

中国市場で求められる戦略的広報

石井英行



CONTENTS

反日デモが浮き彫りにした日系企業の課題

中国市場における広報の重要性

中国市場における戦略的広報のフレームワーク

中国市場におけるステークホルダー対応

ブランドを社内広報に活用せよ

要約

- 1 日系企業の問題意識の高まりとは裏腹に、中国における日系企業のコーポレートブランドの評価は芳しくない。一方で、中国人はブランドや評判を重視する傾向がある。今こそ、日系企業は「陰徳」から「陽徳」の姿勢に転換し、中国人に自社を認知してもらうために、自ら良好な関係を構築する必要がある。
- 2 戦略的広報とは、「コーポレートブランドの構築を、ステークホルダーとのコミュニケーションの面から支援する業務」である。特に中国市場では、ステークホルダーとの接点を担う「社員」とのコミュニケーションを最も重視し、経営トップが広報に主体的に参画すべきである。また、ステークホルダーごとの施策を練る際には、「攻め」と「守り」の視点を持つべきである。
- 3 中国のメディア環境は依然として政府の規制下にある。その影響で、限られた広告メディアの争奪戦が展開され、他方では、規制の目が届きにくいインターネットが企業のリスク要因となっている。そのなかで、地場系の広告代理店やPR会社を活用し、自社に有利なメディア環境を構築すべきである。
- 4 社内広報は、「社員のモチベーションの醸成」を基本に、「社員のメディア化」「ナレッジマネジメント」「リスクマネジメント」を推進すべきである。トップダウンとボトムアップの2つのサイクルを確立し、前者では理念やビジョンを具体化して社員にわかりやすく訴えること、後者では経営層との双方向のコミュニケーションを活用して社員の参画意識を醸成することが求められる。

反日デモが浮き彫りにした 日系企業の課題

今や、中国市場ではグローバル企業が入り乱れ、各社が「中国を制する者は世界を制す」という姿勢で投資を拡大している。多くの日系企業も、生産拠点に続き、販売・サービス網やR&D（研究開発）拠点の整備を進め、さらには統括会社を設立するケースも増えている。

統括会社が担う役割としては、販売機能や投資の一元管理機能などがあげられるが、最近では、コーポレートブランド（企業ブランド）の管理が重要な役割として認識されだしている。

その背景としては、2005年4月に北京や上海などの主要都市で、相次いで発生した反日デモが大きく影響している。もっとも、現地日系企業の人たちに聞いた範囲では、消費者が「反日による不買」という直接的な行動に出た事例はまれで、日本での報道の過熱に比べて売り上げへの影響はわずかであったようだ。

しかし本件は、多くの日系企業が抱える課題を、改めて認識させられる契機になった。たとえば、反日問題というリスクに対して、日常的にはどのような準備を整え、危機発生時には誰に対してどのような対応を行うべきか、といったリスクマネジメント体制の不備はその1つである。

さらに、より広い視点で見ると、企業が中国で事業活動を継続していくに当たり、顧客だけでなく、メディア、政府機関、消費者団体、販売代理店などの事業パートナー、そして社内の従業員といったステークホルダー

（自社の事業に直接、間接に影響を与えるプレーヤーの総称）に対して、常日頃から、場当たり的ではない戦略的なコミュニケーションを構築できているか、という課題が浮き彫りになる。

コーポレートブランドは、各ステークホルダーとの接点で、日々発生するコミュニケーションの蓄積の上に形成されるものである。本稿では、中国市場でコーポレートブランドを構築していくうえで、経営者や広報担当者が考慮すべきステークホルダーとのコミュニケーションのあり方を「戦略的広報」と位置づけ、その重要性、検討フレーム、具体的な対処方法について述べる。

中国市場における広報の重要性

1 日系企業の広報は低評価

北京大学の管理案例研究中心と『経済観察報』が共同実施した「2004年度中国で最も尊敬される企業調査」で、ベスト50社の中に日系企業で選ばれたのはホンダだけだった（次ページの表1）。また、中華英才网が実施した「2004年度大学生の就職人気企業調査」でも、日系企業の存在感はない（次ページの表2）。これらのコーポレートブランドに関連する評価指標を見ると、中国市場における日系企業の商品ブランドによる存在感と比較して、やや物足りなさを感じてしまう。

また、野村総合研究所（NRI）は2005年春に、上海で事業を行う複数のPR会社や広告代理店を対象にインタビュー調査を実施したが、総じて日系企業への評価は芳しくない。具体的には、日系企業のコミュニケーション活動は商品広告に偏重し、中国市場や中国人

表1 中国で最も尊敬される企業20社（2004年度）

企業名	国籍
平安保険	中国
ヒューレット・パッカード（惠普）	アメリカ
中興通信	中国
招商銀行	中国
遠大空調	中国
新浪（SINA）	中国
万科	中国
上海GM（上海通用汽車）	アメリカ
サムスン電子（三星）	韓国
青島ビール（青島啤酒）	中国
ノキア（諾基亞）	フィンランド
レノボ（聯想）	中国
華為技術	中国
杭州ワハハ（杭州娃哈哈）	中国
ハイアール（海爾）	中国
ホンダ（広州本田汽車）	日本
フェニックステレビ（鳳凰衛視）	中国（香港）
春蘭	中国
TCL	中国
IBM（国際商業機器）	アメリカ

注1）ベスト50社でも日系企業はホンダのみ

2）GM：ゼネラル・モーターズ

出所）「2004年度中国で最も尊敬される企業調査」（北京大学管理案例研究中心と『経済視察報』の共同調査）

表2 中国大学生の就職人気企業（2004年度）

順位	企業名	国籍
1	ハイアール（海爾）	中国
2	IBM（国際商業機器）	アメリカ
3	P&G（宝潔）	アメリカ
4	中国移動	中国
5	マイクロソフト（微軟）	アメリカ
6	レノボ（聯想）	中国
7	華為技術	中国
8	GE（通用電器）	アメリカ
9	シーメンス（西門子）	ドイツ
10	中国電信	中国
11	サムスン電子（三星）	韓国
12	TCL	中国
13	モトローラ（摩托羅拉）	アメリカ
14	中国聯通	中国
15	インテル（英德爾）	アメリカ
16	ユニリーバ（連合利華）	イギリス、オランダ
17	ノキア（諾基亞）	フィンランド
⋮		
26	ソニー（索尼）	日本
⋮		
46	松下電器産業	日本
⋮		

