

■ 研究論文

中国における企業広報の歴史的展開と新たな方向性

The History and the Future of the Corporate Public Relations in China:

神奈川大学大学院 経営学研究科
国際経営専攻 博士後期課程

宣 京 哲

Xuan Jingzhe

■ キーワード

企業広報、広報革新期、利害関係者、和階社会、経営システム

1 はじめに

1978年に「改革開放政策」が導入される以前の中国企業は、国家が無限責任を負う工場制企業であり、経営権は行政に占有され、非効率な経営状況に陥っていた。そのため、国営企業の活性化を図ることを目的に改革開放政策が実施されたのを契機に、企業の自主権が拡大され、利潤も企業に残すことができる「放権讓利」改革が実施された。さらに、1992年末の鄧小平による「南巡講話」を契機に、公有制企業の株式会社化が加速度的に進められ、本格的な「近代的企業制度」がスタートした。

その一方、近代的企業制度の推進にともない、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様々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。そのため、2000年代に入って以降、中国企業に対して監督・管理機能を有する公的な諸機関は、企業統治の強化や企業の社会的責任

を求める一方、企業と企業を取り巻くさまざまな利害関係者との間に、良きコミュニケーションに基づいて企業経営の健全な発展を図る意味での企業広報の重要性を強調することとなった¹。しかし、その後も企業不祥事は止まらず、2003年から2007年の間、上場会社における証券をめぐる不祥事だけで736件にものぼり²、2009年度上半期(1月～6月)だけで、すでに148件にものぼっている³。これは、企業広報が本来の機能を発揮できていなかったことに一因があると考えられる。

そのため、中国における企業広報の問題点を解明するとともに、企業広報の新たな方向性を探求する必要があると考える。それゆえ本稿では、中国における企業広報の歴史的展開および今日の動向を考察し、残された問題点を明らかにするとともに、「和階社会(調和のとれた社会)」を目指す中国社会における企業広報の新たな方向性を探り、それが如何に企業経営の健全な発展を導き、和階社会の実現に貢献できるかを明らかにすることを目的とする。

本稿では、まず、1978年以降、中国において導入された様々な経済改革の推進にもよって変遷してきた企業広報の歴史的展開を考察する。つぎに、先進的な中国企業3社の企業広報への取り組みに焦点を当てて、3社の企業広報の特徴を明らかにし、それが企業経営の健全な発展に多大な影響を与えることを論証する。加えて、和階社会の内容と特徴を分析し、広報協会をはじめとする様々な広報機関の取り組みを考察する。最終的に、和階社会の実現に向けての企業広報の重要性を強調しながら、残された問題点を指摘し、改善策として中国における企業広報の新たな方向性を提案する。

2 中国における企業広報の歴史的展開

企業広報の考え方が中国に導入されたのは、1978年に導入された「改革開放政策」の実施以降であるとみることができる。それは、改革開放政策が導入される前の中国企業は、国家が無限責

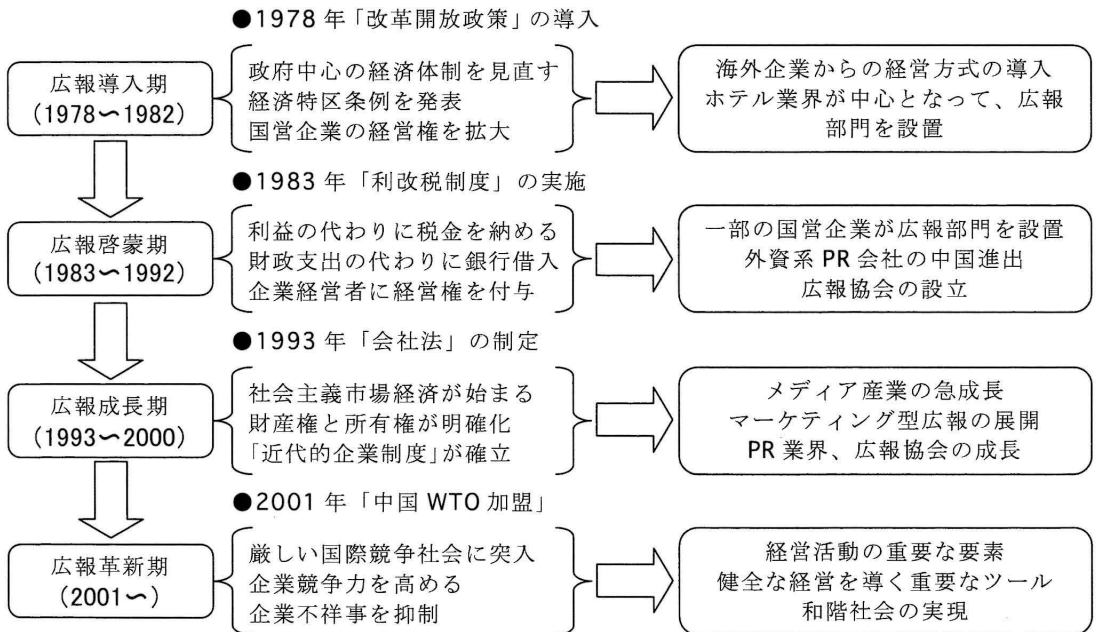
任を負う工場制企業であり、経営権は行政に占有され、非効率な経営状況に陥っていたからである。つまり、生産計画は国家のマクロ計画に依存し、業績指標は企業目標よりも国家計画の達成度によって判断され、経営者は行政の主管部門より任命され、経営の自主権がなく経営成果も享受できない、といった多くの問題を抱えており、企業広報の考え方がまず存在しなかったことと考えられる⁴。

そして、1978年以降の様々な経済改革の実施にもよって、企業の経営自主権が拡大されはじめ、それによって導入された企業広報は、図表1に示されるように、広報導入期、広報啓蒙期、広報成長期、広報革新期の、4つの段階をたどって変遷してきたとみることができる。

2.1 1978年「改革開放政策」の導入と広報導入期 (1978～1982)

第1段階は、改革開放政策が導入され始めた1978年から1982年までを指す。この段階では、

図表1 中国における企業広報の歴史的展開



(出所) 著者作成。

改革開放政策の推進にともない、経済特区に指定された沿海都市の外資系企業や中外合弁企業などが海外企業の経営方式を取り入れる一環として、企業広報の重要性を意識し、広報部門を設置するなどしたことから、広報導入期と名付けることができる。

