

中国における外資企業の PR 戦略 —日本企業のレッスン¹

一橋大学 国際・公共政策大学院

公共経済プログラム修士 2 年

李芸

2014 年 2 月

¹ 本稿は、一橋大学国際・公共政策大学院の公共経済プログラムにおけるコンサルティング・プロジェクトの最終報告書として、受入機関である富士通総研に提出したものです。本稿の内容は、すべて筆者の個人的見解であり、受入機関の見解を示すものではありません。

目次

序論	-----	3
謝辞	-----	4
第一章	メディアの重要性	
1.1	メディアの重要性	-----5
1.2	メディアが企業に与える影響	-----7
1.3	企業とメディアの関係	-----7
1.4	メディアと戦略関係を作る意義	-----9
1.5	PR 活動の重要性	-----10
第二章	外資企業が中国でのメディア環境	
2.1	メディアの分類	-----11
2.2	伝統メディアの現状と優位	-----11
2.2.1	伝統メディアの現状	-----11
2.2.2	伝統メディアの優位	-----12
2.3	中国の新メディア	-----13
2.3.1	中国新メディアの現状	-----13
2.3.2	新メディアと企業の危機対応	-----15
第三章	先行研究と事例研究	
3.1	先行研究	-----17
3.2	事例研究	-----18
第四章	現地調査	
4.1	概要	-----22
4.2	ヒアリング内容	
A	電通藍標公共関係有限公司	-----22
B	キャノン（中国）有限公司	-----24
4.3	現地調査を基づく考察	-----27
第五章	まとめと提言	
5.1	企業普段のPR戦略	-----27
5.1.1	新商品の宣伝	-----27
5.1.2	ブランドの維持	-----29
5.2	危機対応	-----30
おわりに	-----	32
参考文献	-----	32

序論

昔、企業は消費者の需要を満足させる製品を提供できるなら、生き残られると考えられたが、科学技術が急速に成長し、インターネットも普及している新時代では、製品の特性と独特なデザインだけで消費者を獲得しようとは難しいと思う。同じ業界の製品間の差異が小さくなったので、企業はたくさんの市場シェアを得るように、メディアというツールを活用して広報活動をすることは不可欠である。

いい商品を持てればいくら顧客が来るという昔の考え方も通用しなくなった。いつかから現在の営業方は商品の魅力を自分で吹いているやり方に変更してきた。企業は適切な方法を通じて顧客に製品とサービスの多様性と特性を展示して、消費者の注意をつかんで、彼らの購入意欲を刺激しなければならない。かつ、このような広報活動はメディアと密接に関連している。メディアがちょうど企業にその企業なりの豊かな宣伝戦略と形式を提供できる。そして、企業或は製品を大衆の前に展示させ、視聴者の考え方に影響を与え、彼らの選択に左右する可能性がある。したがって、メディアもう企業の成功に欠かせない要素になった。

一方、企業の規模があるレベルに達すと、更に成長を求めため、PR活動を重視しなければならない。PR活動は企業イメージの構築、ブランドの創出や企業間の関係の対応及び危機管理において、大きな役割を果たしている。そして、企業の認知度と名誉を高め、協調な内外環境を作り、消費者の共感を引き起こし、企業の影響を拡大する。ただ、多くのPR活動はメディアを通じてしか完成できない。

しかし、すべての物はプラスとマイナスの両面を持っている。メディアが世論での誘導力により、企業イメージをアップさせ、企業の繁栄を促進することができる一方、メディアが企業についてのマイナス報道は社会に悪い世論を形成する可能性が高い。それで、企業がこの世論により生じた巨大な圧力を負担し、破産の状況に導かれるかもしれない。したがって、メディアは企業にとって両刃の剣である。企業はメディアをより有効に利用する以外、必ず注意を払わなければならない。特に不祥事が発生したら、企業はメディアの悪意な広がりを防ぎながら、積極的メディアを生かして対応する必要がある。

