

■ 研究論文

中国における企業広報の新展開

—「期待応答型広報」の提唱と「企業広報システム」の構築—

A New Development in Corporate Public Relations in China:
A Proposal for “Meeting-Expectations PR” and Construction of a “Corporate PR System”

神奈川大学大学院 経営学研究科
博士後期課程

宣 京 哲

Xuan Jingzhe

■ キーワード

和諧社会、利害関係者、信頼・互恵関係、期待応答型広報、企業広報システム

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、2010年にはそのGDP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た。2010年現在、中国国内における一般年収が11,800~17,700米ドルの中産階級の人数は、すでに4億人を数え、2020年には7億人に達すると推測されている。投資可能な金融資産を100万米ドル以上保有している富裕層人口は535千人に達し、アメリカの3,104千人、日本の1,739千人、ドイツの924千人に次ぐ世界第4位ではあるが、2005年当時の320千人の1.7倍になっている。中国における自動車の販売台数は年間1,800万台を突破し、世界の自動車4台のうちの1台が中国で販売される時代に入った。携帯電話の販売台数も1億3千万台を超え、日本の国内販売台数の4倍以上の規模となっている。

このように、「世界の工場」から「世界一の巨大消費国」へと変貌を遂げる中国は、日本企業を含む外国企業にとって世界で最も有望な巨大マー

ケットとなっている。この中国を相手に、2010年現在、日本は世界一の対中国輸出国となり、1万社以上の日本企業が中国への進出を果たしている。日本貿易振興機構（ジェトロ）が2011年3月に発表した「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」によれば、中国における今後のビジネス展開について、「既存ビジネスの拡充、新規ビジネスを検討している」と回答した企業の割合は65.1%と、前年度の60.6%をさらに上回り、引き続き中国に対するビジネス意欲は高い。2010年における日本の対中国輸出額は1,767億ドルに達し、東南アジア諸国連合（ASEAN）の1,546億ドルや欧州連合（EU）の1,685億ドルを上回り、世界最大の対中国輸出国となっている。

以上のように、日本と中国の間には好ましい協調・発展の姿が見られる一方で、日中戦争の「負の遺産」が未だに両国関係を引き離していることも事実である。2010年に起きた出来事だけでも、尖閣諸島中国漁船衝突事件をきっかけに、日本製品の不買運動や反日デモが起き、日本企業

も通関遅延やレアアースの輸出停止といった影響を受けた。さらに、中国国内においては日系企業をめぐるトラブルの発生も相次ぎ、両国関係をさらに悪化させる要因となっている。従来は、製品の品質に関する問題や自動車の広告表現問題などが取り上げられていたが、近年では、日系企業で働く中国人従業員によるストライキが各地で多発している。在中国日本大使館が2011年1月に発表した「中国の日系企業におけるストライキの発生状況と課題について」によれば、ストライキの8割以上は日系独資企業（日本企業の100%出資で設立された現地企業）で発生し、「従業員とのコミュニケーションの不足」が主な原因であると指摘されている。

中国国内企業に限ってみても、1992年にスタートした近代的企業制度の進展にともない、「法治より人治（法的手続きや制度よりも人間の恣意によって組織が動かされること）」の慣習などによって「行受賄（贈収賄）」が横行している。大気や水の汚染など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、経営者と政府官僚との癒着問題、上場会社における粉飾決算やインサイダー取引など、さまざまな企業不祥事が多発している。中国社会における貧富の格差拡大は、中国社会の安定を脅かす決定的な要因となっている。中国では、未だに3億人以上の国民が「温飽型生活（衣食が足りる生活）」といわれる基本的な生活が満たされず、農村部では1日3度の食事さえも満足に取れない国民が大勢いる。こうした現実には、中国国内の少数民族による抗議運動や独立運動、民族間紛争の誘因となり、中国国民の社会に対する不満や民族間の不信感を増幅させている。

