まず、湖南省の21の大・中型国営企業の流動資金の出所について調査を行った（表5.12参照）。その結果、企業の自己流動資金は流動資金総額の5%にも達しておらず、大多数の企業の流動資金の借入額は、流動資金総額の6割以上を占めている。これは企業に対する国家の流動資金供給が企業の生産拡大に関する後顧の憂いを解消し、資金のすべてを固定資産投資に使いたいという衝動を企業にもたらしたことを物語っている。次に、湖南省302の大・中型国営企業の支払利息の状況についての調査（表5.13参照）によると、企業は大量の借入金をもつ状況のもとで、売上高に対する支払利息の比率が2%以下の企業が63%を占め、6%以下の企業が82%を占めている。これは国家資金の使用コストが大変低く、かつかなりの利息がコストに計上されていることを物語っているが、これが企業の投資衝動を助長したことは間違いない。さらに、湖南省の大・中型企業の投資率¹⁾と原始利益率、実質利益率の相関分析を行った結果、次のことが明らかになった（表5.14参照）。企業の投資活動は、自己の実際に獲得した利潤によって決まるのではなく、主として外部の支援と規制を受けるものである。そして、企業の投資率と企業の再分配前の原始利益率との相関度は、再分配後の留保利潤との相関度より高い。その原因は、国家が納税前償還制度を実施しているために、実際には、企業の借入金のうち大部分は国家が負担していることになるからである（大体、企業の実際の負担は30%、国家の負担は70%）。同時に、国家による再分配の比率が大変高く、企業の利潤は大部分、国家に持って行かれてしまう。その結果、企業にとっては、吸い上げられてしまうよりも、多く借入れて投資し、固定資産に変える方がよいということになる。国家の資金供給メカニズムが企業の投資衝動を誘発し、投資への衝動をあり立てる働きをしていることは明らかである。
3. 問題の根源は、なお次のことにある。すなわち、国と各級政府は、事実上、多数のプロジェクトの投資決定権を握っており、企業の投資決定に

中国の企業改革論（そのⅡ）

表 5. 12 湖南省の一部大・中型国営企業の流動資金の源泉（1985年）

流動資金総額に占める流動資金借入金の比率 (%)	調査企業総数に占める該当種類企業の比率 (%)	流動資金総額に占める国有流動資金の比率 (%)	調査企業総数に占める核当種類企業の比率 (%)	流動資金総額に占める自己流動資金の比率 (%)	調査企業総数に占める当核種類企業の比率 (%)
0～30	9.53	10～30	61.89	1	1
30～60	14.28	30～60	28.57	5 以下	100
60～80	47.62	60～80	4.77		
80以上	28.57	80以上	4.77		

表 5. 13 湖南省大・中型国営企業の支払利息の状況（1985年）

売上額に対する支払利息の比率 (%)	調査企業総数に占める該当種類企業の比率 (%)
無利息, 利息補助	16.55
0～2	63.53
2～6	18.68
<6～7>	<0.76>
6～10	1.19

表 5. 14 湖南省大・中型国営企業の投資と、原始利益率、実質利益率との関係

部 門	1984年企業原始利益率と1985年企業投資率の相関係数	1984年企業実質利益率と1985年企業投資率の相関係数
機 械	0.29	0.19
石油化学	0.35	0.09
紡 織	0.47	0.15
建築材料	0.68	0.11
石 炭	0.47	0.36

対する行政機関の過剰な干渉が、企業に投資の結果に対する必要な責任を取りえなくさせているということである。ひとたび、投資ミスが現れると、行政機関もさまざまな方法を講じて実情を隠しごまかしてしまう。その結果、企業はプロジェクトの失敗を懸念する必要がなくなり、甚だしくは、

真剣な効率分析をする前に、投資行動を盲減法に始めてしまう。投資の失敗が現れると、企業は免税、補助、債務の支払延期等の手段を通じて、欠損の穴うめをすることができる。ソフトな予算制約と行政介入は因果関係を持ち、互いに作用し合って、企業の投資衝動を引き起こし、結局、投資効率の低下を招くのである。

7. 生存のメカニズム：非予算制約のバランスと垂直的依存

1. 最後に、われわれは予算制約の最終結果——企業生存のメカニズムについて検討しよう。湖南省の一部の地区・市における国営企業の欠損と再分配の状況に対する調査によると（表5.15参照）、大部分の欠損企業は国家財政の補助や上納した税金・利潤の払いもどしによって、全欠損額を補填している。その欠損を全て借入金の返済繰り延べによって一時的に補填した企業はほとんどない。

