

# 21世紀における中国メディアの変革と 日系企業の企業広報の新展開

—実証研究を踏まえて企業広報の有効性を探求—

大学院生の部



宣 京 哲

神奈川大学大学院  
経営学研究科  
博士後期課程

## 1 本研究の背景

中国の経済成長には目を見張るものがあり、そのGDPは2010年には日本を凌駕してアメリカに次ぐ世界第二の規模に達している。その中国では、中国国民に尊敬される企業などの企業評価プログラムが毎年実施され、中国メディアからも好まれているが、日系企業が選ばれる割合が低いことが注目される。日系企業が中国の多様な利害関係者に尊敬される企業として健全かつ持続的な発展を成し遂げるには、もちろん、優れた商品戦略やコンプライアンス経営など、中国人利害関係者の期待に応える経営活動を展開し、中国社会に信頼される企業を実現することが重要となる。しかし、信頼関係を構築する方法論を論じる場合に、単なる社会貢献活動やコンプライアンス経営だけでは実現が難しくなってくると言わなければならない。そこで必要なのは、効果的なコミュニケーション戦略に基づいて、企業情報を正確かつ適時適切に伝えると同時に、多様な利害関係者の日系企業に対する要望や期待、不満にも応える、本来の企業広報の役割が非常に重要であることがうかがえる。

ところが、中国メディアは、中国共産党・政府主導の管理体制の下にあり、民営メディアも含め、実質的に中国共産党・政府の指導・監督下で運営されていることから、はたして健全な

企業広報が展開できるのか、絶えず疑問が抱かれている。その一方、ネットユーザーの規模拡大にともなって、ネットメディアの影響力がますます高まり、ネット社会からは、オープンなメディア環境、双方向型コミュニケーション、言論の自由などを求める声が非常に高まっていることも事実である。

こうしたなか、1)なぜ、日系企業が中国でより効果的な企業広報を展開する必要があるのか、2)中国における日系企業の企業広報の実態はどうなっており、その問題点はどこにあるのか、3)中国において効果的な企業広報が展開可能な新たな方向性はいったい何なのか、といったさまざまな疑問、そして広報問題の本質を解明することが本研究に取り組んだ主な背景である。

## 2 本研究の問題意識と目的

本研究は、大きく、1)「21世紀における中国メディアの変革」、2)「メディア変革にともなう企業広報の動向」、3)「日系企業の企業広報の動向」、4)「日系企業の企業広報の新展開」、という4節より構成されている。

1)では、中国メディアの管理体制を考察し、伝統メディアの経営状況を把握したうえで、ネットメディアを中心とする中国メディアの環境変化を明らかにする。2)では、中国におけるメディア変革にともなう企業広報の動向を考察し、その特徴を整理したうえで、それが如何に日系企業の企業広報に影響するのかを明らかにする。3)では、日系企業の企業広報の実態を考察し、その特徴と広報課題を指摘し、中国で効果的な企業広報が展開可能な新たな方向性を探る。4)では、以上で取り上げた問題意識の解決を踏まえて、中国における日系企業は、日頃からどのように企業広報を考え、取り組めば、中国の多様な利害関係者と信頼関係を構築し、中国国民に尊敬される企業として健全かつ持続的な発展を成し遂げることができるのか、について具体的な方法を提言する。

以上のように、本研究では、21世紀における中国メディアの変革を考察し、それにともなう中国の企業広報の動向を明らかにし、それが如何に日系企業に影響するのかを解明する。そのうえで、日系企業の企業広報の実態を把握し、その特徴と問題点を分析し、効果的な企業広報が展開可能な新たな方向性を示すことを目的とする。

### 3 本研究の内容

#### 3.1 21世紀における中国メディアの変革

中国メディアは、実質的に中国共産党・政府主導の管理体制の下で運営され、中国共産党・政府の政策方針を宣伝する「舌と喉」の役割を果たしているといわれるが、今日、大きな変革期に突入したともいえる。

