



研究レポート

No.267 June 2006

中国における企業 PR 戦略のあり方

上席主任研究員 金 堅敏

富士通総研（FRI）経済研究所

中国における企業 PR 戦略のあり方

上席主任研究員 金堅敏

jjm@jp.fujitsu.com

【要旨】

中国では、市場経済化が進み、①消費者権利意識の台頭、②メディア環境の「自由化」、③社会的責任(CSR)の重視等を主因に、市場における外資企業の「活動環境」は大きく変わってきている。

変化する経営環境の下で、中国における企業 PR のあり方を探るために、ケーススタディを行った。各企業の特徴として、欧米系企業では、①PR 活動を経営戦略の一環として積極的に展開していること、②社内の人的資源等を投入するだけでなく PR 会社等の外部資源を活用していること、③現地の PR プロを生かすとともに、定量評価を徹底しコスト/パフォーマンスの最大化を図っていること、④BtoC だけでなく BtoB 企業も PR 活動に積極的取り込んでいることが特徴である。日系企業では、①製品/技術の PR に重点を置き、企業 PR は控え目で防衛的であること、②経営のコアではないとして投入が少なく、PR 会社等の外資資源活用も限定的であること、③現地のプロを生かしていないうえ、PR に対する評価も重視されていないこと、④BtoC と比べ BtoB の PR 活動はあまり行われていないことが判明した。地場有力企業の PR 活動のスタイルは、欧米系に近いが、その手法等は洗練されていない。

日系企業の一部は、中国での PR 活動に積極的な取組みは始めている。ただ、その取組みは単発的で制度化されたアプローチは少ない。本研究は、現地調査による現状分析を踏まえて、①PR 戦略・内容の重層化、②統合された組織戦略、③現地中心の PR 活動、④最小限の投入で最大の効果を挙げる方法、⑤PR 活動における自社の役割と行動といった視点から日系企業に示唆を与えることを目的としている。

目 次

	ページ
1 はじめに：問題提起	1
2 中国市場における日系企業の「不祥事」と問題の本質	2
2.1 中国における日系企業の「不祥事」	2
2.2 中国における多国籍企業の危機管理事例	4
3 経営戦略手段としての PR 戦略.....	6
3.1 中国で『もっとも尊敬される企業』	6
3.2 日系企業の取組み.....	7
4 中国市場における企業の「生態環境」の変化.....	9
4.1 消費主義の台頭	9
4.2 多様化するメディア	11
4.3 多国籍企業に CSR を求め始めた中国	15
5 中国における企業 PR 戦略の実態：ケーススタディ	19
5.1 現地調査の結果	19
5.2 日米欧企業・地場企業の PR 活動の特徴	23
5.3 日系企業のチャレンジ.....	25
6 日系企業への示唆	27
参考資料	30

中国における企業のPR戦略

1 はじめに：問題提起

90年代における外資企業の大量進出により中国は米国、日本に次ぐ第3位の生産大国となった。外資企業、特に日系企業は、技術や部品を持ち込み中国という場所を借りて製品を組み立てて海外市場へ輸出するという戦略を取ってきたため、これまで現地社会との関わりは少なかった。外資企業にとって中国は「飛び地」的な存在であり、自社の中国拠点は、一工場の役割しかなかった。他方、外資の進出や輸出の拡大は、中国に経済成長と技術進歩をもたらし、国民の所得向上につながった。近年、中国は一大消費市場として台頭し、外資企業も、中国を組み立て拠点として利用すると同時に、販売・サービス拠点として生かす戦略にシフトしてきた。つまり、外資企業の中国拠点は、生産販売をともに実現する「自己完結企業」となってきた。投資・生産・販売にわたる現地拠点のマネジメントは、市場、技術、資金、情報、部品、人材など、あらゆる面で現地社会と関わらなくてはならなくなってきた。現地市場を開拓するためには、製品の機能や品質だけでなくブランド力や企業イメージなどが重要となり、現地社会とのコミュニケーションが欠かせない。

2004年以降、日系企業を含む多国籍企業がかかわる「不祥事」が中国のメディアに数多く取り上げられている。特に、有名な欧米多国籍企業に関わるものが多い。例えば、デュポン、P&G、ハインツ(HEINZ)、Kraft、ジョンソン&ジョンソン、コダック、ナイキ、ウォールマート、KFC、HaagenDazs、デル等の米系企業、ユニリーバー、ネスレ、カルフル等の欧州系企業、富士フィルム、広州本田等の日系企業である。これまで穏健な経営を誇るIBMも、PC販売サービスが「三包」¹規定に違反していると疑われている。さらに、企業の危機管理を助ける立場にある米系PR専門業者である偉達(中国)公関顧問有限公司(Hill & Knowlton China)でさえ、従業員給与未払いや労働契約違反といった従業員権利侵害の疑いがある企業として取り上げられている。これらの報道は、製品の品質やサービス、企業の社会的責任、政治・文化・感情にまで及んでいる。これらは誤報の可能性もあるが、中国のメディアや消費者は、市場経済の主体である企業に対し、モニターしはじめている。これら多国籍企業のブランドイメージダウンは避けられない状況となっている。

他方、一部の大学や研究機関と有力メディアは、「最も尊敬される企業」、「多国籍企業公益賞」、「多国籍最高企業公衆イメージ賞」など、現地の外資企業に対して積極的に評価しようとしている。多国籍企業に対し資金、技術の貢献に止まらず、社会、文化、地域への貢献をも求め始めている。これらの評価活動に積極的に関わっている企業は、ブランド力の向上に繋がっており現地社会に暖かく迎えられる。

¹ 「三包」とは、消費者の商品購入後、一定期間中に、正当な事由が満たされれば、販売者が修理、交換、返品の一つに応じるべしというアフターサービスである。

2 中国市場における日系企業の「不祥事」と問題の本質

日本では、日系企業に関わる「不祥事」は、反日感情や中国地場企業保護のための意図的なものではないかとの見方がある。しかし、問題の本質は別にある。

2.1 日系企業の「不祥事」

かつては、中国メディアが日系企業の「不祥事」報道を集中した時期があった。2000年～2003年にかけて、東芝ノートパソコン事件(品質と絡んだ損害賠償問題)、三菱パジェロの欠陥事件、日本航空の中国人乗客差別事件、富士フィルムの現地拠点による密輸疑惑等は、日系企業のイメージダウンをもたらした。その後、事態は沈静化した。2005年3月～4月の間に反日デモが生じ、一部の都市で日本製品不買運動が展開された。中国のIT関連有力サイトには「日系企業の中国病：三大病症— 自大症、偏食症、自闭症」と題する記事が掲載された(図表1のWebページを参照)。近年、中国のインターネットは急速に発展し、ネットユーザーは1億1千万人を超えている。これらの記事が正確かどうかは別として、「不祥事」に関するネットメディアの取扱いは、日系企業に大きなマイナス要因となっている。

図表1 日系企業に関するWEB報道の事例



(出所) <http://news.ccidnet.com/zhuanti/0414riqibing/>

実際、図表2が示すように、2005年に生じた「反日デモ」の前に中国の有力メディア『中国経営報』が行った都市部住民に対する意識調査では、「日本製品は魅力あるが、日系企業

は魅力がない！」という結果が判明した。中国の都市住民の製品選択意識において、日本製品が競合対象とされる欧米系や韓国・台湾系を抑えてトップに出たのは、中国市場開拓を図る日系企業にとって勇気付けられるグッドニュースとなった。しかし、中国都市住民の意識の中になぜ日本ブランド製品へのイメージと日系企業へのイメージの間のギャップがあるのか。このギャップを埋める作業は、日系企業にとって欠かせない。

図表2 中国都市住民の国/地域別外資企業への評価

順位	総合評価	発展性	社会的イメージ	就職選択	商品選択
1	米系29.4%	欧州系29.1%	米系32.7%	米系34.7%	日系32.7%
2	欧州系27.6%	米系28.8%	欧州系30.5%	欧州系30.2%	欧州系22.3%
3	日系16.6%	日系13.3%	日系15.6%	日系11.5%	米系22.1%
4	HK系9.0%	HK系9.3%	HK系6.8%	HK系10.2%	韓国系6.8%
5	韓国系6.0%	韓国系6.6%	韓国系5.1%	台湾系4.5%	HK系6.0%
6	台湾系5.4%	台湾系6.3%	台湾系3.7%	韓国系4.4%	台湾系3.2%

(出所)「中国経営報」2004年10月27日

日系企業に対するマイナス報道や中国消費者の意識は、中国「愛国主義教育」による反日意識の増大、自国企業保護と絡んでおり、日系企業が「標的」にされたという論調がある。例えば、『東亜』2003年12月号に「90年代の愛国主義の高揚、反日意識の高まりというものと、一連の日系企業叩きというものが、つながりがあることはまず確認をしておいたほうがいい事実である」と述べている。また、2005年12月16日の日経ネット版では、自国企業保護の観点から「中国はこれまでも民族系メーカーが独自生産できるようになった製品分野では、外国メーカー・パッシングをたびたび行ってきた。カラーテレビ、乗用車、ノートパソコンなどだ。今回(注：ソニーのデジタルカメラ「サイバーショット」6機種が品質に問題があるとして中国浙江省から販売差止め処分を受けた事件)も中国メーカー製のデジカメが出回るようになったタイミングと妙に一致している。中国メーカーを市場で押し上げるため、日本企業などを標的にしている様子も見える。」という論説委員の解説がある。

確かに、「日清戦争」(中国語「甲午戦争」)から第2次世界大戦までの間に生まれた中国民衆の「反日意識」は、近年再びヒートアップし、「靖国参拝」問題などに触発され、2005年3月～4月の反日デモにつながった。この「反日意識」は、日系企業にとって大きなマイナス要因となり、日系ブランドに大きな「重荷」となっている。また、中国が自国産業保護のために外資企業の市場参入を規制する政策は現実にある。

しかし、図表2にあるように、国民感情がビジネスに影響しているとは言え、国/地域への全体評価と個別企業への評価は別問題である。同じように、「日系企業標的」論者は、企業の個別事件と日系企業全体のイメージとを混同して議論しているように見える。実際、近年中国メディアで大きく取られている多国籍企業に関する「不祥事」を見ると、日系企