注）GE：ゼネラル・エレクトリック、P&G：プロクター・アンド・ギャンブル

出所）中国英才網「2004年度大学生の就職人気企業調査」

に対して、一企業としてどのような価値を提供するのか、といった立場を明確にしていないうという声が多い。

また、記者やその他ステークホルダーとのコミュニケーションの絶対量が少なく、彼らの頭の中に、日系企業に対する情報量が極めて少ない。それによって、「すでに日本市場で陳腐化した技術や設備を中国市場に持ってきている」「欧米人には一流品を売り、中国人には二流品を売りつけている」といった旧来のステレオタイプな日系企業像がいまだに回っている始末である。

2 中国人はブランドや評判を重視

一方で、NRIが2004年に実施した消費者調査によれば、中国人は、日本人に比べて、「ブランド」「周囲の評判」を消費における選択基準として重視している。また、「消費の際に、いろいろ情報を集めてから買う」といった傾向も見られる（図1）。

中国人がブランドや評判を重視する理由としては、中国は人間関係が重視される社会であり、「死要面子活受罪（面子にこだわるあまりつらい思いをする）」という言葉に表されるように、たとえば、自らを富裕層と自覚する中国人は、面子が邪魔をして人前ではケチな行動ができない、といった精神構造を有していることがある。つまり、自らのステータスや富を対外的に示すために、ブランドを活用する傾向が強いといえる。

3 「陰徳」よりも「陽徳」

以上のように、日系企業のコーポレートブランドの評価は芳しくない一方で、中国人はブランドを重視する傾向にある。それにもか

かわらず、日系企業は、商品ブランドの広告宣伝で示す積極性に比べて、企業自体を対外的にアピールする姿勢が乏しい。それは、仏教用語でいう「陰徳」（人に隠れて良いことをする）の姿勢が評価される、といった日本人の価値観による面もあるだろう。また、反日デモの影響で、日系企業として目立つのを避けるために、今年度の広告宣伝投資を控えている動きもあるようだ。

しかし、中国人にも、日本人と同様に欧米コンプレックスがあり、企業経営の面でも第一の関心はアメリカにある。また、日系企業としては、政治的なリスクを抱える「日本」という国そのもののブランドからは逃れられない。これらの不利な前提条件を考慮すると、日系企業は陰徳よりも「陽徳」（人が喜ぶことを面前でする）の姿勢で、中国市場における貢献を積極的にアピールして、まずは多くの中国人との関係を構築し、中国市場にコミットしている事実を認知してもらう以外に道はない。

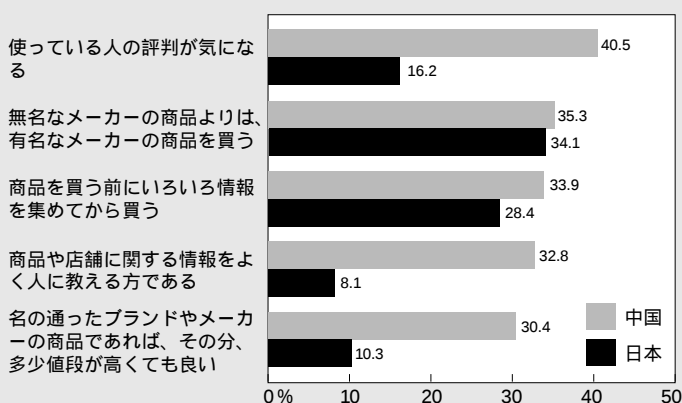
実際、多くの日系企業では、事業活動で製品・サービスの絶え間ない品質向上を図り、多くの中国人の雇用を創出し、さらに環境保護や地域支援でも欧米企業に引けをとらない活動を行っている。これらの活動について、「自ら発信しない限り、誰も伝えてくれない」と認識したうえで、今後の広報戦略を練る必要があるだろう。

中国市場における戦略的広報のフレームワーク

1 戦略的広報とは

本稿では、戦略的広報を「目指すべきコー

図1 中国人の消費に対する価値観



注1) 日本：野村総合研究所「NRI生活者1万人アンケート調査」2003年7月、全国の満15～69歳の男女1万人を対象に訪問調査法にて実施

注2) 中国：野村総合研究所「NRI有産階級層調査」2004年10月、中国16都市の満25～59歳の男女計5200人を対象に面接法にて実施。一級都市（北京、上海、広州、深圳）は世帯月収4000元以上、各都市500サンプル、二級都市（杭州、南京、福州、昆明）は同3000元以上、同400サンプル、三級都市（武漢、西安、鄭州、大連、成都、重慶、天津、瀋陽）は同2500元以上、同200サンプル

ポレートブランドの構築を、ステークホルダーとのコミュニケーションの面から支援する業務」と定義する。企業を取り巻くさまざまなステークホルダーそれぞれが抱く自社へのイメージが、事業活動を後押しするものとなるように、各ステークホルダーとのコミュニケーション活動を企画、実行することが広報のミッションである。

そもそも、コーポレートブランドとは、第一義的には、企業が提供する商品やサービス自体から生み出されるものである。その商品やサービスに競争力が見出せない段階では、広報がいくら機能したところで競争優位を生むブランドは創造されない。

しかし、消費者や取引先などのステークホルダーが、自社の商品やサービスの実態について100%認識し得ない側面もある。それは、実態を評価するための情報の収集が困難であるとか、評価するスキルを持っていない、評価する時間がない、などさまざまな要因が影