また、日本企業は外国企業として、一般の中国国民に詳しく知られない。かつ、日中政治関係により、中国における日本企業がその影響を受け、経営活動が困難な状況を直面している。それに加えて、成長してきた中国民族企業と他の外資企業も日本企業と激しい競争を展開している。したがって、日本企業がさらに中国現地のメディアと戦略関係を作り、積極的にアピールすべきである。

本論文では五章に分け、日本企業が中国市場での PR 戦略を検討する。第一章はメディアが企業にとっての重要性を説明する。第二章は日本企業が中国で直面しているメディア環境を分析する。つまり、中国メディアの現状を述べる。第三章は先行研究と事例をまとめる。第四章は現地調査の内容を報告する。第五章はまとめと中国における日本企業に PR 戦略を提言する。

謝辞

本研究は、一橋大学国際・公共政策大学院の公共経済プログラムの一環で行われたものである。本報告書を執筆するにあたり、多くの方々から非常に有益な助言を頂戴した。特に受入機関である富士通総研の金堅敏主席研究員から貴重な助言をいただいた。また一橋大学国際・公共政策大学院においてはゼミの指導教官である渡辺智之教授及び本コンサルティング・プロジェクトの責任者である山重慎二準教授からは、構成から執筆の段階まで何度も有益な助言をいただいた。ここで、厚く御礼申し上げたい。

キーワード メディア、企業、PR 戦略、危機対応

第一章 メディアの重要性

インターネットの普及により、情報のスプレッドが速くなり、現代企業のすべての行動が世界中の人々に見られる。したがって、企業は一方でインターネットなどのメディアを生かして、正面な情報を発信し、企業の社会影響力の拡大と宣伝を行っている。他方では企業がいくら悪い面、深い面を隠したがっても漏れる可能性が高い。特に人々の好奇心で、悪いニュースがウイルスのように迅速に広める。現代企業がこのような環境で成長し続けるため、企業の社会イメージを重視することを心掛ける以外、積極的に自社の名誉を高めていくべきである。このプラス名誉を無形の資産として、各メディアの間に活用しなければいけない。

マイナス思考から見れば、現代企業はブランド経営と企業イメージを強調しているから、一旦製品品質問題などの不祥事が発生したら、メディアの報道、事実の誇張により、企業にある程度の損失をもたらすことを恐れる。小さな名誉損失であっても、企業を倒産の状況に導くかもしれない。

したがって企業とメディアの関係を明確し、どのようにメディアを活かしてアピールしていくかは企業にとって考えなければならないことである。

1.1 企業にとってメディアの役割

企業と関わっているメディアが大きく二種類分けられる。一つは企業自身が運営しているメディアである。たとえば、企業ホームページ、企業の公式アカウントなど。もう一つは企業自身以外のメディア組織である。つまり、マスコミ関連のメディアを指す。本論文では企業とマスコミメディアの関係を重点に述べる。企業にとってメディアが企業のPR活動の実施と危機対応の機能を発揮している。

メディアが企業の経営活動に重要な役割をしている。山見によると「一つの報道は多くの人々の耳目に達する。良くも悪も、遠くも近くも膨大な人に報せる力がある。だから、良い報道であれば、小さな記事・ニュースでも大切なのだ。報道によって良い会社だと多くの人に知ってもらえればもらえるほど、ビジネスチャンスが向こうからやってきて、潜在的な顧客層の拡大に着実に繋がる。そして、顧客数が増え、売上が増えれば、社員も増え、工場も増え、地域の人も増え、給与も増え…限りなく増える。その後、評判が上がり名声が高まる。知名度やブランドイメージが上がれば信用がつく。有名ブランドは万人に好まれ、学生も喜びリクルートに及ぼす効果は計り知れない。」²良い記事は他人に誉めら