1978年12月に「中国共産党第十一届三中全会」が開催されたが、ここで初めて中国経済の改革開放政策が打ち出された。主な内容は、①中央政府に集中されていた経済管理体制と経営管理方法を見直す、②世界の先端技術と設備を導入する、③近代的経済制度に相応しい科学発展と教育事業を推進する、④国民の思想を解放して实事求是（事実に基づいて物事の真相・真理を求め尋ねること）の考え方を求める、⑤中国共産党の歴史的功罪を振り返って錯誤の訂正を徹底する、⑥民主主義の考え方を提唱するなどであった⁵。

改革開放政策は、中国企業に対して、国家のマクロ計画に依存してきた閉鎖的な経営管理を見直す機会を与え、先進国企業の経営方式に学ぶきっかけを与えたともいえる。これによって、中国企業は、国家のマクロ計画を達成するよりも市場の需要を満たすことを重要視し、上級機関の指示に従うよりも自ら自社の経営環境に適合する経営判断を行うという意識を持ち始めたのである。この段階に至って、企業の生産力を高めるためには従業員の協力を得る必要があり、商品販売量を増やすためには消費者の信頼を得る必要があるなど、中国企業は、自社を取り巻く様々な利害関係者の信頼と支持を得て、社会から歓迎される企業として健全な発展を図る必要性を認識した。これが中国で企業広報の重要性を意識し始めた大きな背景である。

1980年8月に開催された「第五届全国人大常委第十五回会議」において「広東省経済特区条例」が発表され、深セン、珠海、汕頭、廈門の4つの沿海都市が経済特区として指定された。経済特区は、改革開放政策の窓口と称され、企業広報の考え方が最初に導入された地域である。たとえば、1982年に深セン竹園ホテルが海外ホテルの

経営方式を導入する一環として最初に広報部門を設置した。その後、1983年に中米合併ホテルの北京長城ホテル、1984年に広州中国ホテルや東方ホテルなどのホテル業界が次々と広報部門を設置するなど、中国企業が広報導入期に入ったと考えられる⁶。

広報導入期の主な特徴として、1つは、改革開放政策の推進にともなって経済特区として指定された沿海都市を中心に企業広報が導入されたこと、もう1つは、沿海都市のホテル業界が中心となって海外企業の経営方式を導入する一環として企業広報の重要性を意識し始めたことである⁷。

2.2 1983年「利改税制度」の導入と広報啓蒙期（1983～1992）

第2段階は、1983年に導入された「利改税制度」と、それにとまなう「撥改貸制度」の実施から1991年までを指す。この段階では、企業広報の考え方が国営企業に浸透し始め、外資系広報コンサルティング会社（PR会社）が進出し、広報協会も設立されるなど、広報啓蒙期と名付けることができる。

1983年4月に「国営企業に関する利改税制度」が採用された。この制度により、国営企業は利益を国に上納する代わりに一定の税金を納めることになったのである。この税金を納めた後に残された利潤は個々の企業が自由に使うことが可能となり、経営活動もより自主的になったといえる。また、利改税制度にともなって実施された撥改貸制度は、国営企業の新規投資が財政支出によるのではなく銀行からの借りに改められたため、国営企業は借りた資金に利息を付けて返済することとなり、従来のような効率を無視した投資の拡大に歯止めをかけることになったのである⁸。

一方、国民の生活水準も次第に改善され、商品の品質やサービスに対する人々の要求も高まってきた。こうした流れの中で、中国の国営企業は、消費者をはじめとする様々な利害関係者の信頼や支持を得ないでは、優良な商品やサービスを提供する外資系企業に太刀打ちできない事態に直面し

たといえる。これが国営企業においても広報の重要性が意識され始めた大きな背景である。

1984年9月に広州白雲山製薬工場が国営企業として最初の広報部門を設置した。当時の広州白雲山といえば、「穿心蓮」という1種類の薬品しか生産しておらず、毎年生産額が20万円も満たないような小さな郷鎮工場であった⁹。しかし、広報部門を設置して以来、良好な企業イメージが構築可能な広報活動を積極的に展開したのである。たとえば、工場ビデオを作成して工場来訪者に放映する、サンプル品を無料で配布する、工場見学プログラムを実施する、薬品の製造方法をメディアで紹介する、医薬専門媒体や医薬学術界などと定期的に情報交換を行う、通信販売を利用する顧客に手紙を送る、全中国の800店舗以上の販売店において顧客の需要や意見に対して適時なフィードバックを行う、といった様々な広報活動を展開し、その結果、中国社会に歓迎されるような大成功を収めたといえる。それは、1990年代に入って、広州白雲山が生産する医薬品種類は数百種に達し、毎年生産額は1億元を超え、上納する税金額も1千万を超えるような大型国有企業に成長できたことから明らかにされる。広州白雲山の効果的な広報活動は、中国の重点媒体からも注目され、有力ビジネス誌『経済日報』（1984年12月26日付）には、「如虎添翼（鬼に金棒）—広州白雲山製薬工場の広報活動」をテーマにした社説が掲載された¹⁰。これは、まだ広報の考え方が導入されていない多くの中国国有企業に対して企業広報の重要性を示唆したといえる。

企業広報の必要性に対する認識が高まるなか、外資系PR会社も中国市場に目を向け始め、子会社や合弁企業を相次いで設立するようになった。たとえば、1984年10月に米系PR会社ヒル&ノルトン社が外資系として初めて北京にPR事務所を設立した。また、1985年8月には同じく米系PR会社パーソン・マーステラ社が中国新聞発展有限公司と業務提携し、翌年に合弁企業の中国環球公共関係会社を設立するなど、中国における企業広報の重要性がますます高まってきた。このように、

中国産業界において企業広報の重要度が高まるなか、1986年6月に上海市政府が中国最初の広報協会となる上海市広報協会を設立した。主な会員には、政府機関と中国国内一般企業のほかに、中国経済の成長に不可欠な存在であったいわゆる三資企業（合弁、合作、独資）も含まれていた。協会の活動方針は、政府機関、個々の企業、その他諸組織体間の相互理解と協力を促進し、地域社会の健全な発展を推進することであった¹¹。上海市広報協会の発足を契機に、北京や天津をはじめとする地域に根ざした協会が相次いで設立され、1987年6月には全国を網羅した中国広報協会、1991年4月には国際性を目指した中国国際広報協会が設立され、中国における企業広報の発展に大きな影響を与えたのである。

広報啓蒙期の主な特徴として、1つは、国営企業が広報の重要性を意識し始め、広報部門を設置し広報活動を展開するようになったことと、もう1つは、外資系PR会社が中国に進入して産業界とメディアの間の架け橋として活躍を上げ始め、それにとまって地域に根ざした広報協会が相次いで設立されていったことである¹²。