響している。そのときに、広報や広告宣伝の活動により、実態を正しく認識してもらい、ひいては実態以上の期待を持ってもらえるように、多方面でステークホルダーとのコミュニケーションを推進する。以上が、社外に向けての広報の役割である。

さらに、戦略的広報の重要な役割として、自社内の社員に対する社内広報がある。前述したように、ブランド創造の原点は商品やサービスにある。その商品やサービスを企画開発し、製造、販売するのは一人ひとりの社員である。社員が、目指すべきブランドを理解し、それに共感できれば、結果として、彼らはブランドを体現する商品やサービスを生み出す。そして、その商品やサービスを体験することによって、ステークホルダーは当該企業のブランドイメージを構築する。

このような、広報部単体ではなく、全社員がかかわる全社的ブランド構築のサイクルを回すことがブランド経営の本質である。つまり、「組織がブランドを体現している企業」こそが、ゴーイングコンサーン（永続する企

業体）として繁栄する企業である。したがって、本稿で提唱する戦略的広報では、社内外のステークホルダーの中で、最も重要視すべき対象は自社の社員と考えている（図2）。

特に、中国の人材市場は流動性が激しい。また、企業の成長よりも、自らのキャリアアップに夢中の社員も多い。それに対して、報酬や福利厚生を手厚くするだけでなく、自社の事業活動へ参画することに誇りを感じてもらうために、社内広報を展開することの役割は大きい。

2 経営層と密接な広報

中国市場で広報が成果を上げている企業の共通点は、経営トップがコミュニケーションリーダーとして広報に深くコミットしていることである。特に中国は、強いリーダーが求められる政治体制を基盤にしており、その影響もあって、企業でも経営者の役割が重要視される。組織内の社員を活性化させるために、経営トップが広報と密接にかかわり、自ら社内外に情報を発信するコミュニケーショ

図2 ステークホルダーとの接点を担う社員に対する社内広報の重要性

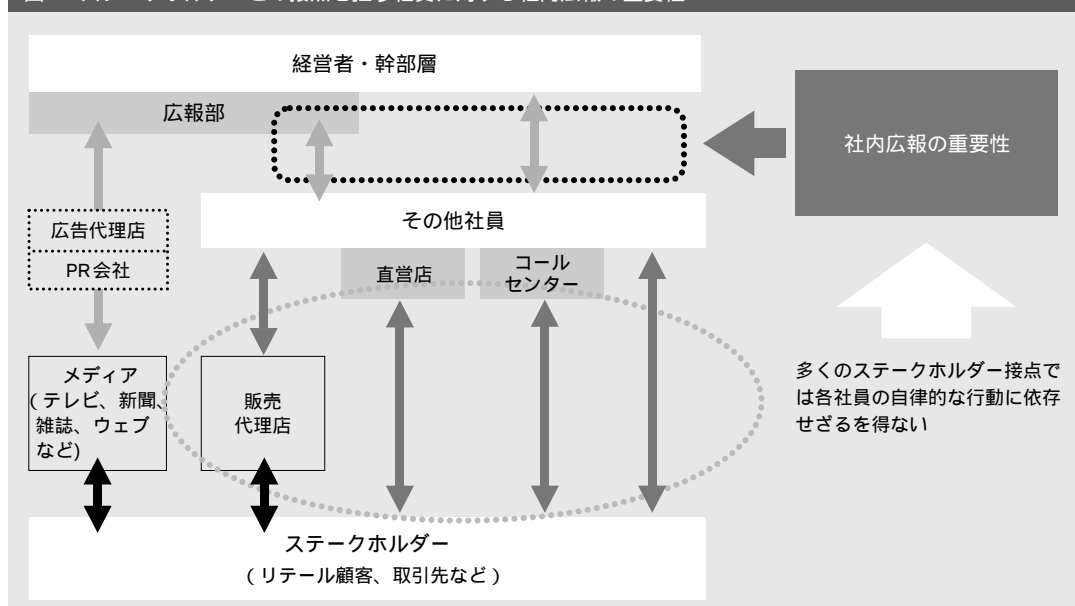
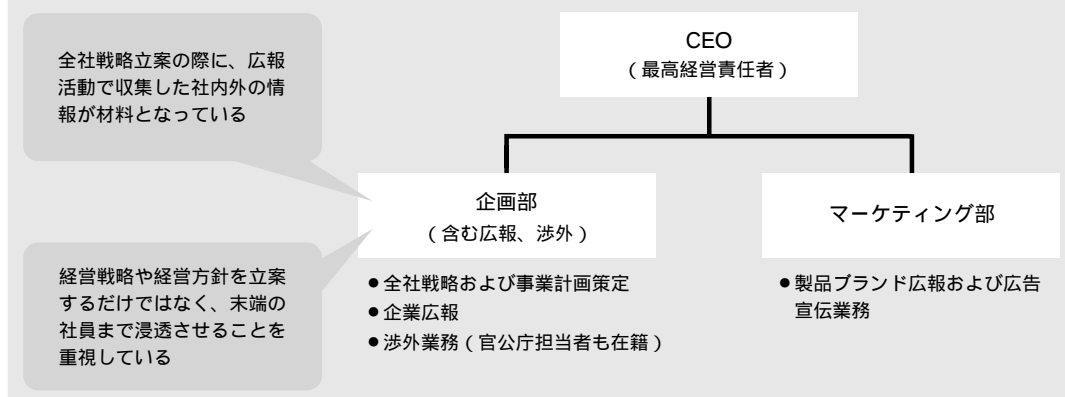


図3 三星（中国）投資有限公司の広報組織



ンリーダーとなっている。

そのために、広報組織は、経営層と密接に結びついた位置づけであるべきである。たとえば、韓国サムスン・グループの現地法人、三星（中国）投資では、企画部の中に広報機能を包含している。そうすることで、経営層と企画部が全社戦略を立案する際に、社内外の広報活動で収集した情報を活用し、さらに企画立案した経営戦略や経営方針を末端の社員まで浸透させることを重視したものと考えられる（図3）。