² 『企業不祥事・危機対応—広報完全マニュアル』 2013年4月 山見博康 自由国民社

れるメダルだ。メダルは信用を表す。その積み重ねによって社会の信頼性が飛躍的に増やし、悪いイメージも好転できる。

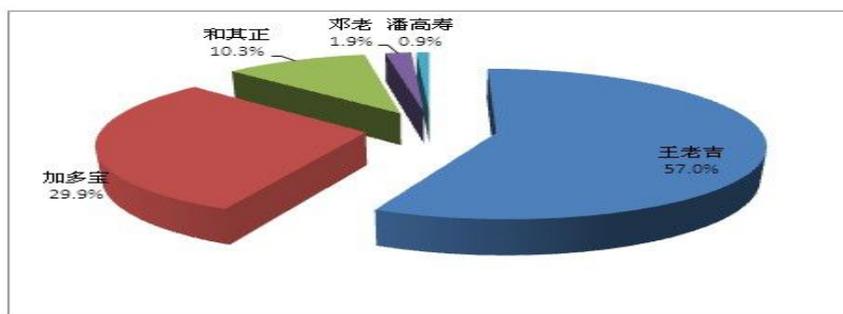
メディアが企業のブランド宣伝に非常に重要である。よいブランド宣伝が製品の品質次第ほか、幅広いメディアの宣伝と広報活動によって知名度を作る必要がある。企業がメディアを生かして、自社製品・ブランドを宣伝しながら、ブランドイメージを作っている。具体には企業の経営戦略、新技術などを新聞、サイトなどを通じて、大衆に知らせる。そして、商品についての紹介とクーポンなどのサービス情報を提供して、顧客を獲得する。また、企業のCSR活動を報道し、企業の社会影響力を高める。

この点から見ると、メディアが企業にとって明らかに不可欠である。メディアを通じて、企業の名前、歴史と製品の特性、効果、ブランド、価格などの情報を消費者に伝えられる。消費者がメディアを通じて、商品の品質、特性、効果、価格などを知り、購入できる販売店、購入方式とサービスなどの情報を獲得できる。そして、消費者の購買行動に影響を与え、消費を刺激する。それで、新商品、新スタイル、新しい消費意識が迅速に流行って、人気になる。その結果、企業の売上が増加する。

ここでは中国有名な飲料メーカー王老吉を例として取り上げる。王老吉のテレビ広告では日々最もものぼせやすい5つの生活シーンを選んで撮影した。それぞれは熱い鍋を食べること、一晩中サッカー試合を見ること、フライのポテトチップスを食べること、バーベキューと夏日光浴である。画面に人々が以上の活動を楽しみながら、赤缶のドリンク王老吉を飲んでいる。同時に「何も恐れない、生活を楽しんで、のぼせることを恐れるなら、王老吉を飲んでください」というダイナミックな広告曲を繰り返し唱え、視聴者に強い印象が残られた。消費者が鍋、バーベキューなどをするとき、自然に赤缶のドリンク王老吉を連想できる。そして、購買行動を促進できた。中国市場調査研究センターが発表した『2013年度ハーブティーブランド認知テスト報告書』によると、王老吉はハーブティーのブランド総合評価、ブランド認知度、ブランド満足度、ブランドについての調査においてすべて第一位になった。図1は消費者が各種³ハーブティーの選択率を表している。図1から見ると、王老吉の選択率が57%であり、明らかに業界の大きいシェアを占めていることがわかる。ここで、メディアの重要性と成功なPR方法は企業の成功に繋がることがわかった。

³ 王老吉、加多宝、和其正、邓老、潘高寿はハーブティーのブランド名である。

図1 消費者の各種ハーブティーの選択率



出所：中国市場調査研究センター

http://www.qianhuaweb.com/content/2014-01/17/content_4614107.htm

1.2 メディアが企業に与える影響

メディアが企業の経営に監督する機能を発揮している。メディアの監督が企業のイメージ、売上、会社の管理および業績に重要な影響をもたらす。プラスの宣伝報道は企業のイメージを直し、売上を増加させるが、マイナス報道は企業のイメージを損害し、売り上げを減少させ、さらに企業を倒産の苦境に導く可能性がある。