2.3 1993年「近代的企業制度」の確立と広報成長期（1993～2000）

第3段階は、1992年1月から2月にかけての鄧小平による「南巡講話」を背景に、それにとまなう1993年の「近代的企業制度」の導入から1999年までを指す。この段階では、中国が本格的な市場経済への移行にとまなう、マーケティング型広報、コーポレート・アイデンティティ（CI）、カスタマー・サティスファクション（CS）の取り組みが始まり、広報コンサルティング業界が急速に発展し、広報協会がますます活躍の場を広げるなど、広報成長期として位置づけることができる。1992年の鄧小平「南巡講話」とは、鄧小平が武漢、深セン、珠海、上海など沿海都市を次々と視察し、10年以上実施してきた改革開放政策に関する教訓や新たな改革方針などを熱く語って回ったことである。南巡講話で鄧小平は、「計画経済

が必ず社会主義であることではなく、資本主義にも計画があり、市場経済が必ず資本主義であることではなく、社会主義にも市場がある」といった「社会主義市場経済」の考え方を提唱した¹³。その翌年11月には「中国共産党第十四届三中全会」が開催され、本格的な「近代的企業制度」が打ち出された。主な内容は、所有権の帰属、財産権と所有責任の明確化、政企分離、科学的管理制度の形成、といった4つの改革目標を軸に構成された。このようななか、1993年12月に会社法が制定され、中国企業に初めて「新三会」といわれる株主総会、取締役会、監査役会が設置されるようになった。そして「老三会」といわれる党委員会、従業員代表大会、労働組合が保有していた経営管理機能が新三会に移行されるなど、本格的な自主経営の段階に入ったとみることができる¹⁴。

その一方で、1990年代前半から新聞やテレビなどのメディア産業も成長期を迎え、それともななって企業広報の展開も新たな発展段階に入った。たとえば、経営活動におけるマーケティング戦略の必要性が高まり、広報販促部、広報企画部、広報発展部を設置する企業が増えるなど、マーケティング型広報の展開が顕著になった¹⁵。さらに、1990年代後半からインターネットが普及し始め、メディアの種類や数が急増するなか、CIやCSの考え方が浸透し始めた。CIは、自社の経営理念や企業活動を社会に伝えることにより、社会に信頼され、良い企業イメージが創出可能な活動を指し、それに対してCSは、顧客を重視する経営理念に基づいて経営活動を展開することである。

中国においてCIやCSの考え方が普及するにもなるとなると、広報コンサルティング業界も急成長期を迎えた。たとえば、1999年時点では、外資系PR会社がすでに50社ののぼり、業界全体の売上高は1997年の2億元から2001年の20億元にまで増加したのである¹⁶。また、広報協会の数も1999年時点で、全国レベルが2、省レベルが28、地方市レベルが70にのぼるなど、企業広報は成長期を迎えたといえる¹⁷。

広報成長期の主な特徴として、1つは、中国企

業においてマーケティング型広報、CI、CSなどの広報活動が展開されるなど、企業広報が多様性を持つようになったことと、もう1つは、中国市場における企業広報の重要度が高まるなか、広報コンサルティング業界や広報協会が成長期を迎え、その役割をますます広げるようになったことである¹⁸。

2.4 2001年「中国WTO加盟」の始まりと広報革新期の到来（2001年～）

第4段階は、2001年12月の「中国WTO加盟」以降を指す。この段階では、中国経済のグローバル化が加速化し、外資系企業が次々と進出してくるなか、中国企業が厳しい国際競争社会で勝ち残るためには、企業広報の考え方および役割を一層進化させ、経営活動における重要な要素として認識されるなど、広報革新期と名付けることができる。

2001年12月のWTO加盟によって、中国企業は一段と厳しい経営環境に直面したといえる。それは、「社会主義市場経済」と呼ばれる中国独特の経済体制が中国市場だけではなく、国際市場と直接リンクすることを迫られたからである。そこで、中国企業が直面した主な課題として、第1に企業競争力の強化が挙げられる。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てきた。しかしながら、1人当たり国内総生産値は依然として低く、多くの地域では、「温飽型生活（衣食が足りる生活）」から「小康型生活（少々豊かな生活）」へ移行する段階に置かれるなど、未だに低収入国家に止まっている。こうしたなか、数多くの外資産業が中国市場に進出することによって、企業競争力の弱い中国企業はもはや政府に依拠することもできず、倒産を余儀なくされ大量の失業者を生み出すなど、中国企業は厳しい国際競争社会に突入したといえる。

もう1つは、企業不祥事への対処が挙げられる。連日の企業不祥事は、従業員のモラル低下や顧客の企業不信、株価の下落や証券市場に対す

る投資家の不信任を招くばかりでなく、ときとして社会全体に大きな影響を及ぼす。こうした事態を受けて、中国企業に対して監督・管理機能を有する公的機関を中心に、企業統治の強化に力を注いできたが、実態があまり変わっていないことも事実である。それは、中国公安省の発表によると、2007年度の経済犯罪事件は8万4千件に達し、2005年度の約6万件を大きく上回ったことから明らかである¹⁹。

そこで重要性を増してきたのは、企業が良きコミュニケーションに基づいて様々な利害関係者と誠実な対話を行うことである。つまり、企業は社会の声に謙虚に耳を傾けると同時に、自らの意思を明確に表明することこそ、企業の透明性につながり、社会から信頼される企業として健全な発展を成し遂げることが可能になるといえる。

広報革新期の主な特徴として、1つは、企業広報は、企業が厳しい国際競争社会で勝ち残るための重要な経営活動として、その役割を広げなければならなくなったこと、もう1つは、相次ぐ企業不祥事に歯止めをかけ、様々な利害関係者に尊敬される企業として健全な企業経営を導く重要なツールにならなければならないことである。

3. 中国企業における広報活動の実態

中国企業の広報活動を研究するにあたって、①中国最大の鉄鋼企業—宝山鋼鉄、②中国最大の建設企業—万科企業、③中国最大の電器企業—青島海爾の3社を考察対象とする。その理由は、大きく以下の2点にまとめることができる。

第1に、3社それぞれが異なる企業形態を代表しており、企業成長は共に顕著である。たとえば、3社の2004年度から2008年度までの経営指標によれば、宝山鋼鉄は1株当たり純利益(EPS)と株主資本利益率(ROE)のみ、万科は1株当たり純資産(BPS)とEPSのみ、青島海爾はBPSのみが、自己資本の拡大や大量な非流通株の放出より、2007年度に若干下がっているものの、それ以外のすべての指標は右肩上がりの趨勢を示し、3社とも近