甚だしくは、ある企業の累積欠損額がすでにその資産総額を大幅に超え

表5.15 湖南省の一部の地区・市の欠損国営企業の補填状況（1985年）

補 填 方 式	調査企業総数に占める該当企業の比重（％）				
	株 州 市 市 区 企 業	懷 化 市 大 中 型 企 業	婁 底 地 区 大 中 型 企 業	韶 陽 地 区 大 中 型 企 業	常 德 地 区 大 中 型 企 業
全欠損を補助金で補填した。	22.4	25	0	0	0
全欠損を払い戻し金で補填した。	33.6	0	75	100	50
全欠損を払い戻し金と補助金で補填した。	0	75	25	0	50
全欠損を払い戻し金と借入金返済繰り延べで補填した。	45.40	0	0	0	0
全欠損を借入金返済の繰り延べで補填した。	0	0	0	0	0

ているのに、それでもなお破産・倒産しないのである。このことから言えば、わが国の国営企業はたとえ予算制約の範囲内でバランスが取れなくても、予算制約の範囲外で補填されるので、消滅することはない。その結果、企業行動に非対称的な二重の依存が出現することになる。国家に対する企業の垂直的依存度は、市場に対する横方向の依存度よりはるかに強い。一方で、国家は高率の再分配を通じて企業の利潤を吸い上げ、収益が高く効率の良い企業が市場競争を通じて速やかに発展し強大になることを不可能にし、企業の発展に対する利潤の作用を非常に限られたものになっている。他方で国家は、さまざまな形式で、収益が低く効率の劣る企業を援助し、苦境に陥った企業の援助や救済を自己の尽くすべき責任だと見なしている。逆に企業は、国家が必ず補填をしてくれるとわかると、経営管理の改善やコストの削減、利潤率の向上、損失を挽回し利益に転ずる、などという努力をする必要はなくなり、“どっちみち、みんな国が面倒みてくれる”ということになる。従って、国家と企業の垂直的依存の父子の様な関係は、予算統制を事実上、一種の事後的な帳づら合わせの関係に、伸び縮みできるゴムひものようなものになっている。企業の成長と生存は市場での自身の努力で決まるのではなく、また、コスト、価格、利潤で決まるものでもない。それは国と各級政府の態度によって決まり、行政権力によって決まるのである。企業のリスクは、事実上、国家が引き受け、破産と倒産の危険は存在しないのである。

8. 結 語

初歩的な実証分析は次のことを示している。ミクロ的メカニズムは企業行動の内在的根拠を形成し、外部環境は企業行動の触発と制約の条件である。現在わが国企業の行動の不合理的な傾向は、企業制度の欠陥に由来するばかりでなく、ソフトな予算制約に直接的に規定されているものである。疑いもなく、中国における経済体制改革深化の出発点と帰着点は、企業を活性化し企業行動の合理化を実現することである。その根本問題は、国家が如何にマク

口的コントロールを強めるかにあるのではなく、まして、行政的コントロールにかかっているのでもない。その鍵は所有制という基礎の変革にあり、伝統的経済運営メカニズムの転換と改革にこそある。

注

第4章

1) P.F. Drucker "Management—Tasks, Responsibilities, Practices" Harper & Row, 1973年, 61頁。

1.

1) この時期の中国工業企業のマーケティング行動についての叙述と分析は、W. ポート「市場の作用と企業の反応」(G. デトリック, 陳吉元共同編集『中国工業の経済改革』, オックスフォード大学出版社, 1986年版に掲載)を参照されたい。

2) 中国経済体制改革研究所総合調査班著『改革：我々の直面する挑戦と選択』, 中国経済出版社, 1986年版, 第16～17頁 参照。

3) ミクロ景気分析グループ著「二重の市場制約：企業の直面する挑戦」, (雑誌『中国：発展と改革』1987年5月号) 参照。

4) 売上高利益率は、製品1単位の販売によって得た利潤を表しているため、資金利益率より正確に、企業が販売時に直面する競争の程度を反映することができ、特に、販売量の増加による利潤の増加(但し、同時に利益率は低下する)が招いた製品の収益力の歪みを除去するに役立つ。

2.

1) 本書第3章「成長構造の変化：安定成長と超高度成長」を参照。現代市場経済における大型企業と小型企業の市場における地位の相違については、史正富「産業組織の転換と財産権制度の改革」(『経済研究』1987年第10期)の中に、すでに、概括的な記述がある。

2) 白南生「われわれは必需品を超える消費の段階に入り始めた」(『経済発展と体制改革』)1986年2期。中国農村発展問題研究組「国民経済の新成長段階と農村発展」(『経済研究』1985年7期)

5.