メディアの監督は企業に以下の形式で影響している。経営者の評判に影響を与えることによってコーポレートガバナンスの改善を達成する。政府の評判に影響を与えることによって報道された企業に間接な影響をもたらす。経営面ではマイナス報道が企業と製品の名誉を損害し、消費者が購入数を減少し、提携企業が協力関係を中止する。ライバルが市場を占め、企業の経営リスクが上昇する。財務面では金融機関がマイナス報道により、企業に対する信頼度が下がり、融資金の提供を中止する可能性がある。企業の融資能力が低下し、融資コストが増加する。

1.3 企業とメディアの関係

企業とメディアは対立と協力の関係である。企業は情報提供によりメディアに報道してもらい、業績拡大を望む。一方、メディアは情報を入手したい会社だ。つまり両者は協力かつ対等関係にあるのだ。ところが、メディアと企業はよく対立する。それぞれの立場と使命が異なるからだ。メディアは社会の知る権利を背景に全てを報せようとする。一方、企業には、その時々で出せる情報と出せない情報がある。

まず、メディアの報道は直接あるいは間接に公衆の目に企業のイメージ危機

と信頼危機をもたらす。企業とメディアの競合は企業と公衆の競合へ進化する。コミュニケーションの観点から見ると、読者の興味を引き起こし、メディア製品の売り上げと市場カバレッジを維持し、高めるため、記者の報道はほかのメディアの報道と区別できる特性が必ず必要である。よって、記者は読者と関連している企業のニュースを掘る傾向がある。そして、メディアとビジネスの利益を掘り紛争につながる。つまり、記者が報道の真実を気にしなくて、読者の興味を喚起し、メディア製品の販売を促進し、市場シェアを支配できるかを關心している。

この場合、企業はいくつの行動を採用する選択肢がある。一つ目は黙って、メディアの報道に何の応答も受け取らない。二つ目はメディアを反対し、メディアの報道を否定する。三つ目はメディアと協力し、主体に情報を提供して世論を良い方向へ導く。どちらにしても、実際は必ずメディアを通じて行わなければならない。つまり、不祥事が発生したら、企業は受動的な役割、すなわち沈黙を選択することができる。一方、メディアの報道に対応し、主体にメディアと公衆に情報を公開し、世論を誘導する積極的な役割も選択できる。一旦危機が発生すると、どのように彼らの会社の損失を最小限に抑えることは大事である。従って、企業は盲目的にメディアと対立せず、メディアと協力すべきである。

危機が発生したら、企業はメディアを最大限に活用し、公衆とコミュニケーションをとる必要がある。一方で、企業は危機の当事者として、危機発生の源頭であり、公衆と消費者に真実を説明する義務がある。かつ、消費者に誠意とビジネス上の問題解決能力と決意を感じさせるように、企業はメディアを通じて危機への態度と解決の決意を国民に示さなければならない。同時に、企業はまた、危機を解決する具体的な施策や手順をメディアによって利益の関連側とコミュニケーションをとり、当事者の態度と反応をテストして、当事者の期待と一致していない場合、すぐに解決方法を調整する。企業が危機を解決するための努力と具体的な解決方法もメディアの報道を通して、消費者と公衆に知らせ、彼らに企業への信頼を再確立させる。

一方、企業にとって、メディアは企業の重大な戦略と新製品などを宣伝する役割を発揮しているが、企業の危機からみると、メディアは単なる悪い情報のコミュニケーターではなく、危機をリードする構成者でもある。企業の危機事件はメディアの報道によって起こった。一般的に、企業の危機事件はメディアのスプレッドによって大衆に知られてから、本当の危機になった。特に不利な情報や事実が公開されたら、企業は消費者やメディアの誤解を避けるためにメディアの力を生かして明確に説明すべきである。メディアは企業の危機対応とPRするとき最も強力なツールであると言える。活用すれば、倍以上の効果が達成できる。逆に大変な結果になる。