中国市場における ステークホルダー対応

1 「攻め」と「守り」の視点

前述したように、各ステークホルダーの抱く自社に対するイメージが、事業活動を後押しする力を持つように、コミュニケーションを推進することが戦略的広報の役割だが、各ステークホルダーへの対応を検討する際には「攻め」と「守り」の2つの視点が求められる。

先日反日デモの件を例にとると、日頃

からメディアやPR会社との良好な関係の構築を重視していた日系企業は、自社に批判的な情報をいち早く収集することができた。また、社内広報に力を入れていた別の日系企業は、反日デモにより生じた社員の不安感に対するケアを優先し、緊急ミーティングでいち早く社員とのコミュニケーションを図り、総経理（社長）が事業継続の強い意思を伝えた。

このように、ステークホルダーとのコミュニケーションを推進することで、リスクに対してコーポレートブランドを「守る（維持する）」施策とは逆に、自社の事業活動の追い風とするために、「攻め」の姿勢でコーポレートブランドを構築する施策が存在する。日常的に、各ステークホルダーとのコミュニケーション機会を自ら作り出し、企業の認知度やブランドイメージを高める施策を戦略的に打つ。その結果、販売や人材採用、事業提携といったさまざまな事業活動を後押しするようなコーポレートブランドに貢献する、といった類の活動である。

当然、最も重要な「攻め」は顧客に支持される製品・サービスを提供することだが、広

報として行うべき「攻め」の活動も存在する。メディアを活用する企業広告やパブリシティもその1つである。さらに、近年日本でも関心を集めているCSR（企業の社会的責任）やフィランソロピー（社会貢献）メセナ（文化支援）といった活動もこの範疇に含まれる。

中国でも、さまざまな企業が、希望工程小学校（中国青少年基金会在、ボランティア活動の一環として建設を進めている小学校）の建設といった教育への貢献、植林や希少動物の保護といった環境への貢献などの活動を積極的に推進している。

以上のような「攻め」と「守り」の視点から、ステークホルダー別に施策を打つ姿勢が、戦略的広報には求められる。ステークホルダーには、社外では消費者や取引先、新聞やテレビなどのメディア関係者、政府機関や業界団体、工場やオフィスが立地する地域社会などがある。一方の社内では、社員（とその家族）や事業パートナーなどがあげられ

る。これら多様なステークホルダーに対して、ブランドイメージの一貫性を保つためのコミュニケーションを継続する必要がある（表3）。

しかし、中国市場のステークホルダーには、日本や欧米とは明確な相違点が存在し、その相違点を考慮したうえで、具体的な施策を練り上げる必要がある。そこで以下では、社外ステークホルダーの1つであり、企業とその他ステークホルダーとのコミュニケーションの仲介者にもなる「メディア」と、社内ステークホルダーの重要な要素である「社員」に焦点を絞って、中国市場のステークホルダーの特殊性について述べる。

2 大きな影響力を持つ メディアへの対応

（1）市場化する中国メディア

中国のメディア環境は、巨大な消費市場に向けたコミュニケーション基盤として、数も質も大きな変革を迎えている。特に、所得水

表3 多様なステークホルダーに対するコミュニケーション施策

「攻め」のコミュニケーション——コーポレートブランドの「構築」		
コーポレートコミュニケーション	ステークホルダー別の施策	対 社員 社内広報（社内イベント、社内報、職場ミーティング、社員意識調査、社長メールなど） 経営ビジョン・ミッション共有
		対 消費者（消費者団体） 消費者問題対応（クレーム、リコール） 消費者団体との折衝 * 商品ブランド別の広告、販促【マーケティング部署の担当】
		対 社会（地域社会） CSR、フィランソロピー（社会貢献） メセナ（文化支援）
		対 メディア 関係構築、プレスリリース、取材対応、記者発表会、記者懇談会、プレスツアー（工場見学など）
		対 政府 ロビー活動、政府キャンペーン協賛
		対 業界団体 情報共有、ガイドライン策定、共同調査、勉強会
		対 人材市場（学生） 採用活動、インターン受け入れ、大学との共同研究、寄付講座
		対 投資家（IR） 報告資料作成、株主総会、事業説明会、株主通信
	「守り」のコミュニケーション——コーポレートブランドの「維持」	
リスクマネジメント	予防管理	情報収集体制の構築
	事後対応	危機管理マニュアルの策定 定期チェック・事前シミュレーションの実施

注）CSR：企業の社会的責任、IR：投資家向け広報

準の高い大都市圏では、メディア環境が多様化している。新しい新聞や雑誌が次々に創刊され、またオフィスビルや公共交通機関、小売店舗に液晶画面を設置してコマーシャルを流すフォーカスメディア社の取り組みなど、新しいメディアも登場している。

多くのメディア企業は、民営化を進め、独立採算の経営体質への変革を急いでおり、広告収入への依存度は高まっている。その結果、メディア企業は、自社メディアの広告価値を高めるためにコンテンツの質や量の向上を目指す、いわば「広告がメディアを創造する」構造ができつつある。

(2) 規制下のメディア環境

しかし、中国のメディア環境は、日本のそれとは多くの相違点がある。まず、メディアの多数乱立状態。中国全土で、テレビ局は約300局（チャンネル数は約3000）、新聞は約2000紙、雑誌は約9000誌ともいわれる。

テレビは、国営放送局であるCCTV（中国中央電子台）だけでも10以上のチャンネルが存在し、その他、ケーブルテレビの普及により、大都市では100前後のチャンネル視聴が可能な家庭が多く存在する。また、新聞は、『人民日報』に代表される党や政府の「大報（機関紙）」が発行部数を減らす一方で、「小報（大衆紙）」と呼ばれる晚报（夕刊紙）、都市報、芸能やスポーツ情報を掲載した娯楽紙などが、各地方で多数刊行され、発行部数を競っている。