新聞業界においては、新聞総印刷量が2年連続で負の成長となり、新聞購読料の値上がりは新聞離れに拍車をかけているとみられる。その一方、新聞業界のデジタル化事業がますます進み、ポータルサイトが運営する新聞サイトは読者の注目を大きく集めている。新聞サイトは、インターネットの特徴を活かし、ネットユーザーにとってトピック記事に関する動画や音声も視聴できれば、新聞内容に対してコメントを書き込むことも可能である。このことは、新聞用紙のように一方的に大衆に向けて情報を発信するのではなく、読者の声も吸収可能な双方向型コミュニケーションが展開されることであり、その影響力は、伝統メディアの衰退に警鐘を鳴らしているとみられる。

雑誌業界においては、中国で発行されている雑誌の種類が10,000誌に達するものの、発行部数が100万部を超える雑誌はわずか15誌であり、1人あたりの雑誌の発行部数が非常に少ないのが実態である。その一方、電子雑誌サイトを運営する会社は580社以上あり、電子雑誌の種類も10,000誌を超えるなか、電子雑誌を利用するユーザー数も1億人を突破している。電子雑誌は、伝統雑誌とは違ってインターネット技術を活かし、動画や音声も組み込まれ、さらに、読者の声も反映可能な双方向型コミュニケーションが実現されることから、その影響力はますます拡大していくとみられる。

広電メディア（ラジオ、映画、テレビ）においては、今日、伝統メディアに匹敵するネット映像（ネットテレビ、ネット映画、ネット動画など）の影響力がますます高まっている。中国でネット映像を利用するユーザー数はすでに2.8億人を超え、そのうち、66.8%は、「ネット映像を見てからは、テレビを見る時間が以前より明らかに減った」と答えている。ネット映像が提供するサービスは実に幅広く、テレビの全国衛星チャンネルを直接オンライン上で見ることもできれば、過去の映画、ドラマ、アニメ、ドキュメンタリー映画などを見ることもできる。しかもそのほとんどが無料で利用可能になるため、人気は中国国内にとどまらず、海外で生活している中華系の人々にまで広がっている。

そのほか、携帯電話のネットユーザー数の規模拡大ともなあって、ケータイ

端末を使用したケータイ新聞、ケータイ小説、ケータイ映像の影響力は高まる一方である。また、伝統メディアのデジタル化されたネットメディア以外に、電子掲示板 (BBS)、ブログ (Blog)、ソーシャル・ネットワーキング・サービス (SNS) などの影響力も非常に大きいとみられる。これらは、従来のメディア管理体制に大きな影響を与えるだけでなく、政治問題や国家安全などの社会問題、さらには後述する企業経営のあり方にも多大な影響を与え、中国におけるネットメディアは、全盛期に入ったと言っても過言ではない。

### 3.2 メディア変革にともなう企業広報の動向

WTO加盟以降の中国は、きわめて旺盛な投資と貿易黒字の急増、堅調な消費が相まって8%以上の高い成長を続け、2010年には、GDPが日本を凌駕してアメリカに次ぐ世界第二の規模に達することができた。その一方、国営企業時代(現、国有企業)の弊害としての企業不祥事も明るみに晒されるようになった。たとえば、「法治」より「人治」の慣習などによって贈収賄が横行し、上場会社の場合は、会社資産の不正流用や粉飾決算、虚偽情報の開示やインサイダー取引などのさまざまな企業不祥事が多発し、一時証券市場の崩壊を招くおそれさえ憂慮された。

こうした企業不祥事は、かつてならば、企業と政府、あるいは企業とメディアとの癒着によってマスコミの攻撃を免れ、事実を覆い隠してきたのである。しかし、ネットメディアの急速な発展にともなって、もはや従来のようなマスコミ対応だけでは対処し切れなくなったといえる。

そこで必要なのは、企業広報を単なる宣伝や売り込みとして捉えるのではなく、CSR経営を実現する重要なマネジメント機能の1つとして捉えるべきだと考える。つまり、企業が効果的なコミュニケーション戦略に基づいて、さまざまな利害関係者に企業情報を正確かつ適時適切に伝えると同時に、利害関係者の自社に対する要望や期待、不満にも応える。これによって、さまざまな利害関係者と相互理解が深まり、信頼関係が構築され、経営の趨勢や危機なども予期でき、最終的に、健全な経営発展に貢献できることである。

中国における企業広報の動向については、公的機関の企業広報への取り組み、広報協会のメカニズム、中国企業の広報事例という3つの視点から考察するが、おおむね3つの特徴が明らかである。