加えて、メディアも危機が発生した後、企業と公衆間の中間関連者である。メディアが当事者に意見交換のプラットフォームを提供し、当事者は、メディアを通じて自分の意見や希望を出す。そして、企業がメディアによって消費者とコミュニケーションをすると同様に、消費者がメディアから危機事件を知ってから、彼らの反応、要求、ムードなどもメディアを通じて表現するようになる。

要約すると、メディアが危機における役割は非常に多様で微妙である。一方でメディアが危機情報をスプレッドするツールであり、すべての利害関係者の交流プラットフォームを担当している。一方では、メディアが危機に巻き込まれて、危機の関連当事者になり、特定の状況下で危機の生産者と推進者になる。

1.4 メディアと戦略関係を作る意義

マスメディアが企業に影響を与える要素は2つである。一つは企業が提供する情報内容である。その情報は企業がほかの要因を含め、配慮してからメディアに提供したコンテンツである。もう一つはメディアがどのようにその情報を公衆に報告するかである。報道するとき、メディアが一部の情報を選択するか着色してから報道するかは公衆の最終の判断に影響を与える。

企業にとって、メディアは間違いなく諸刃の剣であり、企業の正面なニュースを広めるが、悪いニュースも報道する。メディアが企業の危機通信の主な情報源であるといえる。したがって、公衆が企業の危機事件に関する理解、分析、または反応は、微妙に報道の影響を受けている。企業が危機事件をうまく解決できるかはメディアが事件に対する報道態度及びスプレッド方式と直接関連している。

また、メディアと距離を開けたら、不祥事が発生したとき大変なことを生じると考えられている。企業の公開したくない内部情報が漏れ、マスコミメディアに報道されると、あっという間に世間に知られる。マスコミの連続報道、インターネット上の記載、リツイートの影響が無視してはいけない。メディアと親しくないから、不祥事が発生してから、また担当の記者と連絡し、受動の局面に落ちるしかない。

危機対応は企業のPR戦略の重要な一部である。通常の営業過程において企業が公共の利益に適合するように彼らの行動を規制しなければならない。メディアは企業と公衆の中間人として、企業に関する報道は企業の知名度と名誉の高めに不可欠な役割を発揮している。企業とメディアの関係からみると、企業はメディアの基本的な認識を持つ必要がある。メディアは公衆の代表さらに代言

者である。したがって、メディアとの付き合いは公衆との付き合いである。

企業はメディア環境が企業イメージに与える影響を認識しなければならない。企業、メディア、公衆三者間の利益関係を理解して、企業とメディアが良い関係を作る必要性を認識して、メディアを活用し、企業の発展を促進し、企業の信頼性と知名度を確立する。

メディアとよくコミュニケーションをとる戦略関係を作ることは企業PR戦略の一環である。記者と強い関係を作り、成功なニュース活動を企画し、記事報道をフォローして、情報をうまくスプレッドさせ、企業の経営に役立つと思う。特に危機に落ちている企業にとって、戦略なメディア関係を行うことは非常に重要である。

1.5PR活動の重要性

人々が企業自身とその生産経営活動に対する印象と評価は企業イメージを構成する。簡単に言うと、企業イメージは公衆が企業への認識と評価を指す。企業イメージは企業が経済活動に表わす社会責任と提供する製品・サービス及び公衆が企業への理解程度により違う。PR活動は企業の成功に役立つ。

まず、企業の成長に有利な外部環境を作成することができる。激しい競争が増える環境に企業は公衆の信頼と支持を獲得する必要がある。かつ、金融機関、提携企業と政府の協力も大切である。全ては良好な企業イメージを持つことは必要である。そうすると、多くの障害を回避でき、企業の対外活動は順調に進める。

次に、社員の団結力を高め、より多くの優秀な人材を引き付けられる。市場での競争は人材の競争である。企業の人材は最も貴重な資産である。PR活動によって企業に対する社会評価が高いから、優秀な人材がどんどん増えてくる。