1) 日本の経済学者小宮隆太郎は、かつて中国の企業について有名な論断を下した。彼は中国には企業はなく、工場があるだけだという。その主な論拠は中国の企業がマーケティング機能をもたないことである。

第5章

1:

1) 原始利益率とは、総資産に対する税引前利潤の比率。

2) ラッカー (A. W. Rucker) は、アメリカの約34万の工業企業における1914～1947年の調査資料を研究し、各工業の労働分配率は、大体において、39.4%に落ち着く、という傾向があることを発見した。ラッカーはこの結論に基づいて、ラッカー方式と呼ばれる賃金決定方式をうち出した。中国の工業企業の状況とアメリカの企業の状況は異なるが、しかし、39.4%はやはり、われわれが比較・参照の

中国の企業改革論（そのⅡ）

指標とすることができる。

2.

1) 価格ひずみ係数とは、部門平均価格と理論価格の乖離度である。

3.

1) 資料出所 1984年台湾地区業種別職業別給与調査報告 74.6

2) 資料出所 台湾地区職業別給与調査 74.6

4.

1) 実質利益率とは、総資産に対する税引後利潤の比率である。

2) 1人当たり賃金水準：1単位の所得を生み出すための1人当たり賃金所得。これは、1人当たり賃金とは異なる。後者は、労働者が得た所得（奨励金、福利手当等を含まず）の平均値である。

5.

1) 資料出所 「連邦準備公報」1987年6月号

2) ポーランドの経済学者ポーウェイウ、クリックマンは、週刊『経済生活』の中で、資産の非資本化理論を提起した。（『世界経済科学技術』の報道による。）

6.

1) 投資率とは、企業総資産に対する企業投資額の比率を指す。

訳注

第4章

1) 拡権10条；1984年5月10日の国務院通知「国営工業企業の自主権を一段と拡大することに関する暫定規定」をさす。これは全国営企業を対象とする自主権拡大についてののはじめての規定であり、その主な内容は以下のである。

①企業は国家計画と国家との契約の完遂を前提に、国家と市場の必要とする製品を自前で生産しうる。

②国家計画以外の製品は、禁止品目以外は自由に販売できる。

③生産財の自由販売部分は上下20%の幅で価格を自由に設定できる。

④計画内生産財の購入についても、企業は購入先を選択する権利がある。

⑤減価償却基金の配分は、85年から企業が70%を留保する。企業が暫時使用しない生産発展基金は企業外に投資できる。

⑥企業は使用しない固定資産を貸与、または有償譲渡しうる。その収入は必ず技術改造と設備更新にあてなければならない。

⑦企業は機構と人員配置については自主的に決定する。

⑧工場長と党委書記は上級主管部門が任命し、副工場長と副書記は工場長が指名して、主管部門が批准し、中級幹部は工場長が任命する。

⑨企業は国家の賃金標準、地区賃金種別を実行、全国統一補助金を支給するという前提で、自己の特色にあった賃金形式を選択できる。工場長の裁量による昇級者を1%から3%に高める。企業は奨励金分配の自主権をもつ。

⑩従来の所有形態と従属関係を変えないという前提の下に、企業は部門と地域をこえて各種の連合経営に参加できる。

2) 生産計画度；総生産量に占める指令性計画生産量の比率。

- 3) 調達計画度；総消耗量に占める国家による計画供給量の比率。企業サイドからは調達計画度。
- 4) 販売計画度；総販売量に占める国家による計画配分量の比率。
- 5) 城鎮企業；都市企業。城鎮は一般に都市をさすが、それは城市（市）と集鎮（町）に分れる。集鎮は農村における人口集中地区。
- 6) 郷鎮企業；町村企業。人民公社における社隊企業が、公社解体ののちさらに多様に発展したもの。
- 7) 高値（原文、高価）；もともと「平価」（第3章訳注5参照）に対する用語で、60年代はじめの自然災害時に一部の生活必需物資を平価の5倍前後で供給した。その後、平価と比べて高いものに用いられている。

第5章

- 1) 国民収入；物質部門の純生産額合計にあたる。
- 2) 工場長（経理）；社長にあたる企業の責任者であるが、「文革」中は全く権限がなく、80年代の経済改革期にも、はじめは「党委員会指導下における工場長責任制」であったが、84年5月以降、企業の生産指揮・経営管理について工場長が全権をもち責任を負うことになった。
- 3) 中国では企業その他に、それぞれ行政ランクに対応した格付けがなされており、そのランクが高いほど各種の権限が大きい。