このようなさまざまな問題を背景に、中国の経済発展を推進し、社会を構成する重要な主体となってきた「企業」の活躍に、大きな期待が寄せられている。その代表的な動きとして、2000年以降種々の企業評価プログラムが毎年実施され、中国メディアでもよく取り上げられるようになった。なかでも、2001年より実施された北京大学

管理案例研究中心と『経済観察報』共催の「中国最受尊敬企業（中国で最も尊敬される企業）」、2004年より実施された中国最大の経済産業紙である『21世紀経済報道』主催の「中国最佳企業公民（中国で最も良き企業市民）」という2つの企業評価プログラムが強い影響力を持っている。こうした企業評価プログラムの主たる目的は、企業と企業を取り巻くさまざまな利害関係者との間に誠心誠意、積極的な意思疎通を図り、企業の社会的責任（CSR）経営を実践し、さまざまな利害関係者から尊敬される企業として健全かつ持続的な発展を実現することである。

日系企業をはじめ、中国企業や欧米系企業も含め、中国社会から尊敬される企業になるためには、もちろん、優れた商品・サービスの提供や営業活動、雇用環境の整備、社会貢献活動、コンプライアンス経営などが基本となる。そのうえで、企業と中国国内の多様な利害関係者との間に相互の意思疎通（双方向型コミュニケーション）を図り、企業情報を利害関係者に正確かつ適時的確に伝えるとともに、利害関係者の企業に対するさまざまな要望や期待、不満などを正確に把握、分析し、適時的確に対応することが求められる。これにより、企業と利害関係者との間の相互理解が深まり、信頼・互恵関係が構築されるのである。ここで重要なカギを握るのが、企業の健全かつ持続的な発展を実現する意味での本来の「企業広報（Corporate Public Relations）」の実践、推進である。

こうしたなか、1) なぜ、企業経営において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をはじめ、中国企業や欧米系企業も含め、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、といったさまざまな疑問、さらには中国における企業広報問題の本質を解明することが本研究に取り組むことになった主たる背景である。

2 本研究の構成と問題意識

本研究は、第Ⅰ部「企業広報誕生と歴史的展開」、第Ⅱ部「広報理論の枠組みと企業経営」、第Ⅲ部「中国における企業広報の実態」、第Ⅳ部「期待応答型広報と企業広報システム」、という4部より構成されている。

第Ⅰ部の問題意識は、1) 企業広報は、いつ、どういった背景で誕生し、現在、どのような議論がなされ、今後、どういった方向を目指しているのか、2) 日本では企業広報がいつ、どういった背景から誕生し、企業経営における企業広報の位置づけはどうなっているのか、3) 中国では企業広報がいつ、どういった背景から誕生し、企業経営における企業広報の位置づけはどうなっているのか、という3点である。このような3つの問題意識に基づき、企業経営の視点から「広報」に焦点をあてて、その発端と定義、そして、技術的側面と特質的側面の両面から企業広報の議論を考察し、今日における企業広報の研究領域を明らかにすることが、第Ⅰ部の目的である。

第Ⅱ部の問題意識は、1) 企業経営の観点からみて、広報にはどのような理論があり、どのような議論がなされているのか、2) それぞれの広報理論の内容や特徴は何であり、どのような役割を果たしているのか、3) 21世紀の企業経営において最も有効な広報理論は何であり、一番望ましい方向性はいずれか、という3点である。つまり、企業経営の観点から広報の理論的展開を追い、その役割と企業経営における位置づけを明らかにしたうえで、新たな方向性を探るべく企業広報の考え方を解明することが、第Ⅱ部の目的である。

第Ⅲ部の問題意識は、1) 21世紀における中国メディアはどういった環境変化に直面し、メディア変革ともなう企業広報の実態はどうなっているのか、2) 中国における企業広報の実態はどうなっており、中国企業と欧米系企業の企業広報の特徴および問題点はどこにあるのか、3) 中国に進出してい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り、効果的な