業に関するものは意外に少ない。

2.2 中国における多国籍企業関連の「不祥事」

最近の多国籍企業関連の「不祥事」を表す危機管理事例には以下のようなものがある。

図表 3 近年多国籍企業関係の「不祥事」事例

	関係する企業	資本別	「不祥事」とされる事件	報道時期
1	富士フィルム社	日系	密輸疑惑	2003年1月
2	CECT社	香港系	携帯端末挨拶語事件(「中国人侮辱」事件)	2003年2月
3	ROCHE社	米系	SAAR 関連医療品「達非」事件	2003年2月
4	カルフル社	仏系	サプライヤーへの「入場料」徴収	2003年6月
5	Macdonald社	米系	「消毒水」残留事件	2003年7月
6	ソニー社	日系	カラーテレビリコール事件	2003年7月
7	トヨタ社	日系	四輪駆動車広告事件(「中国人侮辱」事件)	2003年12月
8	KFC社	米系	トリインフルエンザ事件	2004年1月
9	Janssen社	ベルギー系	薬品「息斯敏」副作用事件	2004年3月
10	ルーセント社	米系	贈賄事件	2004年4月
11	PWC事務所	米系	集団サボタージュ事件	2004年6月
12	デュポン社	米系	塗料「特富竜」発がん性事件	2004年7月
13	カルフル社	仏系	「毒カイヤイ」事件	2004年7月
14	Marck Sharp & Dohme社	米系	関節炎薬「万絡」回収事件	2004年8月
15	ウォルマート社	米系	組合組織拒否事件	2004年9月
16	IKEA社	スウェーデン系	製品リコール事件	2004年10月
17	IBM社	米系	PCアフターサービス規定違反事件	2004年10月
18	NIKE社	米系	「恐怖闘室」TV広告(「中国人侮辱」事件)	2004年11月
19	NESTLE社	スイス系	遺伝子組換原料使用と虚偽表示事件	2004年11月
20	広州ホンダ	日系	杭州結婚用アコード車事故(「婚礼門事件」)	2005年1月
21	カネボウ化粧品社	日系	集団職場放棄事件	2005年1月
22	P&G社	米系	SK-II化粧品虚偽広告事件	2005年3月
23	HEINZ社	米系	ジャム製品等の発がん性添加剤問題	2005年3月
24	KFC社	米系	発がん性添加剤事件	2005年3月
25	Kraft社	米系	遺伝子組換原料使用未表示事件	2005年3月
26	Johnson & Johnson社	米系	幼児用製品の有害物質含有事件	2005年3月
27	Unilever社	オランダ系	茶製品の有害物質含有量基準オーバー事件	2005年3月
28	デル社	米系	元IBMユーザーへの不公正勧誘事件	2005年5月
29	Haagen dazs社	米系	無許可食品製品事件	2005年6月

30	ソニー社	日系	デジカメ販売差止め事件	2005年12月
31	Hill & Knowlton China	米系	従業員権利侵害事件	2005年12月
32	Pernod Ricard 社	英系	CHIVAS ウェスキー製造年偽造事件	2006年1月
33	Bauch & Lomb 社	米系	コンタクトレンズ品質問題	2006年2月
34	コカコーラ社	米系	飲料のベンゼン含有量オーバー事件	2006年3月
35	Heinz 社	米系	粉ミルク遺伝子組換原料利用未表示事件	2006年3月

(出所) 報道や現地ヒアリングによるまとめ。

すなわち、2003年1月～06年3月までの、多国籍企業関連の危機管理事件 35 件のうち、米系企業は 21 件で 60%を占め、欧州企業が 7 件で 21%、日系企業が 6 件で 17%となっている。この事実に基づけば、中国のメディアが日系企業を「標的」にしたという結論は妥当ではない。個別事例を見ると、例えば、2003年のトヨタ社の「四輪駆動車広告事件」でマスコミに糾弾された「民族(中国人)侮辱」問題は、その前の地場企業である中電社「携帯画面挨拶語事件」と、その後のナイキ社の「運動靴広告事件」でも提起された。つまり、トヨタ社が日系資本だから中国メディアが槍玉にしたのではない。外資企業は中国メディアのセンシティブな体質に、直面せざるを得なくなっているのである。

以上のような結論は、中国 PR 協会による評価の結果からも得られる。図表 4 が示すように、中国 PR 協会の Web サイトで掲載されているもっとも注目される「企業危機管理」トップ 10 件の中で、2003年には 3 件(ソニーについては評価されたケース、マイナス評価は 2 件)あったが、2005年上期ではゼロとなっている。これは、日系企業の製品やサービスのよさが評価されているとともに、危機管理に従来以上に注意を払っているからである。日系企業の対応次第で、メディアや消費者の攻撃から身を守ることができる。

図表4 最も注目される「企業危機公開」(企業PR戦略問題)10案件

2003年			2005年		
	企業	主なイシュー		企業	主なイシュー
1	中電通信	「Hello Chow」用語問題	1	KFC	発ガン性物質含有
2	ROCHE	SAAS危機悪用問題	2	Johnson & Johnson	液体パラフィン油添加
3	長虹	米国での詐欺遭遇	3	Unilever	フッ素含有量オーバー
4	富士フィルム	密輸疑惑	4	Kraft	遺伝子組替え非表示
5	Carrefour	通路費徴収問題	5	P&G	化粧品に腐食剤含有
6	Macdonald	消毒水混入事件	6	NESTLE	粉ミルク沃素含有オーバー
7	ソニー	カラテレビリコール事件*	7	Colgate	発ガン性物質含有
8	紅牛飲料	密輸「紅牛飲料」誤報事件	8	光明乳業	賞味期限切れミルクの再利用
9	格力電器	「企業戦略」発表混乱事件	9	HaagenDazs	無許可の劣悪環境で生産
10	トヨタ	「問題広告」事件	10	格蘭仕	無3C安全認証製品販売

(出所)中国公関協会

(注)ソニーはPR戦略が評価された事例

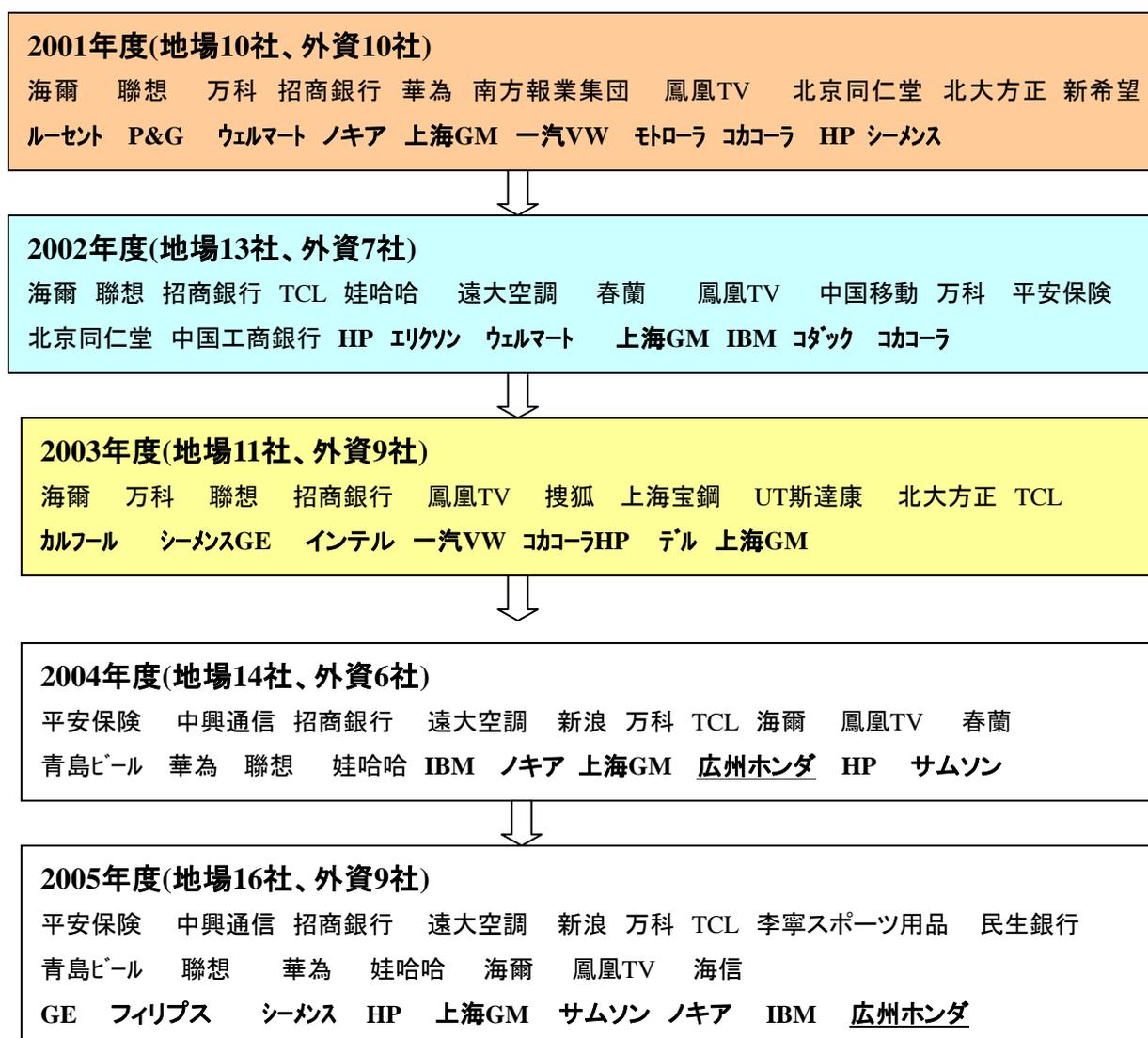
3 経営戦略手段としてのPR活動

「不祥事」を起こさないことは重要だが、メディアに取り上げられなければ、対中進出の目的は達成できない。グローバル市場で評価されるためには、企業は製品の生産者、サービスの提供者であるだけでなく、文明社会の推進者であり、平和と公正の支持者でなければならない。企業の社会的評判(レピュテーション)は、企業統治構造、財務能力、社員権利、投資者関係、消費者権利、ブランド育成、危機管理、CSR、サプライチェーン関係等様々な要素にかかっている。