年において、中国で最も尊敬される企業と評価され健全な発展を遂げている。

第2に、宝山鋼鉄と万科企業は、独自の企業行動規範を明確に策定しているが、その中では広報の重要性と活動方針が強調され、青島海爾の場合も、企業理念に広報の考え方が強調され、効果的な広報活動を積極的に展開している。つまり、3社とも利害関係者と意思疎通を図り、利害関係者の期待に応えるような広報活動を展開しており、それがどのように企業経営に反映しているのかを解明することが、3社を取り上げた主な理由である。

3.1 宝山鋼鉄(株)と「宝山鋼鉄投資家関係管理規則」

宝山鋼鉄については、2005年12月に策定された「宝山鋼鉄投資家関係管理規則」を考察対象とする。その理由は、多くの研究者が指摘してきたように、国家所有の株式が多くを占めている企業においては、少数株主の権利が侵害されやすい恐れがあり、非効率的経営に陥ることが憂慮されるからである。確かに、国家所有の株式が多くを占める企業では、先進国における多数の株主による企業経営への監督に比べ、監督機能が十分果たされないという問題が存在する。しかし、宝山鋼鉄のように投資家との利害関係を大事にする行動規範が定められ、それを実行していく条件さえ整えば、非効率的経営に陥ることを避けることもできるのである。そして何よりも、投資家と健全な利害関係を構築するために、広報の重要性が鮮明に強調されたことに注目したい。この規則は7項より構成され²⁰、これを重要な内容に焦点を絞ると図表2のような3点にまとめることができる。

宝山鋼鉄が2007年に中国上場会社投資家関係管理研究センターの「IR最優秀賞」を受賞したのも、2009年に米フォーチュン誌の「世界で最も尊敬される企業」に中国企業として初めて選ばれたのも、投資家関係管理規則を土台とし、効果的な広報活動を展開してきたことが要因の1つであるといえる。

図表2 「宝山鋼鉄投資家関係管理規則」の要点

- ① 目的と基本原則：投資家と意思疎通を図り、投資家利益を重視し、投資家尊重の文化を構築する。投資家の理解、協力、賛同を得て、企業価値の向上を目指す。誠実原則を徹底し、双方向型広報活動の強化により投資家と健全な利害関係を図る。
- ② 対話の内容と方式：対話内容には、経営方針や企業戦略も含む。対話方式は、株主総会以外に投資家大会を定期的に開催し、電話やファックスなど、さらに「一対一」会談も設ける。メディアと常に友好関係を構築し、定期的にメディア参加の対話会を開き、公正な企業広報活動を展開する。
- ③ 管理組織と広報意識：取締役会長は、本規則を管理する第1責任者であり、企業広報部と企業文化部が主体となり、双方向型広報活動を展開し、他部門との連携を図り、従業員1人ひとりが投資家に対する尊重意識を高める必要があり、企業は関連知識を教えなければならない。

(出所) 宝山鋼鉄(2005)「宝山鋼鉄投資家関係管理規則」を基に、筆者作成。

3.2 万全企業(株)と「万全企業総裁(最高経営責任者)業務条例」

万全企業については2007年10月に策定された「万全企業総裁(最高経営責任者)業務条例」を考察対象とする。その理由は、中国で相次ぐ企業不祥事をみると、最高経営責任者が自己利益を満足させるため、倫理性を失った行為に走るケースがあまりにも多いからである。つまり、企業不祥事の背後には、最高経営責任者による違法経営があるともいえる。そのため、最高経営責任者の正当な行動規範が基盤となり、その実効性を発揮することが重要である点を見逃してはならない。この総裁業務条例は、2004年12月に策定された「総経理(社長)業務条例」の改訂版であるが、企業経営者と従業員との関係を一層強化したことに注目したい。この条例は、8章44条より構成され²¹、これを重要な内容に焦点を絞ると図表3のような

3点にまとめることができる。

万全企業は、2002年から2008年まで7年連続して北京大学管理案例研究センターの「中国で最も尊敬される企業」に選ばれ、2004年から2008年まで5年連続して中国最大の商業紙である『21世紀経済報道』の「中国最優秀企業市民」に選ばれている。これも、総裁業務条例を土台とし、諸利害関係者と健全な利害関係を構築する広報活動を重視してきたことが要因の1つであると考えられる。

3.3 青島海爾(株)の「OEC管理法」

冷蔵庫や洗濯機、空調機器などの製造を手がける青島海爾については、企業理念の「OEC管理法」を考察対象とする。”O”は、Overall(各方面)、“E”は、Everyone(1人ひとり)とEverything(1つひとつ)とEvery time(いつでも)、“C”は、Control(コントロール)とClear(クリア)を表している。このOEC管理法を青島海爾は、「単に

図表3 「万全企業総裁業務条例」の要点

- ① 企業経営者の資格：豊富な経済理論、実践経験、経営能力を有し、本業界に精通し、国家政策、法律法規を掌握する。従業員の積極性を動員し、合理的な組織機構を構築し、企業と企業を取り巻くさまざまな利害関係者との間に健全な関係を構築できる能力を有する。
- ② 業務手順：重大な投資プロジェクトは、投資と戦略委員会の承認を必要とし、執行担当者や監督者を明確化し、定期的に実行状況をその委員会に報告する。従業員の給与や福利、労働保険や解雇などの利害に関わるすべての問題を決める際に、必ず事前に労働組合の意見を聴取する。
- ③ 職責：企業と投資家、および従業員との利害関係を正確に把握し処理し、企業より発信される情報の真実性を保証する。従業員の育成や教育を強化し、従業員に十分な成長機会を与え、積極性と創造性を十分に生かせるような企業文化を創造するために努める。

(出所) 万全企業(2007)「万全企業総裁業務条例」を基に、筆者作成。

やるべきことを確実に成し遂げるだけではなく、日々、少しずつの進歩を意味し、1人ひとりの従業員に対して日々少しずつの積み重ねが重要であることを教え、利害関係者の1人ひとりを大事にする企業文化を養成すること」と解釈している。つまり、利害関係者の1つひとつを大事にし、個々の利害関係者の要望や期待、不満に応えるような、先端的な企業広報の考え方が企業理念のなかで強調されたといえる²²。

近年、中国経済の急速な発展ともなっており農村市場における消費成長率も高まりつつある。なかでも、家電製品の販売量が急増し、そのうち農村市場における洗濯機の占有率は、青島海爾が50%以上を占めている。また、中国農村部では「品質が良く、サービスの提供が良く、名声が高いのは海爾電器である」といったスローガンまで広がっている²³。このように、中国人口の7割を占める農村部に大変歓迎される企業として健全な発展を成し遂げる青島海爾にとっては、OEC管理法の企業経営への実践が重要な要因の1つであると考えられる。