まず、公的機関に関しては、政府主導の広報政策が積極的に展開されている

ことである。つまり、中国企業を監督・管理する機能を持つ公的な諸機関は、企業行動規範を策定する際に、明確な広報指針を定め、企業倫理やコンプライアンス経営と同様に、企業広報の重要性を提唱し、企業経営への浸透を図っていることである。

つぎに、広報協会に関しては、中国の広報協会は、全国レベル協会、省・直轄市レベル協会、市レベル協会の3つの地域レベルに分類されるが、3者間の連携性や活動方針などが企業広報に大きな影響を与えることである。特に、地方レベルの広報協会は、地方の組織体の広報活動をサポートする役目を果たしているため、地方政府や地方メディアと良好な関係を保っており、地方政府の政策方針、地方メディアの特徴を把握しているとみられる。これは、日系企業にとっても広報対象を絞った地域利害関係者向けに企業広報を展開するにあたって、地方レベルの広報協会との協力関係を重視すべきであることを示唆してくれる。

加えて、先進的な中国企業に関しては、企業自らが社内外に向けて積極的に自社の経営行為の正当性を主張するツールとなる広報指針を定め、その実行力を発揮していくことである。つまり、企業が多様な利害関係者に尊敬される企業として健全かつ持続的な発展を成し遂げるには、もちろん、企業と利害関係者との間に信頼関係を構築する必要がある。しかし、信頼関係というのは、長期間にわたる経営者による健全な企業経営と、それにもなう企業価値の向上がなければ、達成することはできないといえる。そこで、中国企業は、まず自社の経営行為の正当性を主張するツールとなる広報指針を定める。そのうえで、実行力を発揮することによって、中国の多様な利害関係者と信頼関係を構築し、企業価値を高めていくのである。

確かに、中国企業は、日本企業に比べ、はるかに深刻な環境破壊を引き起こし、人権問題や食品・製品の安全性問題、経営者と政府官僚の癒着問題などが起きている。しかし、本稿で取り上げる一部の中国企業に限っては、明確な広報指針を定め、その実行力を発揮していくことが、明らかに企業経営の有効性と社会的評価につながったのである。そのため、中国に進出している日系企業にとっても、モデルとしての役割を果たすものと考えられる。

### 3.3 日系企業の企業広報の動向

「世界の工場」から「世界一の巨大消費国」へと変化しつつある中国は、日本企業を含む外資系企業にとって世界で最も有望なマーケットの1つであるといえる。こうした中国を相手に、日本はすでに世界一の対中国輸出国となっている。このように両国間には好ましい発展の兆候がある一方、好ましくない兆候、すなわち、第2次世界大戦の「負の遺産」が未だに両国関係を引き離しているといえる。東シナ海ガス田問題や尖閣諸島領有権問題などをめぐる関係悪化は、政治や文化などの観点からみれば、両国関係はまだ遠いと言わざるを得ない。こうしたなか、日系企業をめぐるトラブル発注も相次ぎ、両国関係をさらに悪化させる要因ともなっている。従来は製品の品質問題や自動車の広告表現問題などが挙げられていたが、近年では、日系企業で働く中国人従業員のストライキにより、広州市を拠点とする日系自動車大手が相次いで操業停止を余儀なくされている。

確かに、中国において外資系企業をめぐるトラブル発生は、日系企業に限らない。しかし、こうした危機問題がネットメディアを通じて全国に広がり、それに国民感情が加えられ、さらに批判を強めることは日系企業が多いと言わなければならない。中国マーケットを必要とする日系企業にとって、中国で健全かつ持続的な発展を成し遂げるには、中国の多様な利害関係者と信頼関係を構築することが不可欠となる。そのために、日系企業は、企業情報を正確かつ適時適切に伝えると同時に、中国の多様な利害関係者の日系企業に対する要望や期待、不満にも耳を傾け、それに応えるような企業広報を積極的に展開することが重要である。