企業広報が展開可能な方向性は、という3点である。このように、中国におけるメディア変革ともなう企業広報の動向を考察し、中国企業、欧米系企業、日系企業の企業広報の特徴や問題点を明らかにしたうえで、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を探ることが、第Ⅲ部の目的である。

第Ⅳ部の問題意識は、1) 中国における企業経営において、企業が中国国内の多様な利害関係者と信頼関係を構築し、企業の健全かつ持続的な発展を実現するには、日頃から企業広報をどのように考えるべきか、2) それぞれの企業において企業広報の考え方が明確化されていくなか、それを実践するためには具体的にどういった取り組みが必要なのか、3) 21世紀における企業経営において、どのような広報モデルが適切であり、それが如何に中国における企業の健全かつ持続的な発展に貢献できるのか、という3点である。つまり、企業は、日頃からどのように企業広報を考えて取り組んでいけば、中国国内の多様な利害関係者と信頼・互恵関係を構築し、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実現することができるか、について具体的な方向性を示す。併せて、21世紀における企業経営に相応しい広報モデルを提案し、その実践と有効性を探求することが、第Ⅳ部の目的である。

3 本研究を構成する各章の概要

3.1 第Ⅰ部の構成と概要

第Ⅰ部「企業広報の誕生と歴史的展開」では、企業経営の視点から広報の果たすべき役割に焦点をあてて、その発端と歴史的発展、今日の議論に至る基礎研究を行い、企業経営における企業広報の重要性を確認しながら、企業広報の研究領域を明らかにする。

第1章「アメリカにおける企業広報の誕生」では、まず、18世紀後半のアメリカにおける広報の誕生を論じる。つぎに、200年余にわたる広報の歴史的展開を振り返り、そのなかから企業広報の

誕生・発展の核心に迫る。加えて、「近代広報の父」とも呼ばれる2人の広報専門家、およびアメリカPR協会（PRSA）の創設者などによる代表的な企業広報の定義を考察し、企業経営における広報の位置づけを明らかにする。さらに、企業広報の実際の活動を重視する技術的側面と、企業広報の性質や考え方を重視する特質的側面を考察し、今日における企業広報の研究領域を確認する。最終的に、今までのところ、もっとも理想的な広報モデルであると評価されている「双方向・対称型広報（Two-Way Symmetric PR）」の意味や役割、特徴を考察し、残された課題を指摘したうえで、企業広報の新たな方向性を示す。

第2章「日本における企業広報の誕生と歴史的展開」では、まず、第2次世界大戦終戦の以前と以降に分けて、日本国内で広報がどのように受けとめられていたかを振り返り、GHQ（連合国軍最高司令官総司令部）による占領下の企業広報の導入の実際を明らかにする。つぎに、日本国内における企業広報の歴史的展開について、5段階に分けて考察を行い、それぞれの段階における企業広報の意味するところや特徴を整理する。加えて、企業広報の考え方をめぐる系譜を分析し、残された研究課題を整理したうえで、今後の日本における企業広報のあるべき方向性を提示する。最終的に、社会が強く望んでいる、企業の健全かつ持続的な発展を可能にする企業広報の考え方を示し、迎えるべき広報革新期の到来を確認する。

第3章「中国における企業広報の誕生と歴史的展開」では、まず、1978年以降、中国におけるさまざまな経済改革の進展にともなって導入された、中国における企業広報の誕生を考察する。つぎに、中国における企業広報の歴史的展開について、3段階に分けて考察を行い、それぞれの段階における企業広報の意味や特徴を整理する。加えて、中国社会が追求する「和諧社会（調和のとれた社会）」の意味するところを分析し、その実践に向けての企業広報の役割や特徴、さらには各地に誕生する広報協会のメカニズムを解明する。最終的に、和諧社会の実現に向けての企業広報の重