それに関する1例を挙げると、洗濯機が農村部市場に広がり始めた頃、一部の農民消費者から青島海爾製洗濯機の品質に問題があると訴えられ、一時期メディアや消費者の批判にさらされる危機にまで陥った。青島海爾は素早く苦情処理委員会を立ち上げ、事情を調べたところ、原因は洗濯機の排水管がよく詰まることであった。さらに原因を追及したところ、農民消費者は洗濯機の用途として洗濯以外に野菜も洗っていたことがわかり、野菜に付いていた泥が排水管を詰まらせた原因であることが判明した。なお、青島海爾は、農民消費者が洗濯機を不当に使用していたことを知っても、被害者に対して無念さを表明し、農村部消費者向けに驚くほどの対処を行ったのである。それは、海爾グループCEOである張瑞敏氏は、事件発生の直後、「この地域に販売する洗濯機のすべては、排水管の直径を大きくしよう」といった意思決定を直ちに下したことから明らかにされる。つまり、OEC管理法で強調されたように、個々

の利害関係者の要望や期待、不満に応えるような経営活動を展開していることである²⁴。

ここで取り上げた先進的な中国企業3社の企業広報を振り返ると、まず、宝山鋼鉄の投資家関係管理規則は、株主尊重主義を構築することを目的に、双方向型広報活動の強化によって投資家と健全な利害関係を図ることと、従業員1人ひとりが投資家に対する尊敬の念を高める内容であった。つぎに、万科企業の総裁業務条例は、企業不祥事の防止と企業競争力の強化を目的に、企業総裁に経営の正当性と厳格な説明責任を要求すると同時に、従業員と良き労使関係を創造し、投資家をはじめとする様々な利害関係者との利害関係を正確に把握し処理し、企業より発信される情報の真実性を保証する内容であった。そして、青島海爾の「OEC管理法」は、利害関係者の1人ひとりを大事にする企業文化を醸成することを目的とし、個々の利害関係者の要望や期待、不満に応えるような経営活動を展開することであった。つまり、3社における企業広報は、いずれも経営活動の重要な要素として確立されており、様々な利害関係者に尊敬される企業として健全な企業経営を導くためのツールになっているといえる。

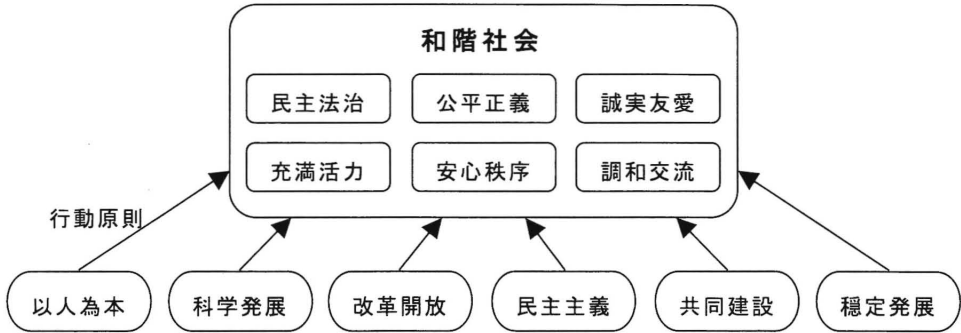
4 「和階社会」の実現と企業広報の役割

4.1 和階社会の内容と特徴

2004年9月に開催された「中国共産党第十六届四中全会」において「中国共産党政策執行能力の強化に関する行動指針」が発表され、中心指針の1つとして「和階社会」が掲げられた²⁵。翌年2月に、中国共産党中央委員会は、「省レベル主要幹部による和階社会に関する研究会」を開催し、2020年までの実現目標を立てると同時に、図表4に表されるように、6つの構成内容と6つの行動原則を明確化した。

和階社会の構成内容は、①民主法治：民主主義の思想を浸透し、法律に依拠する統治制度を確立する、②公平正義：社会において発生する様々な利害関係が調和性と適切性を保ち、国民内部の矛

図表4 「和階社会」の内容と行動則



(出所) 著者作成。

盾と社会の矛盾を正確に処理し、公平と正義を確実に保護する、③誠実友愛：社会を構成する様々な組織体間に協力し合い、誠実性と真実性を追求し、全国民が平等、友愛、融和の溢れる生活を送る、④充滿活力：組織体および国民の創造活動が十分な支持を得られ、才能を十分に発揮でき、相応する成果を得られる環境である、⑤安心秩序：社会を構成する組織体が健全な発展を持続し、社会管理システムが充実し、社会秩序が良好であり、国民が安心した生活を送る、⑥調和交流：人と人、人と自然が調和の取れた付き合いをし、国民生活が豊かであり、社会バランスも取れた良好な環境である、といった6つの基本内容である。そして、和階社会を実現するためにも、人本主義(以人為本)、科学發展、改革開放、民主主義、共同建設、安定した發展(穩定發展)といった6つの行動原則を堅持すべきだと強調している²⁶。

つまり、社会を構成する組織体および個人がそれぞれ能力を十分に発揮でき、相応する成果も享受できるような社会環境を作り上げ、互いに協力し合い、かつ誠実性と真実性の溢れる社会を築き上げることが、和階社会であるといえる。換言すれば、組織体、個人、社会の間に発生するあらゆる矛盾点を解決することによって、和階社会を実現することが可能となり、それには、組織体や人間の間にも充実した意思疎通を図り、積極的な協力関係を保ち、ときには矛盾を解決するための危機管理などの効果的な広報活動を展開することに

よって、和階社会を構築できると言っても過言ではない。

4.2 広報機関の新たな動きと期待される広報協会の活躍

2005年2月に「省レベル主要幹部による和階社会に関する研究会」が発足し以来、全国の様々な広報関係機関では、広報の社会的使命と役割を一層意識し、図表5に示されるように率先して和階社会の実現を目指す研究会や座談会を開催するようになった。なかでも広報協会の活躍が著しく、2008年11月13日から15日の3日間、国際PR協会(IPRA)と中国国際広報協会が共催した第18届世界PR大会でも、大会のテーマを「広報：グローバル時代における和階社会」と設定したのである。

こうした中国における広報協会を分類すると、下記の3種類に分けることができる。第1種は、活動範囲を全中国に広げるとともに、外国の広報協会との連携を図るような全国性かつ国際性を持つ全国レベル協会である。それには、中国広報協会や中国国際広報協会などが含まれ、主たる目的は、広報の理論的研究と実践的探究を推し進め、企業の広報活動と広報コンサルティング業界の制度化を図り、發展戦略を研究し、外国の広報協会との連携および協同を図ることである。第2種は、活動範囲を省・直轄市内とする地域性を持つ省・直轄市レベル協会である。それには、省レベルの遼寧省広報協会や広東省広報協会、直轄市レベルの