3.1 中国で『もっとも尊敬される企業』

中国では、内外資企業を問わず、市場参入者に対する評価が定量的に行われるようになってきている。

図表5 最も尊敬される企業トップ20



(出所) 新聞報道等による整理

『経済観察報』と北京大学ケース研究センターは、米『フォーチュン』社の「もっとも尊敬される企業」の評価方法に習って、2000年より毎年中国国内で活動している企業に対して「もっとも尊敬される20社」の評価を行っている。評価は、人的資源、財務実力、社会的責任、会社イメージ、経営者能力、マネジメント・品質、発展潜在性の7つの指標に基づいて行われている。第三者推薦、アンケート調査、専門家評価等のプロセスを経て選ばれる。図表5が示すように、「最も尊敬される企業」リストには、常連企業もあれば新しい顔も半数近くある。激しい競争を勝ち抜いてランクインを果たした企業努力の結果が伺われる。これらの企業は、中国市場における有力企業ばかりである。

残念なことに、リストに日系企業が少ない。2004年度と2005年度に、広州ホンダが、日系企業としてはじめてランクインした。広州ホンダの社会貢献やブランドイメージ、製品／サービス、経営成果が認められたからである。

2004年後半から05年前半にかけて、内外企業の「不祥事」の多発に鑑み、中国国務院発展研究センター、SOHU.COM、北京大学中国信用研究センター等が協力して、「ベスト企業社会イメージ賞」の選定に着手し、近代中国社会に相応しい企業のモデルを提供しようとした。評価指標は、①コーポレートガバナンス、②財務能力、③従業員権利保護、④投資者関係、⑤消費者利益、⑥ブランド育成、⑦危機管理、⑧社会的責任、⑨サプライヤー関係などの9項目を含む。半年の選定を経て、「多国籍企業ベスト企業社会イメージ賞」に輝いたのは、フォード(中国)、コカコーラ(中国)、ノキア(中国)、ロレアル(中国)、シスコシステムズ(中国)、中国HP、デュポン中国の7社である²。残念ながら、日系企業はランクインできなかった。

「最も尊敬される企業トップ20」や「ベスト企業社会イメージ賞」にランクインするには、社会に自社の企業理念、ミッション、戦略、製品／技術の優位性、社会への貢献等をPRし、その理解を得られなければならない。しかし、中国に長年進出している日系企業でさえ、中国社会へのPR活動を積極的に展開しているとは考えにくい。例えば、オムロン社は「血圧計の生産メーカー」、日立製作所は「家電メーカー」、日本精工株式会社は「腕時計を生産している」と誤解されている。

3.2 日系企業の取組み

1980年代～90年代前半まで、中国市場では日系企業による製品広告が功を奏し、中国消費者の商品選択において、日系企業の製品を選択する確率は高なった(図表1を参照)。しかし、企業の社会的評価は今ひとつである。これは、日系企業の効果的な企業PR或いは企業広報(corporate Communication)が欠けているからではないかと推測される³。つまり、

² もともとの計画は、地場企業20社、多国籍企業10社の選出であったが、厳格の選定により地場企業16社、多国籍企業7社しか合格できなかったという。<http://www.sohu.com>。

³ 企業のPR活動は、製品や技術PR、従業員PR(Internal PR)、企業PR(corporate Communication)の三つに分けられるが、本稿は、ブランド・マネジメント、メディア・コミュニケーション、メディアリレーション、コーポレート・コミュニケーション、イシュー・マネジメント及びメディアモニターやメディ

日本企業には、カオの見える企業PRが求められているのである。

もちろん、日系企業も手を拱いているわけではない。例えば、共産党機関紙である「光明日報」は、2004年に外資企業を対象とする「光明公益賞」を創設し、国内の公益事業にもっとも貢献した多国籍企業10社～20社に賞を授与することになっている。ソニーと東芝は2年連続で受賞しており、松下電器も第二回目に受賞した。「反日デモ」の面影は見られない。

第一回(2004年) 「光明公益賞」受賞企業(10社)

Amway(中国) カルフール(中国) コカコーラ(中国) Conocophillips石油(中国)
エリクソン(中国) FedEx(中国) モトローラ(中国) シーメンス(中国) ソニー(中国)
東芝(中国)

第二回(2005年) 「光明公益賞」受賞企業(20社)

Amway(中国) Applied Material(中国) BP(中国) カルフール(中国)
コカコーラ(中国) ダイムラー・クライスラー(中国) FedEx(中国) Xian-janssen
キンバリーホテル(中国) LG 電子(中国) ロレアル(中国) マイクロソフト(中国)
モトローラ(中国) 松下(中国) Philips (中国) サムソン(中国) シーメンス(中国)ソニー(中国) 東芝(中国) United Technologies(中国)

また、図表1が示すように中国社会は日系ブランド製品を好む一方、欧米の経営スタイルに憧れている。中国のメディアには「現地化が遅れた」、「年功序列」、「閉鎖性」などマイナスの日系企業像がよく取り上げられている。しかし、革新国家実現のスローガンの下で、技術革新に無頓着な中国企業が学ぶべきモデルとして、日系企業が再び中国のメディアに取り上げられつつある。例えば、中国の有力経済誌『中国経営報』は、富士通の社内ベンチャー制度を詳しく紹介し、この国籍限定なしの制度を称賛した⁴。この記事は、富士通(中国)の広報活動によるかどうかは不明であるが、中国における富士通のイメージ向上に役立つ。

ア評価などを活動内容と企業PRを論ずる。

⁴ 『中国経営報』2006年1月26日。

4 中国市場における企業の「生態環境」の変化

かつて、計画経済の残像が支配していた時期、企業は自社への評判を気にせず、危機管理は行政や個人の人脈(GUANXI)による情報封鎖で対応してきた。その後、市場経済化が進み、中国市場における企業の「生態環境」は大きく変わった。消費者の権利意識が台頭し、地場製品と比べ外国ブランドからより多くの利益を得ようとした「外国製品愛顧者」も、多国籍の高品質を疑うようになってきた。メディアが急拡大し、メディア相互間の競争も激化した。加えてインターネットの普及で台頭したネットメディアの威力も大きくなった。グローバリズムの進展にともない、自由競争によってもたらされた負の側面（所得格差の拡大等で生じた深刻な「周縁化」、エネルギーの逼迫や環境の悪化等の外部不経済など）が顕在化し、中国の政府や社会は企業に社会的責任(CSR)を求め始めた。

4.1 消費者主義の台頭

中国の消費者保護運動は 1980 年代半ばごろからスタートした。1983 年国際消費者連盟が毎年 3 月 15 日を「国際消費者権利デー」を定めたのを契機に、84 年 9 月には広州市消費者委員会が設立された。84 年 12 月には消費者保護の全国組織である「中国消費者協会」が設立された。その後、全国全ての地域に消費者協会が立ち上げられ、全国的な消費者組織のネットワークが形成された。2004 年に「上海市消費者協会」が「上海市消費者権利保護委員会」に変更され、消費者権利保護という旗印が高く掲げられるようになった。これらの消費者保護団体を母体として、毎年「3・15 消費者デー」に消費者保護のキャンペーンが展開され、大きな社会的パワーとなっている。

消費者運動の高まりと相まって、消費者保護に関する法規も相次いで整備された。1993 年の『製品品質法』や 94 年 1 月の『消費者権利保護法』を始め、『商標法』、『食品衛生法』、『薬品管理法』、『環境保護法』、『広告法』など、消費者保護関連法規はほぼ先進国並に整備された。一部の経済先進地域では、全国法規の保護レベルより高い条例の制定によって消費者権利保護を図っている。例えば、上海市は、2003 年 1 月に『上海消費者権利保護条例』を制定し、『消費者権利保護法』に設けられていない「関連知識獲得権」等の消費者権利を取り入れている。

以上のように、消費者運動の高まりや消費者権利保護法規の整備が進むにつれ、商品やサービスに対して消費者の苦情やクレームも急増した。特に 1990 年代は消費者苦情が急増した。近年、社会経済環境の変遷や消費構造の高度化等で苦情・クレームの数量自体はあまり増えていない⁵が、その内容構成は大きく変わってきている。他方、消費者のクレームが行政処理に止まらず、司法の場に持ち込まれるケースが急増している。2005 年に全国消費者協会からのサポートを受けた起訴案件は、23,500 件となり 04 年より 145.5%増となっ

⁵ 中国消費者協会の統計によると、2001 年～05 年の苦情総件数は、72.1 万件、69.0 万件、69.5 万件、72.4 万件、70.4 万件となった。

た⁶。

図表 6 全国消費者苦情(上位)提起状況

苦情性質	2004(件)	構成比(%)	増減率(%)	2005年(件)	構成比(%)	増減率(%)
品質	472,473	65.2	+6.8	464,090	65.9	-1.8
価格	49,200	6.8	-11.4	44,062	6.3	-10.4
計量	25,307	3.5	-16.4	20,600	2.9	-18.6
販売契約	19,210	2.7	+25.7	19,861	2.8	+3.4
安全	16,781	2.3	+7.4	14,605	2.1	-12.9
偽物	17,501	2.4	-13.3	13,826	2.0	-20.9
広告	16,398	2.3	+16.6	12,136	1.6	-25.9
不正表示	11,253	1.6	+12.7	9,562	1.4	-15.0
人格尊厳	2,835	0.4	+43.3	2,475	0.4	-12.6
総数	724,229	—	+4.2	703,822	—	-2.8

(出所) 中国消費者協会

図表 6 が示すように、消費者からの苦情やクレームが最も多いのは品質に関するものであるが、増減率で見ると、モノ自体よりも取引主体や取引プロセスに関するものが増加している。かつては、メーカーが直接販売を行ってきたので、消費者の不満はメーカーに向けられ、メーカーも諸消費者の不満解消を図りやすかった。しかし、市場拡大に伴う製販分離の下で、消費者の不満は販売プロセスに集中し、メーカーよりブランドに向けられるようになった。

2003 年～04 年にこの変化がピークに達した。2003 年の消費者苦情増加率が高いトップ 5 は、①「契約」42.7%、②「人格尊厳」35.8%、③「安全」34.7%、④「広告」17.2%、⑤価格 5.7%で、2004 年のトップ 5 は、①「人格尊厳」43.3%、②「契約」25.7%で、③「広告」16.6%、④「不正表示」12.7%、⑤「安全」7.4%であった。2005 年のデータでは若干の反動が見られたが、契約関連は依然として伸びつづけている。このような変化は、中国社会の進歩、消費構造の高度化の趨勢と一致している。ただ、サプライヤー(メーカーや販売店等)にとっては、モノよりヒトとかかわる苦情やクレームによるリスクが高まっていると考えられる。