要性を検証しながら、残された研究課題を指摘し、今後の中国における企業広報のあるべき方向性を提示する。

3. 2 第Ⅱ部の構成と概要

第Ⅱ部「広報理論の枠組みと企業経営」では、広報の理論的研究がこれまでもっとも盛んで、今日も依然そうであるアメリカを対象に、企業経営の観点から広報の理論的展開を振り返る。そのうえで、企業経営における広報の役割と位置づけを明らかにしながら、新たな展開と方向として、筆者が「期待応答型広報（Meeting-Expectations PR）」と名付けた考え方を示す。

第4章「説得型広報の枠組みと企業経営」では、まず、19世紀におけるマスメディアを介した意見広告キャンペーンに端を発した説得型広報の誕生を考察する。つぎに、説得型広報の枠組みにある、「説得型マトリックス（Persuasion Matrix）」、「情勢理論（Situational Theory）」、「情報源泉とメディアとの関係性を示す3モデル」を中心に考察を行い、その関連議論を踏まえたうえで、それぞれの役割や特徴などを分析する。加えて、広報の目的、コミュニケーションの特質、考察対象、活動モデルという4つの視点から、説得型広報の基本的な考え方を整理する。最終的に、説得型広報の社会的意義を解明しながら、残された研究課題を指摘し、説得型広報から管理型広報への展開が導かれることを確認する。

第5章「管理型広報の枠組みと企業経営」では、まず、管理型広報として展開された「広報システム論」や「卓越広報論（Excellence Theory）」を中心に考察を行い、その関連議論を踏まえたうえで、それぞれの役割や特徴を分析する。つぎに、管理型広報の周辺概念にあたる「コンフリクト管理（Conflict Management）」、「危機管理（Crisis Management）」、「マーケティング広報（Marketing Public Relations）」を中心に考察し、それぞれの役割や特徴を分析する。加えて、広報の目的、コミュニケーションの特質、考察対象、活動モデルという4つの視点から、管理型広報の基本的な考

え方を整理する。最終的に、管理型広報の社会的意義を明らかにしたうえで、残された研究課題を指摘し、管理型広報の研究から関係理論への研究の必要性を確認する。

第6章「関係理論の枠組みと期待応答型広報」では、まず、関係理論の枠組みにある、「利害関係者理論」や「共同志向測定モデル (Coorientation Measurement Model)」を中心に考察を行い、それぞれの役割や特徴を分析する。つぎに、信頼理論およびその関連議論を考察し、信頼理論の役割や特徴を解明したうえで、企業広報の新たな展開と方向を目指すべく「期待応答型広報」の考え方を導入する。加えて、広報の目的、コミュニケーションの性質、考察対象、活動モデルという4つの視点から、期待応答型広報の基本的な考え方を整理する。最終的に、期待応答型広報の展開は、企業と企業を取り巻くさまざまな利害関係者との間に信頼・互恵関係を構築し、企業の健全かつ持続的な発展の実現に寄与すると考えている。

3. 3 第Ⅲ部の構成と概要

第Ⅲ部「中国における企業広報の実態」では、中国におけるメディアの変革に揺れる企業広報の動向を考察し、その特徴および問題点を明らかにしたうえで、中国の経営・社会環境に相応しい効果的な企業広報が展開可能な新たな方向性を提示する。

第7章「中国メディアの管理体制と環境変化」では、まず、中央宣伝部、国家新聞出版総署、国家広播電影電視総局という3つの主たるメディア統制機関の役割について考察を行い、中国メディアの管理体制図を描く。つぎに、新聞、雑誌、テレビなどの伝統メディアをめぐる環境変化、およびネットメディアの著しい発展状況を考察し、その特徴を明らかにする。加えて、携帯電話、電子掲示板 (BBS)、ブログ (Blog)、ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス (SNS) などの新しいネットメディアの実態を探り、その影響力について2つの事例を取り上げて考察を行う。最終的に、今日における中国メディアをめぐる環境変化が企業