図表5 「和階社会」の実現をめぐる広報機関の動向

年月	主催機関	概要
2005/4	浙江省広報協会	研究会「広報と和階社会」を開催
2005/4	国際広報研究中心	座談会「和階社会と、広報の責任と使命」を開催
2005/5	広報教育専門委員会	学術年会「社会主義における和階社会の実現」を開催
2005/8	中国広報協会学術委員会	学術委員年会「広報と和階社会の理論研究」を開催
2006/8	遼寧省広報協会	研究会「広報と社会主義栄辱観(光栄と恥)」を開催
2006/10	全国広報組織連席会	「和階社会、政府機関の信用度、企業競争力」を提出
2006/12	寧波市広報協会	研究会「広報と和階社会」を開催
2007/12	寧波市広報協会	研究会「和階社会と広報の社会的責任」を開催
2008/11	中国国際広報協会	世界広報大会「グローバル時代における和階社会」を開催

(出所) 筆者作成。

上海市広報協会や北京市広報協会などが含まれ、主たる目的は、地域内組織体の広報活動をサポートし、全国レベル協会に参加し他省協会との連携を図ることによって、地域内組織体の広報活動を活性化させることである。第3種は、活動範囲を市内とする地方性の濃い市レベル協会である。それには、遼寧省の瀋陽市広報協会や大連市国際広報協会、広東省の広州市国際広報協会や仏山市広報協会などが含まれ、主たる目的は、省レベル協会に参加して経験を吸収し、市内組織体の広報活動をサポートし、市内組織体間の相互理解を促進することである。

このような中国における広報協会の共通の特徴は、いずれも政府機関が主導的な役割を果たし、政府機関、個々の企業、メディア事業の3者の広報活動を同時にサポートすることである。つまり、中国の広報協会には、政府、企業、メディアの関係者がそれぞれ参加し、共通の目的として、組織体間の意思疎通を図りながら、組織体間または組織体と公衆との相互理解を深めることによって社会全体の健全な発展を目指すことを掲げている。したがって、中国では和階社会を目指すうえで、広報協会の活躍に大きな期待を寄せているといえる。

4.3 企業広報の重要性と残された問題点

しかしながら、和階社会を目指すうえで、政府機関または政府主導の広報協会に任せるだけでは理論段階に止まり、目標の実現が難しくなってくることも考えられる。なぜならば、和階社会を構築するには、個々の組織体とそれに所属する個人が主役的な役割を果たすことが不可欠であり、政府レベルが理論を強調するばかりでは実践につながらないことが考えられる。それは、近年において相次いで発生する中国少数民族の抗議運動や分離独立運動、さらには民族間の紛争からも明らかであり、国民の政府に対する不満や民族間の不信が改善に向かっていないばかりか、強まる一方であることに裏付けられている。

こうした現実を踏まえて考えれば、中国社会の経済発展を推進し、社会を構成する重要な主体となる中国企業の活躍にこそ大きな期待を寄せるべきである。個々の企業が健全な広報活動を展開することによって、企業を取り巻く様々な利害関係者の間に調和した利害関係を保つことができ、健全な企業や社会の発展を導くこともでき、最終的に和階社会を実現するうえで重要な役割を果たすことが可能だと考える

とはいえ、今日の中国企業では、企業不祥事が止まるところを知らず、中国公安省の発表によれば、2007年度の企業不祥事は8万4千件に達し、2005年度の約6万件を大きく上回っている。2003

年から2007年の間、証券監督管理委員会が処理した上場会社不祥事件数だけで736件にもなっている²⁷。こうした相次ぐ企業不祥事は、株価の下落や証券市場に対する投資家の不信感を招くばかりでなく、ときとして社会全体に大きな影響を及ぼし、和階社会を実現できないばかりか、経済発展の足を引っ張る主要な原因ともなるだろう。

そこで筆者は、中国における企業広報問題を下記の3点にまとめることにした。第1に、上級機関の指示を受けるだけでは、受動的立場に立つような性格が強いため、企業広報の考え方を企業内に浸透させることは望めず、経営活動の重要な要素としても確立されていかないことである。そこで大切なのは、企業が自ら積極的に広報意識を高めながら広報活動を展開することである。第2に、広報対象となるパブリックを「一般大衆」という広い意味で捉えては、どの利害関係者に対してどのような広報活動を展開すべきか、といった効果的な広報活動が展開されていかないことである。そこで大切なのは、企業は利害関係者の1つひとつを、特性を持った広報対象として捉え、個々の利害関係者（グループ）の要望や期待、不満に応えるような、的を絞ったいわゆる「狭報」活動を展開することが重要となる²⁸。第3に、企業内に企業広報に関する明確な行動規範が策定されて

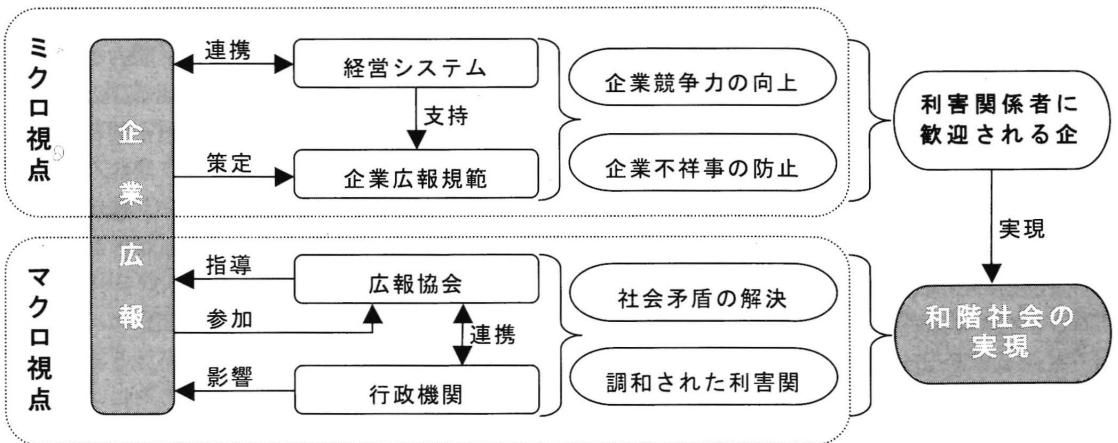
いないため、経営活動における企業広報の役割や、広報担当者の権利および責任などが明確化されていないことである。そこで重要なのは、企業が自らの企業広報規範を自発的に策定し、実効力を発揮していくことであるとする²⁹。