また、個別の製品/サービス分野では、図表 7 が示すように、消費ブームになっている製品やサービスが、もっとも苦情やクレームの多い分野でもある。例えば、苦情の増加率が高かった家電類、携帯電話、家具内装は、中国の携帯ブーム、マンションブームと関係している。自動車関連の苦情も一時高かったが、メーカー主導の専売店システムが進んでいるので、2005 年には低下に転じた。

サービスに関する苦情の増加率が製品に関する苦情より高いのは、消費のサービス化を

⁶ <http://www.cca.cn/page/browseinfo.asp?db=pdts&order=302>

表わしている。インターネット加入者の急増や電子商取引の急成長は、ネット関連クレームを増幅させている。

これらの商品やサービス分野は日系企業にとってのビジネスチャンスでもある。市場戦略と消費者対策はセットで考えないといけない。

図表 7 苦情増加の商品トップ 8 とサービストップ 8

商品	2004(件)	2005 年(件)	増加率(%)	サービス	2004(件)	2005 年(件)	増加率(%)
エアコン関連	15,789	17,778	+12.6	インターネット関連	3,663	7,189	+96.3
携帯電話	70,147	77,945	+11.1	販売	5,199	9,570	+84.2
農機類	7,691	8,523	+10.8	通信	27,354	34,451	+25.9
医療補助用品	2,121	2,339	+10.3	公共サービス	3,232	3,951	+22.2
厨房電器類	8,191	9,006	+8.9	農業生産技術	348	420	+20.1
PC	6,005	6,365	+6.0	保険	1,427	1,702	+19.3
保健食品	5,732	5,995	+4.6	住宅内装	6,383	6,604	+3.5
内装建材類	18,307	18,712	+2.2	クリーニング	13,572	13,781	+1.5

(出所) 図表 6 と同じ

4.2 多様化するメディア

1980 年代初頭まで、中国の新聞、テレビ／ラジオなどのメディアは、中国共産党或いは政府の宣伝道具であり、メディア機関は共産党或いは政府に付随する部門の一つであった。投資も運転資金も財政支出で賄ってきたので、メディアの目的も政治的効果にあり、経済収益／経営効率は無視されてきた。したがって、メディアの報道内容も管轄／監督部門の監視下に置かれた。図表 7 が示すように、計画経済から市場経済への体制改革の過程でメディアの数が急増し、メディア従事者も拡大してきた。1980 年代半ば以降、メディアは次第に主管部門から離れ、独立採算、損益自己責任が要求される市場主体へ脱皮し、一つの独立産業として認知されるようになった。

WTO加盟を契機にメディア分野の市場化はさらに加速され、競争力向上が政策の重点になってきた。2001 年 8 月、中国共産党中央委員会弁公庁、国務院弁公庁の「中央宣伝部、国家広電総局、新聞出版総署『新聞出版広電映画事業改革の進化に関する若干の意見』を配布する通知」(17 号文件)は、中国メディア事業に関する改革の目標、投融資、集約化を提起した。その後、いわゆる大手テレビ局を中心とする「広電集団」(動画・音声関連)、大手新聞を核とする「報業集団」が組織された。2003 年 12 月に、国務院弁公庁は、文化産業の発展と経営可能な文化事業部門を企業組織へ民営化する通知(105 号文件)を出して、メディア事業を独立採算にさせ、さらに企業化／民営化への改革を実施しはじめた。その後、メディア企業制度の整備、メディア産業チェーンの育成、メディア企業の上場といった企業化改革がすすめられた。現在、極く少数の新聞を除いて大部分の新聞は、財政からの支

援を受けずに独立経営となっている⁷。例えば、メディア改革推進の結果、2004年11月15日、異なる地域、異なるメディアを跨る全国レベルの『第一財經日報』が誕生した。これは、上海文広伝媒集団、広州日報報業集団、北京青年報社による共同出資のメディアでもあった。また、北京青年報社投資の「北青伝媒」という香港市場での上場企業も生まれた。これまでに中国国内株式市場に上場しているメディア関連企業は、活字メディア3社と視聴媒体5社の8社となっている。

図表8 中国のメディアの概要及び市場化の度合い

	メディア	現状	市場化程度
伝統メディア	テレビ	テレビ局314、約2,000チャンネル	△
	放送局	282局、約2,000チャンネル	△
平面メディア	新聞	1,926種類(日刊955種類)	○
	うち：共産党機関	438種(全体の22.7%)	△
	晩報/都市報	285類(同14.8%)	○
	生活類	245類(同12.7%)	◎
	業界/専門紙	958類(同49.7%)	◎
	雑誌	9,029種類	◎
新メディア	ネットメディア	ネット人口1.03億人、ウェブサイト67.7万	◎
その他	その他	アウトドアメディア、移動メディア、分衆メディア	◎

(出所)『中国統計年鑑』(2005)、「中国報業発展報告」(2005)、FRIのヒアリングによる。

(注)◎、○、△はメディア市場化度合いの強弱か、企業PR活動にとっての重要度を表す。

テレビ局では、番組の放送と製作を分離し、製作は外部制作会社への委託を行い、テレビ局本体は、番組の買取と放送とに特化するようになってきている。2003年半ば以降、放送・テレビ業の規制緩和はさらに進められた。規制緩和の主な内容としては、1)放送・テレビ業界内部の相互参入、2)放送・テレビ業の国有事業体や民間部門への開放、3)番組制作への外資参入などが含まれる⁸。

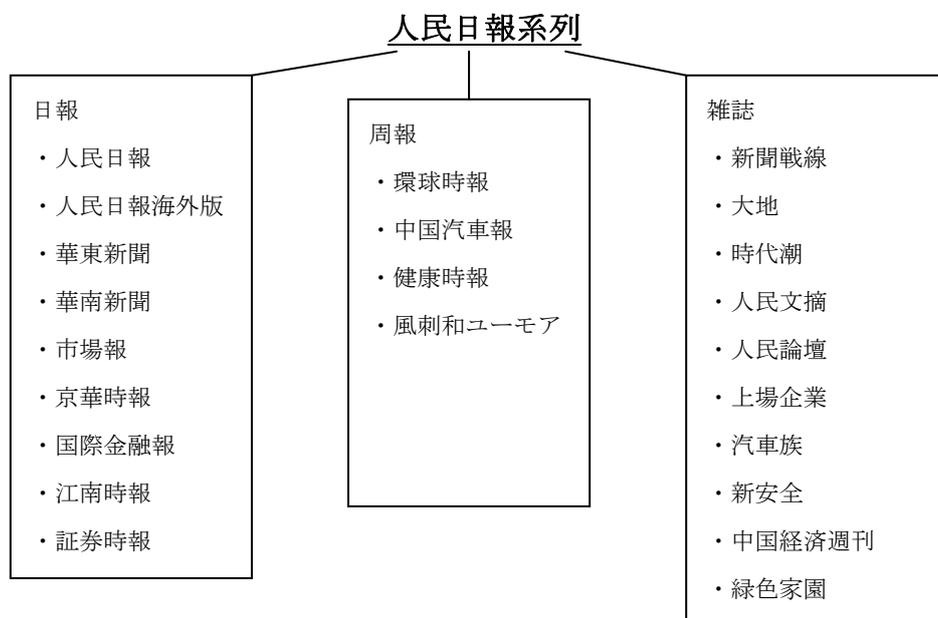
このように、読者や視聴者を増やして、発行部数の拡大や広告収入の増加或いは視聴率を高めていかなければ、メディア企業の利益は得られない。読者や視聴者のためのメディア経営に変身しなければなくなった。図表9が示すように、2002年に報業集団に対する投資権限が認められたこととも相まって、新聞系列が大きく膨らんできている。新聞系列の中で、新発行誌の方が親元の党機関紙より発行部数が多く読者からの評価が高いという逆転現象も見られる。例えば、北京地域では人民日報系の京華時報の方が庶民の生活報道において人民日報よりも親しまれている。また、21世紀経済報道は、経済分野の報道では南

⁷ 2005年8月FRIによる現地メディアへのヒアリングによる。

⁸ 『中国メディア産業発展報告』62～63ページを参照。

方日報より歓迎されている。実際、独立採算という経営環境の中で、子会社の親会社への資金援助、いわゆる「親孝行」現象が多く見られている⁹。

図表 9 肥大化する新聞系列



(出所) 人民日報 Web による整理

中国では新聞の発行部数、利益率、読者採点等のパラメーターから、都市部大衆紙の競争力を評価する動きがあり、もっとも競争力のある 20 社が表彰されている。図表 10 が示すように、2005 年のトップ 20 は 2004 年のトップ 20 と比べ 6 社が入り替わり、競争激化が伺える。新聞メディアの収入源が、70%は広告収入から、残りは発行収入から賄われている状況を考えると、白熱した競争の展開は想像できる。

中国メディアの競争は、新聞紙に止まらず視聴メディアにも当てはまる。中国の都市部ではケーブル TV が普及しており、どの家庭でも 50 前後のチャンネルは見れるようになっている。例えば、北京市では地元北京市関連のテレビ 10 チャンネルのほかに、中央テレビ 14 チャンネル、地方衛星テレビ約 30 チャンネルが受信できる。上海では、地場 12 チャンネル、中央 11 チャンネル、地方衛星 TV10 数チャンネルが視聴できる。広州では、地場や香港の TV20 チャンネル、中央 12 チャンネル、地方衛星 10 数チャンネルが視聴できる。各チャンネルの視聴率アップによる広告放映契約の争奪戦が繰り広げられている。