中国における日系企業の企業広報については、危機問題、企業広報の実態、企業広報の事例研究という3つの視点から考察するが、おおむね、3つの広報課題が明らかである。

1 つ目は、中国現地向けの広報担当者の人数が少なく、中国メディアへの関心度も低いことから、中国における日系企業の企業広報の重要性をより意識すべきだと考える。広報意識を高めるにあたっては、企業広報の役割を明確化する必要がある。企業広報は、内部では、各組織間の意思疎通を促進し、協調性を向上させる役割を有し、外部に対しては、企業と外部環境との情報流動を促進し、急変する外部環境への適応力を向上させる役割を有する。そのため、企業広報も、企業理念、企業倫理、企業文化、企業統治と同じく、重要な経営要

素として考える必要がある。

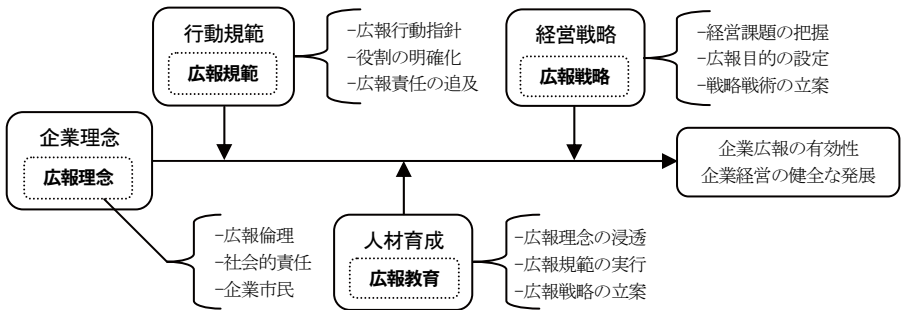
2 つ目は、中国向けの広報担当者の役割や責任が不明確であり、企業広報を展開するうえでの参照可能な行動指針も存在しないことから、明確な広報指針を定めるべきだと考える。広報指針を定めるにあたっては、2 つの考え方が重要視される。1 つは、双方向・対称型広報の考え方、つまり、企業広報は、もはや宣伝や売り込みではなく、企業と利害関係者との間に、互いに利益をもたらす対称型の方向性を目指すものである。もう1つは、広報対象を「一般大衆」という広い意味で捉えるのではなく、利害を同じくする「一群の人々」、その各々を広報対象とすることが大事である。

3 つ目は、日系企業の危機問題は、ネットメディアを通じて全国へ広がるが、そのネットメディアも、伝統メディアの記事を転載するケースが非常に多い。このことから、中国メディアのマクロ環境とミクロ環境を十分に理解したうえで、効果的な企業広報が展開可能な広報技術を高める必要がある。その際に、まずは「陰徳陽報」の考え方を捨てるべきである。「陰徳の美德」という日本人の考え方は、少なからず、中国に進出している日系企業にも反映されているといわれる。つまり、日系企業が中国でコツコツと健全な企業経営を展開すれば、その良さはいずれも中国国民に伝わるはずだ、という発想である。しかし、それがなかなか中国国民の心には響かず、むしろ、企業情報を積極的に公開すると同時に、中国国民の声にも謙虚に耳を傾けることが高く評価されている。

### 3.4 日系企業の企業広報の新展開

中国における日系企業は、日頃からどのように企業広報を考え、取り組めば、中国の多様な利害関係者と信頼関係を構築し、中国国民に尊敬される企業として健全かつ持続的な発展を成し遂げることができるのか、については、図1に示される企業広報システムの構築に大きな期待を寄せる。

図1 日系企業の企業広報システムの構築



(出所) 筆者作成。

第1に、明確な「広報理念」を明文化し、自社の企業理念を構成する重要な要素として確立させる必要がある。広報理念には、広報倫理や社会的責任、企業市民といった内容が含まれ、健全な広報理念を貫く企業広報が展開されることによって、経営者をはじめ、社内に広く企業広報の意識が高まると考える。なかでも、中国人の経営幹部の広報意識を高めることが重要である。なぜならば、危機問題が発生した際に、中国メディアの取材相手として、まずは中国語の話せる中国人代表が登場するケースが多い。しかし、広報意識も低く、緊急取材に対して適切な対応ができなければ、取材相手が中国人であっても、批判の矛先は日系企業に向かってしまうからである。