最後、大幅に企業の競争力を高め、企業の持続的な発展の原動力である。市場経済で、企業は独自のブランドと良いイメージを確立し、消費者の信頼を獲得すべきだ。また、消費者はブランド製品の案内が必要である。知名度の高いブランドと良い評判は、新しい消費トレンドをリードし、企業が競争から勝つ要素である。

一方、企業のPR活動はメディアによって実行するので、メディアの大切さは明らかである。したがって、中国のメディアの状況を分析する必要がある。

第二章外資企業が中国市場でのメディア環境

2.1 メディアの分類

一般的、誕生した時代でメディアを分類すると、伝統メディアと新メディア二種類に分ける。伝統メディアは新聞、テレビ、放送局、雑誌、屋外メディアである。しかし、新メディアはある相対的な概念で、伝統メディアより遅れて成長してきた新しいメディアの形態であり、インターネットメディアと移動メディア、ビッグデータなどを指す。

上海東方ブロードバンドのゼネラルマネージャーによると、「新メディアは広い概念であり、デジタル技術とネットワーク技術を利用して、インターネット、ブロードバンド、LAN、無線通信ネットワーク、衛星放送などのチャンネル、およびコンピューター、携帯、デジタルテレビなどの端末を通じて、ユーザーに情報とエンターテインメントサービスを提供するスプレッドの形態である。」⁴

2.2 伝統メディアの現状と優位

2.2.1 伝統メディアの現状

伝統メディアは新聞、雑誌、放送局、屋外メディアとテレビなどに分けられる。インターネットを核心とする新メディアの挑戦により、伝統メディアの成長は厳しくなっている。

具体的にはまず、伝統メディアの従来の視聴者が減少している。インターネットの流行により、人々が出かけなくても世界中に発生したことがすぐ知れる。知らない人といつでもコミュニケーションを取れる。それで、テレビ、放送局、新聞への依頼程度が低くなる。『中国視聴新メディア発展報告』の調査により、パソコン、スマートフォンの衝撃で、北京地域でのテレビ利用率は2010年の70%から30%まで下落した。伝統メディアの利用者はお年寄りのグループに集中している。40歳以上の消費者がテレビの主要な利用者であり、テレビのユーザーの年齢構成は高齢化になっている。

次に、伝統メディアの市場シェアが縮小していて、業務が進みにくくなる。新メディアのせいで、伝統メディアがたくさんの広告クライアントを失った。

⁴ <http://book.sina.com.cn/nzt/ele/tongxinwenhua/114.shtml>

特に、新聞業界でその影響が一番大きい。世界でたくさんの新聞組織が経営を中止した。統計によると、2013年1月から6月まで、累計伝統メディア広告が7.9%を増加した。そのうち、テレビの増加率は11.3%、放送局の増加率は2.7%、屋外メディアが1.5%下落で、新聞の減少率は6.1%、雑誌も8.3%減少した。⁵伝統メディアの広告市場が不況である。

そして、伝統メディアの人材流失が厳しい。新メディアが先進技術、優秀な人材及び資金への投入が巨大である状況と比べて、伝統メディアの成長性が比較的暗い見通しであるから、人材の維持が難しい。2013年華中科技大学の『30年以來メディア情報学科の卒業生のキャリア調査報告書』により、メディア業界で人材の流失について、伝統メディアの就業者の流失が最も深刻で、13.85%に達成し、そのうち、2.41%の人が新メディア組織に流入した。

2.2.2 伝統メディアの優位

伝統メディアが厳しい状況を直面しているが、歴史のあるメディアとして、自分の優位性を持っている。伝統メディアが長期的な蓄積、成熟な制度と優れた文化の本質で、観客、ブランド資源、コンテンツリソース、権威と信頼性などの方面で利点を持っている。