⁹ 2005 年 8 月に開催された「第二回 中国報業競争力年会」での発言による。

図表 10 都市部大衆紙競争力トップ 20

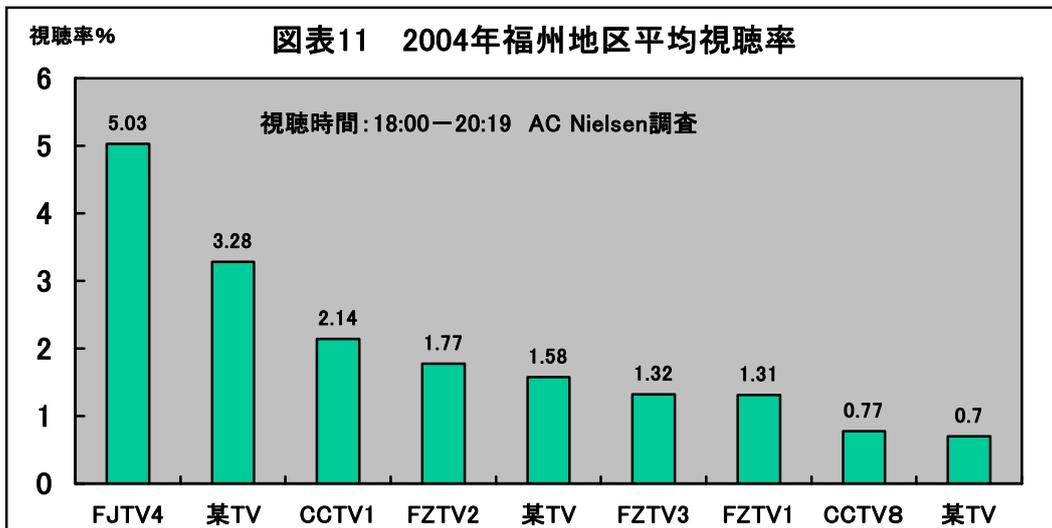
2004 年トップ 20				
新民晩報	北京晩報	揚子晩報	羊城晩報	錢江晩報
齊魯晩報	北京青年報	成都商報	寧波晩報	大河報
楚天都市報	都市快報	今晚報	雲島晨報	南方都市報
華商報	新晩報	半島都市報	金陵晩報	青島晩報

2005 年トップ 20				
新民晩報	南方都市報	華商報	大河報	齊魯晩報
北京青年報	北京晩報	都市快報	羊城晩報	華西都市報
楚天都市報	燕趙都市報	揚子晩報	成都商報	新聞晨報
深せん晩報	今晚報	寧波晩報	京華時報	遼瀋晩報

(出所)新聞報道による整理

(注) ___ は 2005 年にランクアウト紙、□ は 2005 年新ランクイン紙。

図表 11 が示すように、福建省政府所在地福州地域では、福建 TV 4 チャンネル(ニュースチャンネル)の視聴率が中央テレビや他の地方 TV チャンネルより高い。トップの視聴率を維持するために、福建 TV 4 チャンネルはこの手あの手を使って努力している。

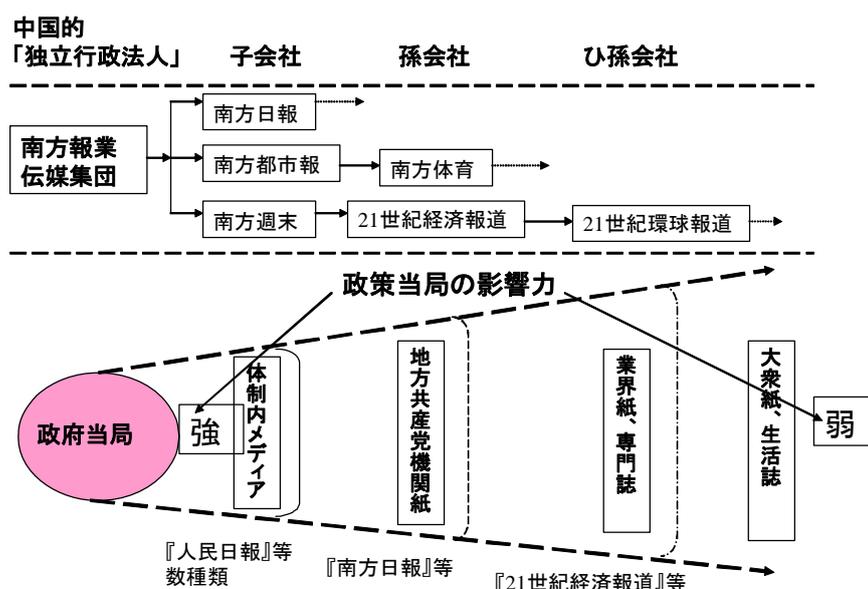


(出所) 福建省電視台資料。

産業化／市場化改革の加速により、中国のメディアには、独立採算・自主人事が課され、「自由化」の方向に大きく踏み出している。図表 12 が示すように、現状では、「体制内メディア」と言われる『人民日報』などの少数の新聞(財政による予算支出、共産党組織部門

による人事権掌握)を除き、地方共産党機関紙、業界紙／専門誌、大衆紙・生活誌の順で政策当局の影響力が弱くなっており、特別なケースを除き、新聞の報道内容の自由化が進んでいる。

図表12 独立採算・自主人事で「自由化」するメディア



(出所) FRIのヒアリングによる纏め

中国におけるメディアの産業化・市場化改革は、メディアとメディアの主要収入源である広告を行う企業との間に、「呉越同舟」の関係をもたらしている。企業にとって、広告やPRの媒体が多様化する一方、メディアの力が強まることにより、企業の「殺し屋」になりうる可能性もある。

4.3 多国籍企業にCSRを求め始めた中国

市場化改革の深化とグローバル化の進展により、中国経済は世界経済とのリンケージを強めている。先進国で議論されている企業社会的責任(CSR)というコンセプトも、広く認識されるようになってきている。地場企業にとっては、先進国市場進出のためという理由もあるが、CSR活動によって企業競争力にプラスの影響が得られるという認識もある。特に、2004年後半から中国における企業の社会的責任(CSR)運動が熱を帯びてきている。メディアがCSR問題を盛んに取り上げているだけでなく、欧米のCSR関連組織団体担当者を招いたシンポジウムや研修会では、WTO加盟時と同じような盛況ぶりを見せている。

中国のCSR運動の背景には、外部要因と内部要因がある。外部要因としては、①サプライチェーンを通じた欧米諸国におけるCSR運動の中国への波及効果、②中国企業の海外展開である「走出去」戦略に必要であることが挙げられる。

①は、中国がグローバルな世界における生産拠点になったがゆえに、欧米の CSR 運動が中国製商品の調達の過程で下流から上流へ遡ってきている。例えば、米系の CSR 機構(Social Accountability International)は、中国でのビジネスを展開している多国籍企業を通じて、自ら制定した企業責任基準である SA8000(Social Accountability 8000)を、中国企業(地場サプライヤー)に求めている。このように、中国製品の仕向け地の消費者や CSR 活動団体は、製品だけでなく、その製品の「生産プロセス・生産方法」(PPM)に注目しはじめている。中国企業は、WTO ルールを越えた「社会的規制」を受けざるを得なくなっている。②については、中国企業自身が海外市場を展開する際、現地市場における CSR 運動の壁に直面せざるを得なくなっていることが指摘できる。国際化の先頭に立ったレノボ、華為、中興などの地場有力企業は、例外無く海外市場で厳しい CSR 審査を受けている。

中国の CSR 運動の内部要因としては、20 数年続けてきた経済開発優先政策の「ツケ」が顕在化したことが挙げられる。つまり、経済開発一辺倒で生じた「拝金主義」が蔓延し、社会に信用喪失、偽帳簿・脱税の多発、偽物・コピー品の氾濫、出稼ぎ者権利の無視、鉱山爆発による死傷者の多発、貧富の差の拡大等で生じた社会矛盾は限界に達している。胡锦涛政権は、歪みをもたらした経済開発一辺倒の政策から「調和の取れた社会建設」へといわゆる「黒猫白猫論」の修正を加えた。つまり、企業に計画経済時代の「社会的負担」ではなく、市場競争社会の「社会的責任」を求め始めたのである。

中国政府は、無賃労働、社会保障の未加入、劣悪な労働環境等、自国の生産条件に問題が山積していることは認識しているが、欧米の民間組織が制定した CSR 規準・規格をそのまま受け入れることを拒否している。例えば、2004 年 10 月国家認証監督委員会は「中国で SA8000 の認証をそのままでは推進しない」と表明している。その代わり国家標準監督委員会は、20 の省庁を組織して中国独自の CSR 基準を制定すると言われている。また、CSR の原則となる国連のグローバル・コンパクトにも好意的である。さらに、世界中 400 を越える CSR 基準・規格は企業に加重な負担を強いているので、むしろ統一した基準を実施したほうが低コストであるとしている。

例えば、中国アパレル業界では、中国紡績工業協会の主導により、2005 年 5 月に「社会責任普及員会」を旗揚げし、中国独自の CSR 基準「CSC9000T」をスタートさせた¹⁰。アパレル業界のほかにも、中国の諸官庁の間では CSR 取組みの主導権争いが見られる。

- ① 商務部系の「中国企業責任発展中心」は、2005 年 9 月に「中欧 CSR フォーラム」を組織主催し、100 社に上る『中国企業社会責任建設北京宣言』を採択。
- ② 民政部系の「中国社会活動協会」は、2005 年 11 月に「企業市民委員会」を立上げ、内外企業 190 社による『企業市民宣言』を採択、CSR 活動ベスト 30 社を表彰した¹¹。
- ③ 国有資産管理委員会系の「中国企業改革与発展研究会」は、2005 年 12 月に「中国企

¹⁰ www.csc9000.org.cn

¹¹入賞した企業 30 社は、多国籍企業や有力地場企業であった。日系ではオムロンと松下電器が入賞した。
http://www.cncasw.org/shownews.asp?news_id=180。

業社会責任連盟」を発足させ、自称初めての『中国企業社会責任基準体系』(案)を公表するとともに、CSR活動企業ベスト10とCSR活動人物ベスト10を表彰した¹²。

- ④ 国家環境保護局系の「環境与開発研究所」は、早くも1994年に設立され、「中国企業社会責任網 CSRNet」というWebサイトを立上げ、中国におけるCSRの啓蒙運動を推し進めている¹³。
- ⑤ 遅れを取った中国企業連合会は、2005年12月に日本経団連の下部組織である海外事業活動関連協議会(CBCC)との共催シンポジウム「企業の社会的責任を巡る国際動向と企業の対応」を北京にて開催し、CSR取組みの主導権争いに加わった。