注意すべきは、これらは新規参入が制限された環境下での競争であり、新聞では発行は認められても、取材や編集は依然として制限されていることである。その結果、一企業集

団が多くのメディアを抱える構造が生まれている。たとえば、1998年設立の南方日報報業集団は、広東省最大のメディア集団であるが、傘下に7種類の新聞を持ち、広告から印刷、出版、放送までそろえた事業を展開している。

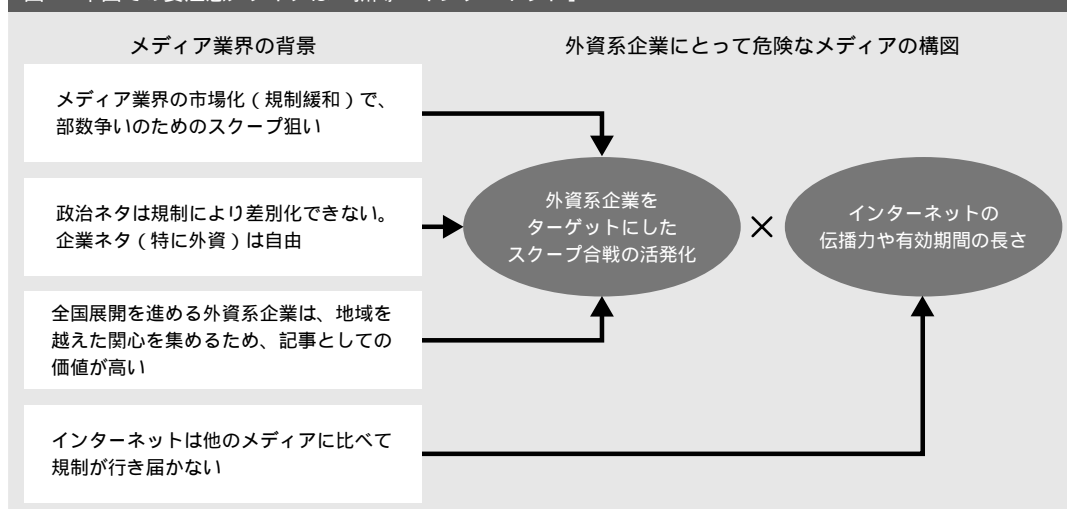
また、テレビや新聞だけでなく、路上や地下鉄駅構内などの広告取り扱いも、一部企業による独占状態が続いている。その結果、大都市部の広告価値の高いメディアは希少となり、企業間での奪い合いが起きている。たとえば、中国全土への事業拡大を目指す企業にとって、一度に中国全土に訴求できるメディアの選択肢は非常に少ない。そのため、今やCCTVの広告入札額は、日本の料金水準と変わらないレベルにまで高騰している。それでも、プロクター・アンド・ギャンブルやケンタッキー・フライド・チキン、NECなどの企業は広告主として名を連ねている。

(3) インターネットが生み出すリスク

一方、中国で、他国と比べて相対的に重要性の高いメディアがインターネットである。人的ネットワークが重視される中国社会では、口コミ情報やうわさ話が、製品や企業のイメージ形成に影響を及ぼす傾向が強く、その点で、ウェブの掲示板やチャット、携帯電話のSMS（ショート・メッセージ・サービス）などはきわめて重要なメディアである。

その関連で、インターネットに掲載された新聞記事が、他のニュースサイトや掲示板への転載を経て増殖し、結果として影響力を拡大する現象が中国では頻発する。このため、インターネットは企業にとって大きなリスク源となっている。特に、製品やサービスに対

図4 中国での要注意メディアは「新聞×インターネット」



する消費者クレームが、インターネットを介して1つの地域から中国全土に波及した事例は非常に多い。

部数争いが激しい新聞メディアにとって、政治ネタの掲載は規制が強い一方で、中国市場の広範囲で事業展開する外資系企業に関する記事は規制されず、しかも読者の関心を集めるために、記者は躍起になって企業ネタを探し回っている。また、インターネットは情

報発信元が無数で、党や政府の監視も行き届かないため、報道が過熱しても事態の収拾が困難である。さらに、インターネット上の情報はサーバーに蓄積されるため有効期間が長く、過去の不祥事にかかわる記事も検索され再掲されてしまう（図4）。

（4）独自のポジションを持つ

地場系広告・PR会社

また、メディア環境を語るうえで重要な役割を担っているのが広告会社やPR会社である。すでに、中国の広告・PR業界はグローバル競争の縮図となっている。イギリスのWPP、アメリカのインターパブリック、フランスのピュブリシス、日本の電通といったグローバルプレーヤー傘下の現地企業が、売上高の上位を構成している（表4）。

これらグローバルプレーヤーは当然、多国籍に事業展開するグローバル企業を主要なクライアントとし、クライアントの中国進出に随伴する形で事業を拡大させてきた。そして、彼らはメディアの質の向上、新しいメデ

表4 中国広告会社の営業収入ランキング（2004年）

順位	企業名	営業収入 （億元）	前年営業収入 （億元）	前年 順位	前年比 （％）
1	北京電通広告（電通）	5.0	3.9	1	128
2	盛世長城国際広告 （サーチ&サーチ）	4.1	3.5	2	117
3	TOM屋外伝媒集団 旧・昆明風馳伝媒	3.9	1.6	8	231
4	江蘇大賀国際広告集団	3.1	2.4	6	130
5	麦肯・光明広告 （マッキン・エリクソン）	2.7	2.6	5	106
6	江蘇郵政広告	2.7	2.9	4	91
7	大連天歌伝媒	2.6	—	—	—
8	上海広告（博報堂、WPP）	2.6	0.9	16	296
9	北京通成推广公交広告	2.4	1.2	13	195
10	上海美術設計	2.2	1.6	9	134

注1）営業収入は、フィー収入に制作費を加えたもの。企業の課税対象額となる
 2）カッコ内の社名は資本関係のある外資系広告会社
 3）表中の金額は小数点第2位以下切り捨て
 出所）電通のプレスリリース（ランキングや数値は中国広告協会が発表）