まず、多数の観衆を持っている。例えば、古い世代から見ると、新聞、ラジオ、テレビは、彼らが最初に受け入れた伝播ツールとして、非常に大きな影響を持っている。しかし、彼らが長期間に形成した生活習慣と知識不足のため、新メディアの受け入れが難しいと思われる。2013年12月21日上海で行った「インターネット・ガバナンスと国家安全」というフォーラムで中国復旦大学は新伝播形態下の中国観客についての調査結果を発表した。調査によると、最近中国人がメディアへのアクセス頻度の順番はテレビ、インターネット、新聞、ラジオ、雑誌である。その中、観客にとってテレビの信頼度が一番高いである。従って、中国市場で伝統メディアがまだかなり重要であることがわかった。

次に、伝統メディアの専門性が強く、評判が高い。即時性が新メディアより弱い、伝統メディアが情報の内容と形式面での深さ、広さ、高さはほめられている。一般的、伝統メディアが報道内容を作成するために、多くの時間と精力を入れ、十分なインタビューと調査を実施することが必要である。そして、信頼性が高い。かつ、政府機関が中国の世論を誘導することを重視するから、

⁵ 『2013年前半中国における伝統メディアの広告業界分析』

<http://www.china-consulting.cn/news/20130902/s91025.html>

党機関紙は、世論のリーダーであり、情報発信において絶対的な権威をもち、国民の信頼を受けている。

そして、多量な内容を生産している。新メディアの台頭が伝統メディアの一部市場を奪ったが、たくさんオリジナルな報告は今でも伝統なメディアから生じた。『オンラインの読者レポートの行為』によると、数百万人のブログサイトやソーシャルメディアに関する分析は以下の内容を表明した。80%のリンクはアメリカの伝統メディア会社であり、オリジナルな内容はわずか14%で、67%の人気サイトのニュースは伝統メディアから持ってきたものである。人気サイトで13%の現場担当者は、伝統メディアのニュースを収集している。それで、新メディアが伝統メディアに一定の依存性を持つことが見える。特に中国では伝統メディアがこの点について決定的な優位を持つ。中国の関連する法律によると、新メディアの編集報道に権限を大幅に制限されて、多くの場合、報道内容は伝統メディアから転送を行うしかない。

以上は『伝統メディアの伝統優位』によってまとめた。

また、特定のブランドと認知度を持っている。伝統メディアが長期間を経て成長してきたので、観客にある程度の人気と影響力がある。伝統メディアに属するブランド効果は新メディアが短時間で超えない利点である。特に中国の新メディアに関連する規制や法律はまだ未整備なので、信頼性から考えると、伝統メディアの魅力はまだ比較的高い。

2.3 中国の新メディア

新メディアはデジタル技術、ネット技術と無線通信技術を生かして、パソコン、携帯、デジタルテレビなどによって大衆に情報サービスを提供している新しいメディアの形態である。新メディアは政治、経済、文化と密接に関連し、ネットワーク化、グローバル化、全民化、移動化、融合化とソーシャル化の特徴を表している。

2.3.1 中国新メディアの現状

以下の内容は『中国新メディア発展報告（2013）』に基づいて、まとめた。

まず、新メディアのユーザー数は穏やかに増加している。『2013年第32次中国インターネット発展情報統計報告』によると、2013年6月まで、中国のネットユーザーは5.91億人で、半年で2656万人を増加した。図2によると、インターネットの普及率は44.1%で、2012年年末より2.0%を増やした。

図2 中国インターネットユーザー数とインターネット普及率



出所: <http://www.199it.com/archives/132892.html>

次に、中国のインターネットは農村での普及スピードが速い。かつ、携帯の利用者の増加により、移動メディアの市場が増やすことを予測できる。新増加のネットユーザーの中に農村のユーザーが54.4%を占めた。かつ携帯はユーザー増加の主要源頭である。2013年6月末までに中国携帯ネットユーザーが2012年より4379万人増加した。ネットユーザーの中、携帯でインターネットの利用者は78.5%になった。新増加のネットユーザーの中、携帯でインターネットの利用者の割合は70%である。3Gの普及、無線ネットワークの発展と携帯応用の更新は中国携帯ネットユーザー数を増加させた。携帯は多様な応用を増加する重要なツールであり、携帯ネット音楽、携帯ネットビデオ、携帯ネットゲーム、及び携帯ネット文学のユーザー規模は2012年より、それぞれ14.0%、18.9%、15.7%、12.0%拡大した。