一方、中国市場には50万社を超える外資企業が進出している。これらの外資企業、特に日米欧の大手多国籍企業は、CSRの理念や実践を中国国内に持ち込んだが、中国政府や中国社会もこれらの多国籍企業にCSRを求め始めた。

すなわち、中国の社会、経済発展における多国籍企業の役割を期待するという面と、中国の弱みに付け込んだ経営を懸念する側面が並存している。中国における多国籍企業の問題として以下のように指摘されている。

・贈収賄の助長

2002年に中国での贈賄事件で、三井物産社員が有罪判決を受けたことは日本でも大きく報道されたが、2004年4月に米ルーセント社は、現地法人の役員4名が、経営活動の中で米国の「反海外腐敗法」に違反する行為を行った可能性があると判断し、全員を更迭させた。2005年米国司法省は、医療機器メーカーのDPC社の中国法人が、1991年～2002年の間に中国実験室スタッフや病院関係者に162万米ドルを贈賄したとして、480万ドルの罰金を課した。

これらのケースで見られるように、多国籍企業関連で起きた贈収賄行為は、中国の社会環境に悪い影響を与えたと認識された

・不健全な租税回避行為

中国の税務当局の推定によると、中国における外資企業による不健全な租税回避額は少なくとも300億元に達している。2005年5月から国家税務総局は、反租税回避キャンペーンを展開し、多国籍企業の価格移転による租税逃避を撲滅しようとしている。

・市場独占行為

国家工商行政管理局は、中国産業における多国籍企業の独占問題に関する調査を行った。感光材料、包装材料、ソフト、デジタル設備等の分野で、外資企業による独占疑惑が浮上してきている。例えば、マイクロソフトのOS市場独占、コダックのフィルム市場独占などは中国の新聞によく出る記事である。

事実関係は別として、中国政府やメディアが市場独占問題に関心を集めていることは

¹² 入賞した企業は地場企業が中心であった。http://www.cerds.org/default.htm

¹³ http://www.csr.ied.cn

否めない。

・労働基準回避などの行為

2004年夏ごろ、全国人民代表大会法律実施検査チームと全国総工会(組合の全国組織)による「工会法」(組合法)の実施状況調査によって明らかにされたが、外資企業の労働組合組織率は33%に止まっている。特に、ウォルマート、コダック、デル、サムソン、KFC等の有力外資企業が、組合未組織か組織妨害を行っていることについて、中国のメディアは名指しで報道し、外資企業に大きな衝撃を与えた。

これを契機に、中国政府やメディアは、労働基準回避行為などへのモニタリングを強めた。

中国共産党の抱える最大の政策目標である「調和社会」実現に向けて、多国籍企業に目標達成の協力要請がなされている。胡錦濤/温家宝政権になってから、中国は、毛澤東の「均富論」でもなく鄧小平の「先富論」でもない、過大な格差を解消を目指した「調和社会」の実現という政策理念を掲げている。中国社会でプレゼンスを高めた外資企業は、その政策実現の手足として利用しようとしている。

5 中国における企業 PR 戦略の実態：ケーススタディ

企業経営を巡る環境が激変している中国で、企業のPR活動は益々活発になってきている。これは、中国PR協会が纏めた『中国公関業(PR産業)2005 年度調査報告』に現れている¹⁴。報告によると、2005 年のPRサービス市場規模は 60 億元(約 850 億円)に達し、04 年より 33.3%増となった。2000 年～05 年の間、年平均 30%以上の成長が続いている。

PR サービスのユーザーの状況を見ると、消費財企業(BtoC 型企業)は不特定多数の消費者向けビジネスを展開しているため、企業 PR の役割がより多く期待される。中国 PR 協会の調査報告書によると、2005 年に PR 会社の業務シェアは、耐久消費財(自動車、家電)が 26% (2004 年は 30%)、IT(PC ハード・ソフト、関連機器)が 20% (2004 年比横ばい)、快速消費財(食品など)が 18% (2004 年は 12%)、通信関連(携帯などの通信製品)が 15% (2004 年比横ばい)、医療保健が 9%(2004 年は 5%)、その他が 12%(2004 年は 18%)となっている。耐久消費財、IT、通信関連、快速消費財、医療保健は引き続き、PR サービスの上位 5 分野にあるが、快速消費財と医療保険が各々 6%と 4%増加したのとは対照的に、耐久消費財は 4%減少した。快速消費財の増加は、近年企業の危機管理需要が増えたことが原因で、医療保険が増加したのは、医療サービスの民営化が進み新規参入が活発となり、新規参入者のブランド力確立が必要となったからである。

現段階では、コンシューマー・プロダクツ関連企業の PR 活動が活発であるが、市場の成熟化や競争の激化により法人向けビジネスを展開している企業(BtoB 型企業)の PR 活動も活発になってくると見込まれる。実際、欧米企業の BtoB 型企業には、活発な PR 活動が見られる。日系企業の中では BtoC 型企業の PR 戦略の必要性は理解されているが、B2B 企業における PR 活動の重要性はあまり理解されていない。

本研究では PR サービス上位 5 分野から日米欧企業や地場企業 9 社を選定して、現地ヒアリング調査によるケーススタディを行った。

5.1 現地調査の結果

本調査では、中国市場における企業の PR 戦略を見た上で日系企業への提言を纏めるためにあらゆる角度から企業 PR のあるべき姿を試みた。ヒアリング内容は、①企業 PR の役割と位置付け(CEO の PR への関与、人的・財的経営資源の配分等)、②企業 PR のチャンネルと手法(中国で利用可能なツール、各ツールの特徴、優先順位、方法など)、③企業 PR の組織対応・評価など(組織対応、担当者の資質、活動への評価等。また、PR 活動のアウトソーシング、役割分担、PR 会社の選別など)、④他社 PR 活動への評価(企業の資本別、製品別に相違はあるのかなど)、⑤日系企業へのアドバイスなどに及ぶ。

企業訪問の難易度もあり、最終的にヒアリングが可能であった企業は、電機/電子分野の BtoC 型企業 3 社(欧米系 1 社、日系 1 社、地場系 1 社)、電機/電子分野の BtoB 型企業

¹⁴ 2005 年の中国PR協会の調査によると、現在中国で活動しているPR専門会社は 2,000 社以上あり、スタッフ数は 2 万人を超えているという。

3社(同)、食品・バイオ関連3社(同)の合計9社であった。

図表 13 電機／電子分野の BtoC 型企業の PR 活動像

	A社(欧米系)	B社(日系)	C社(地場)
従業員数	9,000人	1万6千人	2万人
C/C部門	ある	ある	ある
C/C部門の主な機能	①メディア対応 ②ブランド管理 ③CSR活動など	①メディア対策 ②CSR活動 ③従業員PR	①メディア対策 ②GRとCSR ③従業員PR など
スタッフ人数	9人	5名(1兼任)	11名
注視メディア数	50～60	数十種類	約40種類
C/C長	現地人	日本人	内部昇進
C/C長プロ化	プロ	総務担当	プロ(コミュニ博士)
GR部門	ある	ある	なし
製品PR部門	ある	ある	ある
PR会社活用	なし(自社能力高い)	ある	なし(自社能力高い)
Clippingサービス利用	ある	なし	自社内ある
PR活動への評価	定量優先+定性	主に定性	定量+定性
中文ウェブ	ある	ある	ある
当社からのPR推奨企業	GE/Bayar	Motorola/SONY HONDA	IBM/Intel/MS Cisco

(出所) FRI ヒアリング

図表 13 は、電機／電子分野の BtoC 型企業の PR 活動に関する現地ヒアリングに基づいて、その実態を纏めたものである。

3社の主な共通点は、1)PR 部門を設置しており、主にメディア対策や CSR 活動を行っていること、2)政府関係 GR(Government Relationship)と製品 PR 担当部門は別の部署で行われていること、3)自社 Web を PR の道具として生かしていること、などである。3社の主な相違点、特に日系企業と他の企業との相違点は、1)スタッフ配置は少ないこと、2)PR 部門長は本社派遣の日本人が担当しており、かつプロでないこと、3)Clipping 活動(外部委託か社内で行うかを問わず)が行われていないこと、4)PR 活動に対する評価が、定性的に止まっていること、などが挙げられる。また、PR 活動の優良企業について欧米系や地場系企業欧米企業を挙げているが、日系企業は、欧米系と日系両方を挙げている。

図表 14 は、電機／電子分野の BtoB 型企業の PR 活動に関する現地ヒアリングに基づいて、その実態を纏めたものである。

3社の主な共通点は、1)PR 活動としてメディア対策を行っていること、2)製品 PR 部門が設定されていること、3)中国語 Web を自社 PR に生かしていること、などである。3社の相違点、特に日系企業と他の企業の主な相違点は、1)企業 PR 部門が設定されていないこと、2)欧米系に比べ、CSR 活動を行っていないこと(ただし、本社の労働組合は中国で貧困

地域の学校設立支援などの公益事業を行っている)、3)PR 担当スタッフが少ないこと、4)PR 責任者が本社派遣の日本人でプロではないこと(地場企業の PR 責任者もプロではない)、5) PR 会社も活用していないし、Clipping 活動も行われていないこと、さらに 6)PR 活動への評価も行っていないこと、などが挙げられる。また、PR 活動の優良企業について 3 社とも日系企業を上げていない。

図表 14 電機／電子分野の BtoB 型企業の PR 活動像

	D社(欧米系)	E社(日系)	F社(地場)
従業員数	8,000人	1万5千人	2万7,000人
C/C部門	ある	なし	ある
C/C部門の主な役割	①メディア対策	①メディア対策	①メディア対策
	②CSR活動	②CSR活動(未展開)	②ブランド管理
	③従業員PR	③企業広告(未展開)	③GR
スタッフ人数	7名	2人(1兼任)	7名
注視メディア数	50～60	—	約30種類
C/C長	現地人	日本人	総裁アシスタント
C/C長プロ化	プロ	総務担当	対外業務
GR部門	なし	ある	なし
製品PR部門	ある	ある	ある
PR会社活用	ある	なし	ある
Clippingサービス活用	ある	なし	ある
PR活動への評価	できるだけ定量	なし	できるだけ定量
中文ウェブ	ある	ある	ある
当社からのPR推奨企業	Alcatel/Nokia	Nokia/Motorola	MS/GE/IBM/Siemens
	Intel,Cisco	Siemens/IBM/聯想	Airbus/聯想/海爾/TCL