ィアの開発、広告業界の人材の育成など、中国のメディア環境を変革する原動力にもなっている。

一方で、国内系の広告・PR会社も数多く存在し、独自のポジションを築いている。中国市場では、所得水準や消費傾向に地域差があり、メディアの動向も地域ごとに把握しておく必要がある。そのなかで、地場系のPR会社は、当該地域のメディアや政府、消費者団体との長期的な取引関係を武器に、企業のコミュニケーション活動を支援する。

特に、メディアバイイング（メディアの広告枠購入）、危機発生時の情報収集やステークホルダーとの折衝、特定地域でのプロモーションにおける許認可取得や現場管理など、外資系企業が手を打ちにくい業務を支援するPR会社もある。

コーポレートブランド構築を積極的に推進するある欧米企業でも、欧米系広告代理店と包括契約（広告戦略立案からメディアバイイングや広告制作などの実行まで、必要なサービスを一括して依頼する）というパートナーシップを結びながらも、部分的には地場系PR会社も活用している。もっとも、外資系の広告代理店、PR会社も、地場企業との事業提携や、地場企業のグループ傘下への取り込みを進めている。

現状では、地場企業のサービスレベルは玉石混交であり、ターゲット市場のメディア環境を把握するとともに、彼らの強みや弱みについても情報収集できる体制が求められる。

（５）求められるメディアリレーションズ

そして、広告代理店やPR会社を活用しながら、メディアリレーションズ（メディア向

け広報）にも意識的に取り組むべきである。

ある欧米企業では、メディアに対する窓口を一本化するスポークスマン制度を導入し、中国人の担当者が前面に出て、メディアとの長期的な関係の構築を目指している。記者や編集担当者との継続的なコミュニケーションを通じてメディア側のニーズを把握し、積極的かつ迅速に情報を提供して彼らの業務を支援する。一方で、自社の経営方針や事業内容を正しく伝える。その関係のなかで、メディアと自社担当者との認識のギャップが解消され、結果として、突然予想もしない内容の記事が世の中に出回るといった事態を回避することもできる。

3 最も重視すべき社員への対応

（１）社内広報の４つの目的

本稿で提唱する戦略的広報で、最も重要なステークホルダーとして「社員」をあげた。社内広報に対しては日系企業でもさまざまな取り組みが行われているが、単に経営理念や経営方針を書きつづった冊子や手帳を作成して配布したところで、大きな成果は望めないだろう。以下、中国人社員をターゲットにした社内広報の勘どころについて紹介する。

まずは、社内広報の４つの目的を提案する（次ページの図５）。社内広報で最も期待される目的は、社員に自社で働くことに誇りを感じてもらい、業務へのモチベーションやコミットメントの向上につなげることである。企業内で受け継いできた経営理念やビジョンに共感し、自社の経営方針や商品に誇りを持つ社員を増やしていかななくてはならない。

社員の業務へのモチベーションやコミットメントを醸成したうえで、さらに以下の３つ

図5 社内広報で追求すべき4つの目的

自社への共感や誇りの醸成による社員のモチベーション向上

- 経営理念やビジョンに共感を持つことで、業務に対するモチベーションやコミットメントを醸成する
- 自社の行動基準が、経営判断や各種制度を通じて社員に浸透し、企業文化・風土が生まれる



社員のメディア化による一貫したステークホルダー対応

- ステークホルダーとの直接の接点である社員が、自社ブランドへの共通理解を持っていないければ、ステークホルダーを混乱させてしまう
- 全社員が、ステークホルダーに一貫したブランドイメージを伝えるメディアとなる

ナレッジマネジメントによる生産性、効率性の向上

- 各事業部に点在しているノウハウを共有化することで、各社員の生産性や効率性を向上させる
- 現場の問題意識や課題を経営層が共有することで、経営判断に反映する社員による自律的なリスクマネジメントの徹底
- リスクの第一発見者は社員であり、「各社員自身がリスク管理者」という認識を持たせる
- 社員が自律して、危機時には適切な対応策を、日常時には予防策を構じること、全社一丸となってリスクに取り組む体制を構築する

の目的の達成を目指すべきである。

1つ目は、「社員のブランドメディア化による一貫したステークホルダー対応」である。多様なステークホルダーとの接点の大部分は、末端の社員が担う。そして、各接点では、社員自身が自社ブランドを伝達するメディアの役割を果たしている。その社員が、自社の経営理念やビジョンを理解せず、目指すべきコーポレートブランドを誤解していたら、各ステークホルダーに一貫したブランドイメージを想起させることなど、とうてい不可能である。

したがって、広報担当者は、さまざまな情報伝達と情報収集の手段を整備して、社員へ経営戦略や事業計画、ブランド戦略などのメッセージを伝達し、一方では、社員が日々活動している営業や広告宣伝、人材採用の現場を回り、ステークホルダーに一貫した対応が

できているかを把握する必要がある。

2つ目は、「ナレッジマネジメントによる生産性、効率性の向上」である。前述した三星（中国）投資で、経営層と広報が近い関係にあるのは、経営層が決定した戦略や方針を末端の社員にまで伝達することの難しさに配慮した施策であり、経営層にとっても、現場の問題意識や業務課題を収集し、経営への判断材料にすることが容易になる。また、各部署に分散しているノウハウを広報によって顕在化、共有化することで、各社員の生産性や効率性の向上に資するメリットもある。

3つ目は、「社員による自律的なリスクマネジメントの徹底」である。この数年、中国では外資系企業の不祥事に関する報道が過熱していた。特に、商品に対する消費者のクレームへの対応の不徹底や、中国文化を軽視する表現の広告宣伝への使用などの報道で、企業は批判の矢面に立たされた。広報部は発生したリスクに対処し、リスク発生を予防するために、さまざまな注意項目や行動指針を各社員に伝達する必要がある。

そもそも、リスクの第一発見者は、ステークホルダーとの接点にいる現場の社員であるケースが多い。各社員がリスク管理者という認識があれば、危機時に適切な対応策を、また日頃から防止策を講じること、迅速にリスクを最小化できるはずである。