5 企業広報の新たな方向性

こうした状況を考えれば、企業広報が企業経営の健全な発展を導き、和階社会を実現するうえで主役的な役割を果たすには、図表6に示されるような新たな方向性が必要だと考える。

第1に、マイクロ視点からみると、まず、企業広報を独立した経営活動として扱うのではなく、他の経営システムと密接な連携を図ることにより、効果的な広報活動が展開される。つぎに、企業広報は、他の経営システムの支持を得ながら自発的に企業広報規範を策定する必要がある。企業広報規範には、広報活動に関わる各担当者の行動指針、広報の役割や責任などの内容が含まれ、健全な企業広報規範に基づいた広報活動が展開されることを期待する。加えて、企業広報規範が実効性を発揮することによって、企業競争力が向上され、企業不祥事も抑制でき、最終的に利害関係者に歓迎される企業として成長でき、それが和階社会を実現

図表6 和階社会を目指す企業広報の新たな方向性



(出所) 著者作成。

現することが可能な重要な土台になると考える。

第2に、マクロ視点からみると、まず、中国の広報協会は、海外では国際性を持つ広報協会や外国の広報協会、国内では行政機関と連携しながら広報の成熟化を図る。つぎに、企業広報は、広報協会に積極的参加し指導を受けつつ切磋琢磨し、行政機関の適切な指導を受けることによって広報意識を高め、効果的な広報活動を展開することが可能となる。加えて、企業をはじめとする様々な組織体の間に誠実かつ真実な広報活動を展開することによって中国社会に存在する様々な矛盾点の解決に貢献し、調和のある利害関係が構築でき、最終的に和階社会を実現することが可能だと考える。

おわりに

本稿では、中国における近代的企業制度の推進にともなって変遷してきた企業広報の歴史的展開を、広報導入期、広報啓蒙期、広報成長期、広報革新期の4段階に分けて考察し、それぞれの特徴をまとめた。つぎに、先進的な中国企業3社に焦点を当てて、企業広報が企業経営の健全な発展に多大な影響を与えることを論証した。加えて、中国が目指す和階社会の内容と行動原則を考察し、和階社会を実現するうえでの広報の役割を確認し、広報協会をはじめとする様々な広報機関の活躍を論じた。さらに、和階社会を実現するうえでの企業広報の重要性も強調しながら、残された問題点を明らかにし、改善策としてマクロ視点とミクロ視点の両方面からの企業広報の新たな方向性を提案した。

最終的に、企業が効果的な企業広報を展開することによって、様々な利害関係者に歓迎される企業として成長でき、和階社会を実現することが可能な重要な役割を果たすところに大きな期待を寄せた。

今後の課題として、以下の3点を挙げなければならない。1つ目は、ミクロ視点における企業広報規範の策定と、その実効性を発揮するところに

大きな期待を寄せているが、企業広報規範を構成する要素として何が挙げられ、それぞれの内容と構成要素の相互依存関係はどうなるのかをより突き詰めて研究する必要がある。2つ目は、マクロ視点における企業広報、広報協会、行政機関の相互関係を論じ、互いの連携作用に期待を寄せているが、広報協会と行政機関の連携作用と企業広報への影響などは具体的にどのように展開されているのかをより深く研究する必要がある。3つ目は、本論の大筋として、企業が効果的な広報活動を展開することによって、企業競争力を向上し、企業不祥事も抑制でき、利害関係者に尊敬される企業として発展することが可能となり、最終的に中国政府が目指している和階社会を実現することが可能であると主張した。しかしながら、企業広報は、経営成績および和階社会の実現にどのように貢献し、その貢献度の大小はどれくらいなのかについて研究がなされていない。そのためにも、中国現地に足を運び、関係者や研究者へのヒアリング調査や事例研究などの実証研究を重ねていくことが肝要な課題である。

【注】

- 1 広報は、パブリック・リレーションズ(Public Relations)の和訳である。広報の定義は、論者により様々であるが、米国・パブリック・リレーションズ協会が策定した「広報に関する公式声明」が高い影響力を持つとされる。つまり、「広報は、組織体とその組織体を取り巻きさまざまな利害関係者との間に、互いに利益をもたらす健全な関係を構築し、維持するマネジメント機能である」とされる。<http://www.prsa.org/aboutUs/officialstatement.html>を参照。
- 2 証券監督管理委員会(2008) p.22。
- 3 中国証券報2009年8月14日付。
- 4 金山(2008) p.98。
- 5 中国共産党大事記(1978) : <http://news.xinhuanet.com/ziliao/2004-10/15/>

- content_2094079_1.htmを参照。
- 6 余明陽(2007) p.5.
 - 7 その一方、中国共産党中央規律検査委員会が1983年7月に発表した「経済犯罪の取締りに関する報告」によると、1982年1月から1983年4月までの間、摘発された企業不祥事件数は19万2千件に達し、事件に関わった共産党員は7万1千人にのぼったとされる。このことは、企業広報がまだ一般企業には浸透されていないことと考えられる。詳しくは、中国共産党大事記(1983) : http://news.xinhuanet.com/ziliao/2004-10/15/content_2093997_2.htmを参照。
 - 8 中国共産党大事記(1983) : http://news.xinhuanet.com/ziliao/2004-10/15/content_2093997.htmを参照。
 - 9 「郷鎮」は、中国の行政区画の1単位であり、日本での「町」に相当する。
 - 10 熊源偉(1993) p.28.
 - 11 上海市広報協会 : <http://www.chspr.com/webinfo.asp?TypeID=1&Lx=1>を参照。
 - 12 その一方、多くの企業において経営自主権が試みられたが、いわゆる「4つの分離」(政企分離、兩權分離、党企分離、社企分離)が明確化されていないため、国営企業は依然として行政関与を避けることができず、中国企業の効率化を低迷させ、赤字企業の増加をもたらしたといわれている。たとえば、中国における税収入率は、1984年の24.2%から、1989年の17.2%にまで下落し、さらに1992年に9.7%にまで下落したとされる。また、全国の国営鉱工業企業総数に占める赤字企業の比率は、1985年の9.7%から1992年の23.4%にまで増加したのである。李維安(1998) p.51を参照。
 - 13 1978年改革・開放政策以降の急な経済システムの変化は、所有権と財産権の分離などをめぐる改革の不徹底化により国営企業の活性化や効率化を低迷させ、赤字企業の増加をもたらした。また、1989年の天安門事件は中国を国際社会から孤立させ、旧ソ連の崩壊は社会主義に対する不信感をもたらした。そこで中国政府は、1978年から実施してきた改革・開放政策を一層「放」(緩める)の方向へと揺り返す必要があり、これをきっかけに、鄧小平氏の「南巡講話」が始まった。朝日新聞1992年3月13日付を参照。
 - 14 宣京哲(2009) pp.114-115.
 - 15 余明陽(2007) p.111.
 - 16 余明陽(2007) p.162.
 - 17 呉友富(2007) pp.22-23.
 - 18 その一方、近代的企業制度の実施にともない、会社資産の不正流用や粉飾決算、虚偽情報の開示や相場操縦、インサイダー取引などの企業不祥事も相次いで発生し、今も止まるところを知らない。これは、企業広報が本来の機能を発揮できていなかったことに一因があると考えられる。
 - 19 詳しくは、http://news.xinhuanet.com/legal/2008-01/30/content_7525225.htmを参照。
 - 20 宝山鋼鉄(2005)
 - 21 万科企業(2007)
 - 22 海爾グループ : http://www.haier.cn/about/culture_index_detail17.shtmlを参照。
 - 23 詳しくは、<http://info.homea.hc360.com/2009/06/101047437477.shtml>を参照。
 - 24 張漢斌(2005) pp.38-39.
 - 25 詳しくは、<http://news.sina.com.cn/c/2004-09-26/18113774693s.shtml>を参照。
 - 26 詳しくは、http://news.xinhuanet.com/newscenter/2005-02/19/content_2595497.htmを参照
 - 27 証券監督管理委員会(2008) p.22.
 - 28 Freeman (1984) p.25において、利害関係者とは、ある組織体の目標や政策、決断や行動などを起こすことに一定の影響を与える「一群の人々」または1個人であるとされる。また、Grunig & Hunt (1984)は、パブリックは、ある一定の議題や問題に対して共通の意識を持つことによって結合された一群の人々であ