(出所) 図表 13 と同じ

図表 15 は、食品・バイオ分野の企業(BtoC/BtoB)の PR 活動に関する現地ヒアリングに基いて、その実態を纏めたものである。

3社の主な共通点には、1)独立した企業PR部門を設置してPR活動を行っていること(ただし、90年代後半にPR部門を設立した欧米系や地場系に対して、日系企業は2005年に入ってやっとPR部門を設置した)、2)メディア対策やCSR活動をPR活動の中心に行っていること、2)製品PR部門の設置や政府関係GR、従業員PR活動が展開されていること(ただし、同じGR活動であっても3社とも違う組織が担当している)、3)Clipping活動が行われていることやPR活動に対する評価も行われていること、4)中国語Webサイトを立上げ自社PRに生かしていること、などがある。3社の主な相違点、特に日系企業と他の企業の相違点は、1)欧米系と比べ、PRスタッフが少ないこと、2)PR部門長は本社派遣の日本人でプロでないこと、3)PR会社を利用しているが、ClippingサービスだけでPR会社を利

用していないこと、などが挙げられる。また、PR活動の優良企業について3社とも日系企業を挙げていない。

図表 15 食品・バイオ分野の企業 PR 活動像

	G社(欧米系)	H社(日系)	I社(地場)
従業員数	650	4,000	1万8,000人
C/C部門	ある	ある(05年設立)	ある
C/C部門の主な機能	①メディア対策	①メディア対策	①メディア対策
	②従業員PR	②従業員PR	②CSR
	③GRとCSR	③CSRなど	③GR
スタッフ人数	5名(1名兼任)	3名(1名兼任)	5名
注視メディア数	なし	なし	約20種類
C/C長	現地人	日本人	内部昇進
C/C長プロ化	プロ(オクスフォード博士)	人事担当	政府関係担当
GR部門	なし	ある	なし
製品PR部門	ある	ある	ある
PR会社活用	ある(プロジェクトベース)	ある(Clippingだけ)	なし(自社能力高い)
Clippingサービス活用	自社内で行う	ある	社内で行う
PR活動への評価	できるだけ定量	定性的	主に定性的
中文ウェブ	ある	ある	ある
当社からのPR推奨企業	欧米系のIT企業	ネスレ	特にない

(出所) 図表 13 と同じ

図表 16 中国での PR ツールとして活用する企業の出版物事例



(出所) 各出版物により FRI 製作

また、図表 16 が示すように、一部の企業は、自社の経営戦略、企業文化、人材戦略、CSR 活動などを纏めた出版物をPRツールとして活用していることも確認できた。これは、現在の顧客が製品パンフレットに満足せず、企業全体を理解したいとする中国社会の現状を的確に認識し、PR活動が戦略的に展開していることを示している。実際、このようなPR活動が企業の事業展開に役にたっている。例えば、デンマーク企業であるノボザイムズ社は、デンマークの建築文化を吸収した現地拠点本社ビルを、現地有力メディア『北京晩報』の建築特集に載せ、その特集記事(2 ページ、建築文化から企業文化までを含んだ記事)を営業のツールに生かし、長年培ってきた現地洗剤トップメーカー「那愛斯」社を自社のユーザーリストに加えた¹⁵。

5.2 日米欧企業・地場企業のPR活動の特徴

①で纏めた現地ヒアリング調査の結果で明らかにされた内容から、中国における国別の企業のPR活動の特徴を抽出して、企業PRのあるべき姿を検討する。

5.2.1 欧米系企業

- ・企業PRは積極的 (aggressive) に行い、経営戦略をサポートしている。活動の中にも、企業の社会的責任CSR活動等を企業PRの理念として取り入れ、中国の企業PRにおけるリーダー的な存在となっている。中でも、本社トップが現地に行くたびに自らPR活動を積極的に展開するのが大きな特徴である。
- ・組織対応、活動手順などは、場当たりではなく制度化された活動を展開している。欧州系企業のPR手法も米国流に近いが、これは、欧州企業が利用しているPR会社のほとんどが米系であるからである。因みに、中国における欧州系企業のPR活動展開は、米系より数年遅れて始まった。
- ・具体的なPR活動には、社内の経営資源等を活用するだけでなく、PR会社等の外部資源を積極的に活用している。コスト対効果の観点から、アウトソーシングするかインハウスで行うかを判断している。アウトソーシングする場合も、すべてPR会社任せではなく自社も積極的に関わっていく。
- ・人的資源政策では、現地のPRプロを生かすとともに、定量評価を徹底しコスト・パフォーマンスの最大化を図っている。
- ・BtoC型企業だけでなくBtoB型企業も企業PR活動に積極的に取り込んでいる。BtoB型企業は特にCSR活動に力を入れている。
- ・ただし、現地メディアでは、欧米企業はPR活動で製品の品質問題や顧客へのサービスの質をカモフラージュする体質がある批判も見られる。

5.2.2 日系企業

¹⁵ 2005年12月14日、ノボ社に対するFRIのヒアリングによる。

- ・日系企業は、個々の製品、技術、サービスに PR の重点を置き、企業 PR は控え目 (moderately) であり、防衛的である。例えば、本社トップが中国に行っても、自ら PR 活動を行うケースはまれである。ただし、最近では、一部の日系企業は、企業 PR の広告を行っている。
- ・企業 PR は、経営のコアとならないので、現地での予算や人的投入が少ない。企業広報予算は現地拠点ではなく、本社広報室に一元的に管理されている企業が多い。これは、中国現地拠点を一工場か本社の出張所としか見ておらず、収益の上がる拠点として見ていないという、日系企業の組織戦略にある。また、PR 会社等の外部資源活用も限定的である。
- ・企業 PR 部門が設置されていない企業が多く、企業 PR 部門の長はほとんど日本本社からの派遣者であり、しかも総務担当や経理担当などの出身者で PR のプロではない。これも、PR 活動は企業のコア事業とせず、付帯事業としか扱わない結果である。
- ・PR に対する評価も重視されていない。理由は、予算が少ないことや企業 PR に関する評価ノウハウが欠如しているからだと思われる。
- ・BtoC 型企業と比べ、BtoB 型企業の企業 PR の重要性はあまり認識されていない。

5.2.3 地場有力企業

- ・地場企業は、メディアを自社に取り込むほど企業 PR 活動が「攻撃的」に行われている。ただ、中国では、元来 PR (中国語訳「公共関係」) 活動イコール宣伝と言ったマイナスイメージがあるので、PR 部門は「対外連絡室」、「文化センター」、「ブランド管理センター」など、よりプラスのイメージを有する組織名を使っている。
- ・外部資源よりも社内資源を投入して行う傾向がある。これは、地場企業だから中国のメディア事情や社会環境を外資企業よりよく理解しているという自負があり、PR 専門会社を使うインセンティブが生まれにくいからであろう。ただし、イベント企画や海外投資家向けの PR 活動などスキルが必要な場合は、プロジェクトごとに PR 会社を利用している企業もある。
- ・PR 活動について定量評価を徹底しようとしているが、その手法等が洗練されていない。他方、政府関係 GR について定量評価を行っている企業もある。
- ・BtoB 型企業も BtoC 型企業と同じように企業 PR に取り組んでいる。これは、地場企業の PR 活動に、政府関係 GR の活動が多く含まれているからであろう。

5.3 日系企業のチャレンジ

中国市場におけるプレゼンスの低下など、さまざまな困難に直面している日系企業は、企業 PR 活動において新たなチャレンジを見せており、変化する中国市場における企業 PR のあり方を模索し始めている。

5.3.1 CSR に取り組む東芝

中国事業を管轄する東芝(中国)は、1995 年に設立され、97 年に本格活動を開始した。当初 PR 活動は行わなかった。東芝製品の市場浸透に伴って、トラブルが顕在化し始め、2000 年 5 月のノートパソコン事件(機械の故障とユーザーへの賠償をめぐる紛争)の発生により、不買運動に見舞われた。この事件を契機に PR・広報の重要性が認識され、PR・宣伝室を設立するに至った。その後、現地の CSR 活動の強化など、社長が自らリーダーシップを発揮し、北京の本社機能強化してきた。特に、寄付活動等を積極的展開するだけでなく、メディアにアピールすることによって共産党機関紙「光明日報」の「多国籍企業光明公益賞」に 2004 年～05 年に 2 年連続で入賞した。

中国という激変する政治・経済環境の中で経済活動を行う日本企業にとって、企業 PR 活動におけるこの数年間の東芝の努力やノウハウの蓄積は、日系企業の参考となる。

5.3.2 「広州市民」になりきろうとするトヨタ

トヨタは、1980 年代初頭に中国の「改革開放」に伴って中国市場への直接進出を図った。進出の当初、製品広告に当たっては「車到山前必有路、有路必有豊田車」(山には道があり、道あればトヨタある)を歌い文句に、中国社会においてトヨタは広く知られた。80 年代は、中国経済の後進性から、消費者のプライドも必ずしも高くなかったため、このようなキャッチフレーズで宣伝しても反発はなかった。しかし、1990 年代に入り、対中技術移転に消極的(少なくとも中国社会はそう認識していた)であったトヨタは、メディアや消費者主義の台頭もあり、中国社会からの反発に直面した。

2003 年には、四輪駆動車広告において「中国民族精神のシンボルである獅子像がトヨタ車に礼をしなければならない」といったキャッチフレーズが、「民族侮辱事件」と言われる事件にまで発展した。トヨタによる謝罪や問題広告の使用中止で本件は解決を見た。

トヨタは、この事件を契機に中国市場での PR 活動の重要性を認識し、新たに展開している南方拠点である広州では、「広州是我家、豊田愛大家」(広州は我が家でありトヨタは皆様を愛する)をキャッチフレーズに、「広州市民」になりきろうとしている。地元新聞は、トヨタの姿勢転換を評価し、トヨタにとってプラスの記事も多く見られるようになった。

5.3.3 イメージチェンジ作戦を図る日立製作所

日立製作所は、1980 年代に、家電分野(カラーテレビ)の対中進出により消費者に知ら

れるようになった。その後、家電分野では韓国企業や地場企業の台頭が著しくなり、日立の現地拠点は経営不振に陥った。90年代以降、日立グループの対中進出は拡大し、グローバル企業により設立された現地拠点は、100社を超えた。しかし、全国的な視野で見ると、日立のプレゼンスは80年代と比べ大きく後退した。日立の「家電メーカー」としてのイメージは、中国社会に定着していた。