第2に、「広報規範」を策定し、同じく自社の企業行動規範を構成する重要な要素として確立させる必要がある。広報規範には、広報理念が明確に定められ、企業広報の役割分担や責任問題、具体的な行動プロセスに関する内容が含まれる必要がある。経営者をはじめ、中国人従業員の1人ひとりに対して広報意識を高めるには、健全な広報理念を社内に浸透させる必要があり、それには明確な社内規範を策定すべきである。その実行力を発揮することによって、経営者もちろん、日系企業で働いている中国人従業員の1人ひとりが日系企業で働くことに誇りを感じることになる。これこそ、日系企業の中国における社会的存在価値を最大限にアピール可能な突破口になると考える。

第3に、広報研修を受けることが可能な「広報教育」プログラムを実施し、人材育成の重要な要素として確立させる必要がある。広報教育とは、広報部門が記者会見や取材対応、プレスリリースの書き方といったマスコミ対応の基本



テクニックを学習することだけを指すものではない。広報理念の社内浸透を図り、広報規範の実行力を高め、日系企業が如何に中国の多様な利害関係者と信頼関係を構築するのか、といった心構えを育成するものである。特に、従業員ストライキが頻発するなか、中国人従業員に日系企業の中国における社会的存在価値を指導し、中国人従業員が日系企業と共感を持つように働きかけることが何よりも重要である。

第4に、「広報戦略」を立てて経営戦略の重要な要素として位置づける必要がある。広報戦略を立てる際には、まず経営課題を把握することが重要となり、そのつぎに、企業広報の目的を明確化し、具体的な戦略・戦術を立案し、実行すべきである。日系企業の危機問題は、ネットメディアの急速な発展にともなう、もはや従来のような緊急記者発表会やマスコミ対応といった広報活動だけでは対処しきれなくなっている。今後は、中国消費者や一般市民を意識した広報戦略を立てていくことが重要であり、そのためにも、中国の国情や民族文化を理解したうえでの広報戦略を構築することが肝要である。

こうして構築される企業広報システムは、中国現地の広報部門が単独で担うべきではない。日本本社をはじめ、中国現地法人における社内の他の部門とも強い連携を図ることによって初めて効果を発揮できるものであり、最終的責任も企業経営者が担わなければならない。

#### 4 本研究の結論

本研究の第1節では、中国メディアの管理体制、経営状況、環境変化という3つの視点から、中国メディアの実態を考察した。そのなかから、中国メディアの管理体制図を完成し、新聞、雑誌、テレビなど、伝統メディアの経営実態を把握したうえで、ネットメディアの全盛期、および伝統メディアへの影響力を明らかにした。

第2節では、中国におけるネットメディアの影響力を考察し、企業経営における企業広報の位置付けを明らかにした。そのうえで、メディア変革にともなう中国の企業広報の動向を考察し、中国の企業広報の特徴を整理し、それが如何に日系企業の企業広報に影響するのかを明らかにした。

第3節では、日系企業の危機問題を取り上げ、中国における日系企業の企業広報の必要性を強調した。そのうえで、日系企業の企業広報の実態を、アンケート調査と事例研究の2つの側面から考察し、その特徴と広報課題を指摘し、

中国で効果的な企業広報が展開可能な新たな方向性を示した。

第4節では、日系企業が日頃からどのように企業広報を考え、取り組めばよいのかについて、広報理念、広報規範、広報教育、広報戦略より構成される企業広報システムの構築を提案し、それぞれ広報要素の具体的なあり方を示した。

以上のように、本研究では、日系企業がどうすれば中国国民に尊敬される企業として健全かつ持続的な発展を成し遂げることができるのかについて、企業広報の観点からアプローチし、最終的に、企業広報システムの構築に多大な期待を寄せることにした。これを実現することによって、少なくとも3つのところが期待できる。1つ目は、中国における日系企業のさまざまな社会貢献活動が中国の多様な利害関係者に的確に伝えられる。2つ目は、中国人従業員が日系企業で働くことに誇りを感じてもらい、従業員ストライキ、消費者の不買運動、さらには、中国人の反日感情を抑えることができる。3つ目は、日系企業と中国人利害関係者との間に信頼・互恵関係が構築され、それが日系企業の健全かつ持続的な発展につながると同時に、日中間の友好関係を促進することができる。と考える。