ると指摘し、その問題が改善されることを望み、且つ行動が起きることを期待する群体であると主張している。なお、「狭報」の考え方は、松岡(1990) p.2において指摘され、パブリックを「一般大衆」という広い意味ではなく、利害を同じくする「一群の人々」、1つひとつを指し、その意味で広いということは重要ではないという主張である。

- 29 パーカー & リー社の創業者であり、「広報の父」とも呼ばれるアイビー・リー (Ivy Lee, 1877 ~ 1934) は、1906年にアメリカで起こった炭鉱ストライキをめぐる広報活動に関り、炭鉱会社の代弁者でありながら、「原則の宣言」を発表し、広報の事実性を主張したのである。つまり、企業広報は利害関係者に対して事実をそのまま伝えるべきである、といった革新的な広報規範を提唱したとみることができる。詳しくは、Hiebert (1966) p.11を参照。また、1927年にAT&T社の広報担当者かつ副社長に就任したアーサー・ページ (Arthur Page, 1883-1960) は、自社の広報活動を会社の行動規範に照らし合わせて5つの広報原則を策定したのである。その第1条では、社会に信頼される企業として存続するには、1つひとつのパブリックを分析することが重要であるといった内容が盛り込まれていた。詳しくは、Seitel (1992) pp.36-38を参照。

【参考文献】

日本語文献

- 猪狩誠也(2006)「広報の定義をめぐって-歴史的考察」日本広報学会編『広報研究』第10号、pp.49-66。
 猪狩誠也編(1998)『企業の発展と広報戦略』日経BP企画。
 金山権(2008)『中国企業統治論-集中的所有との関連を中心に-』学文社。
 小宮山恵三郎(2003)「パブリック・リレーションズの用語と定義についての考察」、日本広報

学会編『広報研究』第7号、pp.28-41。

- 小島大徳(2007)『市民社会とコーポレート・ガバナンス』文眞堂。
 宣京哲(2010)「中国における企業広報システムの構築と企業経営の健全な発展」日本経営教育学会編『経営教育研究』第13巻1号、pp.57-67。
 宣京哲(2009)「中国企業における監督・教育の基盤」神奈川大学大学院経営学研究科『研究年報』第13号、pp.3-17。
 宣京哲(2009)「中国におけるコーポレート・ガバナンスと企業督導システム」神奈川大学国際経営研究所『マネジメント・ジャーナル』創刊号、pp.113-128。
 宣京哲(2008)「中国企業におけるコーポレート・ガバナンス原則と有効な企業独自原則の本質と課題」日本経営教育学会編『経営教育研究』第11巻1号、学文社、pp.85-99。
 宣京哲(2008)「中国におけるコーポレート・ガバナンス原則と経営者教育システム-企業独自原則の実効力向上のために-」神奈川大学大学院経営学研究科『研究年報』第12号、pp.15-28。
 松岡紀雄(1992)『企業市民の時代』日本経済新聞社。
 松岡紀雄(1990)『海外広報が企業を生かす』セルネット。
 李維安(1998)『中国のコーポレート・ガバナンス』税務経理協会。

中国語文献

- 呉友富(2007)『中国公共関係20年発展報告』上海外国語教育出版社。
 国有資産監督管理委員会(2005)「中央企業の企業文化構築に関する指導意見」
 証券監督管理委員会(2008)『中国資本市場発展報告』中国金融出版社。
 証券監督管理委員会(2005)「上場会社の投資家関係重視に関する手引」
 張漢斌(2005)「企業公開、企業理念と企業文化を論じる」河北省企業連合会『河北企業』第1期、

pp.38-39。

- 万科企業(2008)「2008年年度報告」
万科企業(2007)「総裁業務条例」
宝山鋼鉄(2005)「投資家関係管理規則」
宝山鋼鉄(2008)「2008年年度報告」
青島海爾(2008)「2008年年度報告」
熊源偉(1993)『公共関係事例』安徽人民出版社。
余明陽(2007)『中国公共関係史(1978～2007)』
上海交通大学出版社。

英語文献

- Cutlip, S. M. & Center, A. H. & Broom, G. M.
(2009), *Effective Public Relations (10th ed.)*,
Upper Saddle: Pearson Education.
- Freeman, F. E. (1984), *Strategic Management: A
Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984), *Managing Public
Relations*, New York: Holt Rinehart & Winston.
- Hiebert, R. E. (1966), *Courtier to the Crowd: The
Story of Ivy Lee and the Development of Public
Relations*, Ames: Iowa State University Press.
- Newsom, D. & Scott, A. (1981), *This is PR: The
Realities of Public Relations (2th ed.)*, Belmont:
Wadsworth Publishing.
- Seitel, F. P. (1992) *The Practice of Public Relations
(5th ed.)*, New York: Macmillan Publishing.