近年、「家電メーカー」から「ハイテク企業」へのイメージチェンジを図るため、日立中国統括会社総経理が自らPR作戦の陣頭指揮を取り、有力新聞メディアで自社の中国戦略をアピールしたり、全国各地で「日立技術展」を開催したりして、「技術の日立」「現地化の日立」「よきパートナーである日立」のイメージを中国社会に植え付けようとしている。中国メディアも、日立を日系企業のモデルケースとして、「九馬齊奔」（9分野そろって中国へ）などと報道し、日立を賛美する記事を載せるようになった。このように、日立のPR作戦は実りつつある。

5.3.4 欧米企業の「不祥事」を契機にPR活動が開始された味の素

味の素は、1993年ごろから対中進出を果たし、1993年～2002年までは食品事業とアミノ酸が中心であったが、02年以降は一年に一つ各事業部から対中進出を果たしている。味の素中国に広報部が出来たのは2005年2月である。これまでPR活動ができなかったのは、①各事業部ごとにビジネスを展開していること、②PRの重要性に対する社内（本社サイドや現地サイド）の理解が得られなかったこと（つまり、MC(Market Communication)でやればいいではないかという論点）、③予算がないこと等の理由があった。その後、①中国市場開拓の深化につれて味の素という会社のイメージが重要であると認識されたこと、②2004年後半に入って中国の「反日感情」が高まったこと、③本社広報室が中国での広報展開を積極的に推進し予算が取れたことなどから、中国における広報活動を開始した。

企業PRへの味の素の取組みは、2005年2月のPR部門の立上げに続き、本社広報室から人件費や活動費を獲得し、欧州有名食品メーカーからPRプロをスカウトしてPR活動に当たった。手始めにPR専門会社と協力してClippingサービスを開始し、中国にある現地拠点の4,000名の従業員向けの社内報を定期的に発行することになった。今後、消費者代表やコミュニティ代表などを招待して、工場見学イベントを企画したりメディア代表者やアナリストクラブを組織したりしてPR活動を推進しようとしている。

「反日デモは、企業PR活動開始の契機となりチャンスとなった。なぜなら、現場はPR活動は重要であると認識しているのに、本社は認識していなかった」と現地のPR責任者は言う。2005年4月の反日デモで、味の素製品を「上海農工商」の店頭から撤去されたこともあったが、お互いにコミュニケーションを図り合い、今は元のとおりになっている。2005年4月には売上げ高が10%ダウンしたが、現在は20%～30%前後伸びている。供給が追いつかないほどである。

6 日系企業への示唆

以上のように、日系企業の間でも激変する中国市場における企業 PR 戦略のあり方について模索しはじめた。その過程で以下の点が重要であると考えられる。

①複合的な PR 戦略を

情報化の進展、消費者の台頭、調和社会の実現など種々の市場環境変化により、中国市場における企業の存在は、ただ商品やサービスを提供するだけでなく、文化の伝播者、雇用の受け皿、地域発展のエンジン、交流のコミュニティー等の役割が求められている。ステークホルダーの企業への評価も、自ずと多様化されてきている。しかもこれらの評価は、企業ブランドにプラス或いはマイナスの影響を与え始めてきている。

企業の PR 活動は、サプライヤーとしての「技術」、「製品」、「サービス」の提供だけでなく、地域に存在する企業市民として、「企業文化」、「現地社会へのコミット」、「地域への貢献」、「女性の尊重」、「人権尊重」等が求められ、PR 戦略がブランド力向上に不可欠となっている。PR 戦略はより多面的、複合的なものでなければならなくなってきている。

多面的、複合的企業 PR 戦略を実施するツールも多様化しなければならない。テレビ・ラジオ、新聞・雑誌、ネットメディアの三位一体となったメディア戦略や、イベント、社内活動等の PR 活動の方法も多様化する必要がある。

②社内に統合された PR 組織戦略を

企業 PR 戦略は企業経営戦略の一環として組み込まれるべきである。つまり、経営戦略を実現するために、企業 PR 部門の責任が問われる体制にならないといけない。このような体制になっていけば、企業 PR 活動は PR 部門だけでなく、本社サイド、現地最高経営責任者から MC 部門、広告部門、経営戦略部門、人事部門、財務部門などの社内セクターの活動と密接にリンクされ、お互いにサポートし合い、社内に統合された PR 戦略が実行可能になる。本社サイドの労働組合が、現地経営戦略とかけ離れ単独で中国での公益活動を展開する事態は避けられるだろう。

中国で日系企業の「カオ」が見えないというのは、経営トップの露出度が足りないからである。IBM の現地総裁は、有力メディア編集長レベルと懇談会を毎年行っている。また、欧米企業は、本社 CEO が訪中するたびに、メディアに自社戦略をアピールするイベントを行っている。韓国の有力企業では本社役員や現地拠点の責任者がよくメディアに表れる。

また、「統合された PR 戦略」は、社内各セクターに止まらず、PR 会社や本国の商工会議所や公的機関とも一体になって取り組む必要がある。「反日感情」に遭遇するトラブルであれば、個々の企業よりも商工会議所などの団体が、メディアに説明、アピールを行うべきであろう。また、日本側に誤解などがあつたら、中国の事情を正しく説明する必要もあろう。北京にある米国商工会議所は、中国に知的財産権保護の強化を促すとともに、米議会にも、中国政治・経済に関する現状説明のためのミッションを送って相互理解を促し

ている。

③現地中心の PR 活動を

日系企業は、中国現地での PR スキルよりも、自社の製品／技術、企業文化に対する理解、自社各セクターとのコミュニケーションを重視しているため、PR 部門の責任者は現地人ではなく本社派遣者が多い。PR 活動において、どちらがより重要であるか、PR 効果がもつとも得られるようにすべきであろう。

現地ヒアリング訪問を通じて確認できたのは、欧米企業では PR スキルが重視されており、現地人を即戦力として迎え入れ、自社の製品・サービスや企業文化は、PR 活動を通じて習得してもらう方針を取っている。結果的に PR の効果も得られている。反対に、逆の方針を取っている日系企業の場合、効果の上がる PR 活動はあまり見られない。このような結果が示すように、基本的に現地の文化、メディア事情、政府政策、消費者動向の変化を読み取れるプロによる PR 活動が必要である。

また、現地中心の PR スタッフがいれば、PR 活動に最適なツールやチャンネルも確保、維持できる。

④最小限の投入で最大の効果を

日系企業は、定量的で透明な評価システムを導入し、コストパフォーマンスを高める必要がある。本社サイドからの予算獲得や PR スタッフの現地化推進のためには欠かせないプロセスである。

PR 活動の効果に対する評価については、欧米企業や地場企業ができるだけ数量評価を行っているのに対して、日系企業は総じて定性か評価していないのが現状である。欧米企業の場合は、PR 部門の責任者が基本的に現地化されていて定量的評価が要求されること、定量的評価のノウハウを有していること等から、定量評価が一般的である。日系企業の場合は、PR 担当者は配置しているが、活動予算(日系企業はヒトに対する評価より予算に対する評価の傾向がある)はあまり計画されていないことや、PR 活動に対する評価のノウハウが欠如していることが原因であると思われる。

欧米企業の同業他社は、一つのベンチマークになるはずだ。意識改革がより重要である。

⑤ “e-influence” を活かして、グローバル的企業 PR 戦略を

中国のような国土の広い国は、時間や空間の制約を受け、コミュニケーション手段であるインターネットが普及する素地が大きい。中国のネット加入者は 1 億人を超えており、Web サイトは 70 万近くに達している。米ネット調査会社 Alexa によると、訪問量でランキングした Web のグローバルトップ 10 のうち、第 5 位、6 位、9 位と 10 位は中国の検索エンジンと最大ポータルサイトである。都市部では、すでにネット社会に入ったとも言える。ネットメディアの間においても激しい競争が展開されている。市場競争を通じて、最も影

響力のある Web 評価である「中国ビジネス Web Top 100」や「Blog 非主流 Web Top 100」なども誕生している。

ネットメディアは、BBS や Blog など自由な情報発信ができ、PR 対象を特定しにくい特徴を有する。ネットメディアのもう一つの特徴は、相互リンクによるその拡大効果である。マイナスの記事もプラスの記事も瞬く間に伝播される。

企業には常時モニタリングや迅速な対応が必要とされる。インターネットの拡大効果を生かす主体的な PR 活動も益々重要になってくる。中国国内だけでなく海外での PR 活動にも生かされるべきである。

⑥自社の役割を自覚せよ

現地調査で PR 活動を推し進めている日系企業の一部は、自社内の体制整備に力を注ぐのではなく外部 PR 会社に丸投げする傾向が見られる。しかし、外部 PR 会社がスキルなどの面で勝るとしても、企業文化や経営戦略、製品特性や技術特徴に対する理解、本社のグローバル戦略などは社内より劣っている。PR 活動はあくまで社内中心とならなければならない。

実際、欧米企業や地場有力企業へのヒアリングでは、例えば Clipping サービス企業に Clipping を外注していても、社内でも主要メディアについてモニタリングしている。内外によるアプローチによって、現地メディアによる自社への評価が的確・迅速に図られる。日系企業も PR 会社に任せきりではなく、自社内で RSS 技術等による Clipping を行い、結果を分析する体制を取るべきである。

参考資料

袁道之、白 莉 1998『蘭色巨人 IBM 在中国』 北京大学出版社

馬 輅 2003『諾維信在中国』 作家出版社

王志樂 2005『軟競爭力：跨国公司的公司責任理念』 中国經濟出版社

王志樂 2005『2005 跨国公司在中國報告』 中国經濟出版社

凌志軍 2005『聯想風雲』 中信出版社

催保国 2005『2004～2005 年中国伝媒發展報告』 社会科学文献出版社

新聞出版總署 2005『中国報業發展報告 2005』 商務印書館

World Bank (2005) "World Development Indicator" World Bank

山下裕子 2005「ブランディング・イン・チャイナ」

『一橋ビジネスレビュー』 2005 年 SPR.pp.100-119.