経営に多大な影響を与えていることを明らかにし、新たな企業広報の実践、推進の重要性を確認する。

第8章「中国企業および欧米系企業の企業広報の実態」では、まず、中国企業を管理・監督する機能を持つ公的な諸機関における企業広報への取り組みについて考察を行う。つぎに、先進的な中国企業5社に焦点をあてて、企業広報の内容や特徴を考察し、企業経営への貢献を明らかにする。加えて、先進的な欧米系企業3社に焦点をあてて、企業広報の内容や特徴を考察し、それが如何に企業の健全かつ持続的な発展に貢献しているかを明らかにする。最終的に、中国企業および欧米系企業の企業広報の特徴を総括的に整理し、残された課題を指摘したうえで、中国における企業広報の新たな方向性を提示する。

第9章「日系企業の企業広報の実態」では、まず、中国における日系企業をめぐるトラブルの発生について、3つの事例を取り上げて考察を行い、その特徴を整理したうえで、中国でより効果的な企業広報を展開する必要性を確認する。つぎに、日系企業の企業広報の実態について、日本本社と現地法人との役割分担、日本本社の中国向けの広報活動、中国現地法人の中国向けの広報活動という3つの視点から考察し、日系企業の企業広報の問題点を明らかにする。加えて、日系企業3社に焦点をあてて、企業広報の事例研究を行い、中国企業および欧米系企業との比較研究を踏まえながら、企業広報の問題点の検討を重ねる。最終的に、広報意識、広報指針、広報技術という3つの視点から、中国における企業広報の新たな方向性を示したい。

3. 4 第Ⅳ部の構成と概要

第Ⅳ部「期待応答型広報と企業広報システム」では、中国における企業広報の新展開として、「期待応答型広報」の考え方を提唱し、その実践を目指した「企業広報システム」の構築を提案し、それが如何に中国における企業の健全かつ持続的な発展に資するかを解明する。

第10章「期待応答型広報の提唱」では、まず、

期待応答型広報の基本概念を整理し、広義と狭義の両面からその定義を明らかにする。つぎに、期待応答型広報の基本要件を考察するにあたり、情報開示、期待把握、的確な対応、関係構築という4つの視点からアプローチし、期待応答型広報の役割を明確化する。加えて、期待応答型広報を展開するうえで遵守すべき基本原則を明らかにする。最後に、期待応答型広報の社内展開と社外展開を考察し、それぞれの内容や特徴を論じながら、期待応答型広報の具体的な考え方を提示する。

第11章「企業広報システムの構築」では、まず、期待応答型広報の実践を目指した企業広報システムの構築を提案する。つぎに、企業広報システムを構成する広報理念、広報規範、広報教育、広報戦略という4つの広報要素の重要性を強調しながら、それぞれの広報要素の具体的な内容を示し、その特徴と役割を明らかにする。最終的に、中国における企業は、どうすれば中国国内の多様な利害関係者と信頼・互恵関係を構築し、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か、という視点から各企業に期待応答型広報の導入を呼びかけると同時に、その実践を目指した企業広報システムの構築を提案する。

最後に、本研究には大きく3つの期待を託している。第1の期待は、日系企業による中国経済の発展や中国国民の生活改善、中国社会との文化交流など、多方面にわたる社会貢献活動を、中国国内の多様な利害関係者に的確に伝えることである。第2の期待は、日系企業がその中国人従業員一人ひとりに、そこで働くことに誇りを感じさせ、従業員によるストライキ、消費者の不買運動、さらには中国人の反日感情に対し、的確な対応ができることである。第3の期待は、期待応答型広報の導入によって、日系企業だけでなく、中国企業や欧米系企業も、中国国内の多様な利害関係者との間に信頼・互恵関係を構築し、それが中国における企業の健全かつ持続的な発展につながることである。