企業ビジョンや理念に共感している社員は、自社のブランドに対する責任感を持ち、そのブランドを維持するために強い規律意識を持つ傾向が高い。この点から見れば、ブランドは、コーポレートガバナンス（企業統治）やコンプライアンス（法令遵守）の推進力としても期待できる。

(2) 社内広報に求められる双方向性

広報担当者は、以上の4つの目的を達成できるようなコミュニケーションを、経営層や社員を巻き込んで展開していく必要がある。特に、社員のブランドメディア化によるステークホルダー対応については、経営層から社員へのトップダウンのコミュニケーションを推進し、ナレッジマネジメントやリスクマネジメントに関しては、現場の社員から経営層へのボトムアップのコミュニケーションを推進すべきである。

前者では、経営層が、自社の経営理念やビジョンを引用しながら、目指すべきコーポレートブランドの姿を社員にいかにわかりやすく伝えるかがポイントである。後者については、社員が肌で感じた問題意識をいかに上層部と共有して経営に反映させていくか、またいかに社員が自律的にリスクを防止し、リスクに迅速に対処できるように鼓舞するかがポイントとなる(図6)。

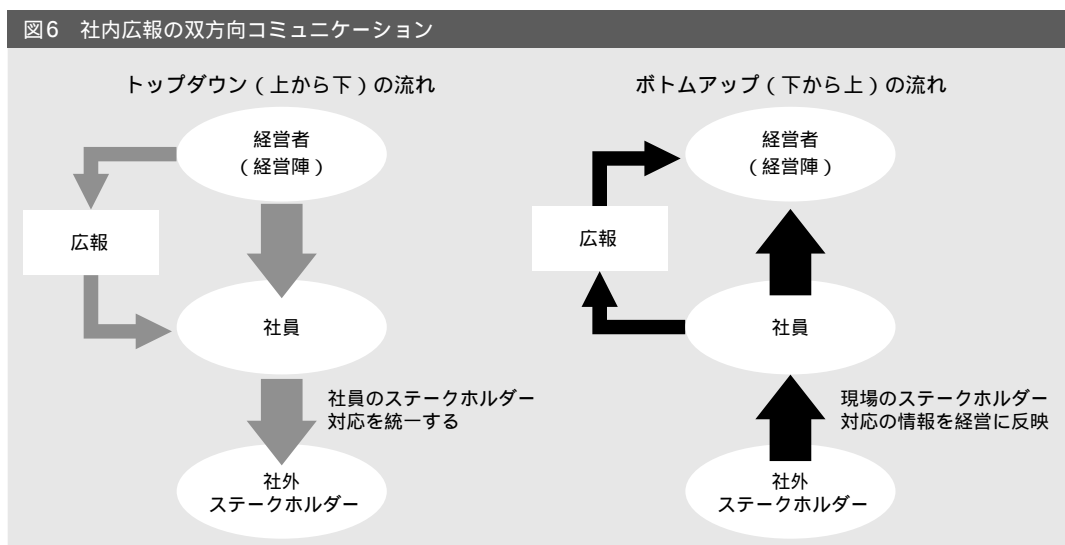
このようなトップダウンとボトムアップの社内広報を、中国人社員をターゲットに効果的に展開する際に、参考となる視点について、以下、事例を交えて提示する。

(3) トップダウンの社内広報

経営者が社員に対し、自社の経営理念やビジョンを浸透させたいと思ったときに、経営理念やビジョンをそのまま言葉や文章にして社員に伝えても効果は小さいだろう。理念やビジョンが社員に対して訴求効果を上げるためには、イメージを具体化する必要がある。たとえば、社員を尊重するという理念について、社員が真にそれを実感するのは、具体的に人事評価制度や報酬体系、福利厚生制度、研修制度などが、社員を尊重した制度になっている、と感じたときである。

そして、経営者には、自社の理念やビジョンが具体化した事例を提示することで、社員に訴えかける姿勢が求められる。世界的な総合家電メーカーに成長したハイアール(海爾集団)のCEO(最高経営責任者)である張瑞敏氏は、イギリスの経済紙『フィナンシャル・タイムズ』の「尊敬すべき企業人ベスト30」に選出されているが、同社の経営理念やビジョンは非常にわかりやすく故事(ストーリー)化されて、社内外に認知されている(次ページの表5)。

たとえば、「真心を持って優れた商品・サ



ービスで社会や顧客に貢献する」という理念を具体化した例として、張瑞敏氏が創業初期に、冷蔵庫の不良品を社員の眼前でハンマーで叩き壊した「ビッグハンマー」の逸話は、あまりにも有名である。「常に革新をして卓越を追求する」理念については、工場で効率を高める提案をした新入社員が、即時に評価

されて昇進した逸話がある。評価された新入社員は実名で公表されており、他の社員も同様の成果を上げれば評価される、という実感を持つだろう。

また、理念をストーリー化することで、社内外に強い伝播力を持たせることができる。関係性の社会である中国では、友人や家族に自社の話をする際に、理念がストーリー化されていれば、広範囲に浸透させることができる。さらに、中国はリーダー社会であり、同じメッセージでも、発信元が広報部と経営者では、効果に大きな差が出てしまう。

(4) ボトムアップの社内広報

一方、ボトムアップの社内広報としては、経営層と現場のダイレクトコミュニケーションを推進することが有効である。ある中国企業では、総経理や副総経理が中国各地の支店や工場を飛び回り、各地に滞在中に、現地の若手幹部候補とのミーティングを設定している。

その後、経営層は議論に上った課題について月末に解決策を、一方の若手幹部候補は現

表5 ストーリーを使ったハイアールの社内広報

品質は企業の生命である

「ビッグハンマーのストーリー」

1984年、倒産寸前の赤字会社に乗っ込んだ張瑞敏氏がハンマーで、工員たちの1年分の給料より高価な冷蔵庫の不良品76台をすべて叩き壊した。これにより、工員たちは「一級品を作る」という品質重視の意識に目覚めた

人をもって本となす（社員本位、社員の尊重）

「工場にエアコン、CEOに扇風機のストーリー」

1994年夏、張瑞敏氏は、作業現場の労働者のためにエアコンを取り付けることを決定したが、自らの事務室は扇風機のままにした。労働者の作業効率と健康を考えて工場にはエアコンをつけ、自らについては扇風機でも仕事に影響がないため、工場より後回しにした

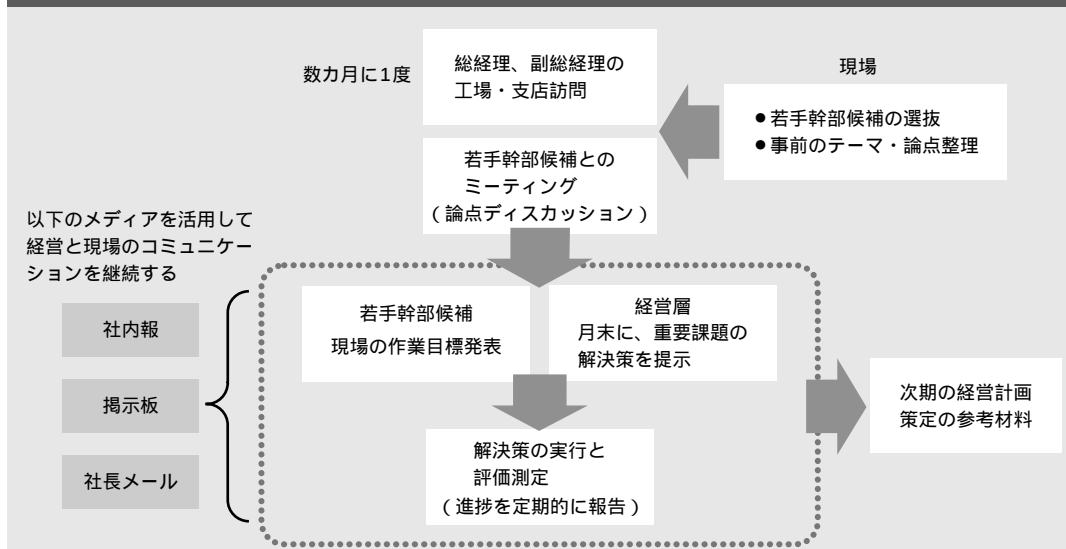
常に革新をして卓越を追求する

「発明家や革新者を個人名で賞賛するストーリー」

新卒で実習中の肖金亭は、工場で効率の悪い原因を発見し、作業改良の提案をした。その提案は受け入れられ、肖はすぐに技術部門に抜擢された。また、「馬国軍下当て」「曉玲スパナ」「劉中熱伝導板」など、社員が発明したり革新したりした工具に社員の名前を付け、社員をヒーロー化することで、その逸話を社内外に広めている

出所）ハイアールのホームページ、および遅双明編著、多田敏宏訳『ハイアールの企業文化』近代文芸社、2004年より作成

図7 経営層と末端社員とのダイレクトコミュニケーションの推進



場での作業目標を、社内報や掲示板を活用して全社的に表明する。そして、社内報や掲示板を用いて、その後の解決策や作業目標の進捗についても定期的にフォローアップすることで、リアルタイムに会社が動いている姿を全社員に印象づけている（図7）。コミュニケーションを通じて、社員の意見がダイレクトに経営層に伝わり、そこから解決策が生まれることで、社員の経営への参画意識が醸成されている。

また、たとえば、このミーティングの議題をリスクマネジメントに設定すれば、各部署や各拠点のリスク要因を掘り起こす成果も得られる。さらに、現場とのコミュニケーションで得た情報は、経営層の経営判断の助けにもなるだろう。

中国では個人主義の傾向が強く、同僚の間でノウハウを共有する「横のコミュニケーション」は同じ部署内でも成立しにくい。したがって、誰もが納得できる基準で選抜した若手幹部候補や経営層が主体的に参画し、リーダーたちが社員に訴えかける「縦のコミュニケーション」を促進することが、重要なポイントとなる。

さらに、中国市場における日系企業は「外資系企業」であり、社内には多様な価値観や使用言語をバックグラウンドに持つ社員が混在する。そのような社内環境では、社員向けのコミュニケーションには、日本でよりも多くのコストをかけるべきである。特に、欧米グローバル企業では、経営層からのメッセージが、意図的に、何度も繰り返して伝えられる。価値観や言語の違いを踏まえ、日本では一度で伝わることでも、念には念を入れて繰り返す必要がある。

ブランドを社内広報に活用せよ

近年、無形資産であるコーポレートブランドが注目されてきた理由として、企業価値を高め、資本コストを低下させる財務的役割が強調されてきたことがある。

また、近年では、消費者以外の各ステークホルダーと企業との関係に注目が集まり、その結果、ステークホルダーの総意と解釈されるコーポレートブランド価値こそが、経営者にとって最も重要な評価指標ともいわれる情勢となっている。たとえば、アメリカ市場では、経済誌『フォーチュン』の「最も尊敬される企業」が最も賞賛に値する企業のランキングとされ、日本や中国でも同様の指標への注目度は高まる傾向にある。

さらに、高いコーポレートブランド評価は、消費者であれば商品の購入に、メディアであればパブリシティに影響を与えると同時に、社員の業務遂行にも影響する。

社会に認知され評価されているブランド企業に所属する社員は、社会からの無言の期待またはプレッシャーを受ける。それが、自社のブランドに対する責任感を生み、高い規律意識につながる。一方で、自社のブランドへの誇りが業務遂行へのモチベーションを生み、その結果として高い生産性を実現する。最後に、中国市場では、ブランドの持つこの効用を特に重視し、自社の社内広報に活用すべきである、と改めて強調したい。

著者

石井英行（いしいひでゆき）

アジア・中国事業コンサルティング部コンサルタント
専門は日本・中国におけるマーケティング戦略、ブランド戦略、広報戦略の策定および実行支援