そして電子ビジネス応用も携帯端末応用の中に迅速に成長している。特に携帯オンライン支払いのユーザー規模の増加幅が比較的大きい。上の報告により、2013年6月末、中国ネット上で支払いのユーザー規模は2.44億人で、2012年12月より規模は2373万人の増加で、増加率は10.8%であった。その中、携帯オンライン支払いユーザー規模は2012年より43.0%を増加した。広告が視聴の新メディアに移行する傾向が明らかである。2007~2012年、中国ネットビデオ広告市場規模の増加幅は3年間で120%を超え、同期テレビ広告収入の増加幅を大きく超えた。視聴新メディアの市場シェアが多くなっている。

図3 中国のネットビデオユーザー数の増加



出所：中国インターネット情報センター

<http://www.199it.com/archives/124597.html>

また、ソーシャルメディアの潜在力が巨大である。ソーシャルメディアが誕生して以来、ずっと欧米企業が支配的な地位を表している。Facebook、Twitter など代表な会社はソーシャルメディアをリーダーしている。ソーシャルメディアが欧米での普及率が高いことに比べて、アジア地域では相対的に遅いスピードで成長している。しかし、予測によると、アジアはソーシャルメディアが速く成長する重要な地域になる。現在、中国の sina 微博、renren ネット、tengxun 微信はかなり高い利用率を獲得している。2012 年フランス国際検査局が公開したブランド広告によると、世界中にランキング 30 位以内の最も影響力を持つソーシャルメディア・ブランドの中に、中国ブランドは 8 個を占めた。かつ、中国を代表とするアジア・ソーシャルメディア市場はまだ巨大な潜在力を持っている。CNNIC の統計によると、微博のユーザー数は 5 億を超えた。企業、政府、伝統メディアが微博で公式のアカウントの開設により、微博が圧倒的な量の情報を発信している。かつ、微信も急速なスピードで成長し、独特な範囲で深い伝播効果を持っている。微博と微信は新たなマーケティング・ツールとして、経済的な影響力が大きい。

しかし、完璧のものは存在していない。新メディアの成長とともに、関連の監督システムと法律や規制はその急速な発展についてこなかったため、いろいろな問題が生じた。たとえば、インターネット上で不良な情報発信、詐欺犯罪、プライバシーの漏洩、など。『中国市場新メディア発展報告 2013』により、現在、新メディアに対する管理は混乱で話題事件の中に噂が出る割合が 3 分の 1 を超えた。したがって、新メディアの利用は注意しなければならない。

2.3.2 新メディアと企業の危機対応

急速に成長してきた新メディアは企業の危機対応に与える影響がますます重要になった。

まず、新メディアが企業に危機をもたらす可能性が増加した。伝統メディアが企業のことを報道するとき、事実性、影響性、適合性などを完全に考慮し、報道のタイム、レイアウト、フォームについて特定の制限を要求されている。しかし、新メディアが以上の点に関して違う。まず、新メディアで発信した情報の主体が多いため、ソースが不明である。時にはミニブログに未知の人が発信した小さなことが広がり、大変なことを起こした。次に、新メディアにより報道された内容は豊かで、オープン性が高い。大衆に企業のあらゆる面を知らせた。規制に違反したことは露出されるかもしれない。最後、社会の進歩、国民の法的意識の高めにともない、大衆は企業のやり方に対して厳しく要求するため、企業に対する注目点が増え、企業の危機発生の可能性を増加させた。

次に、新メディアが企業の不祥事を広い範囲に広がらせる。伝統メディアはテレビ、新聞に限り、広がり範囲と伝播速度では限界がある。新しいメディア環境では、携帯電話、マイクロブログ、インターネットなどを通じて、企業の不祥事が瞬時に全国、さらに世界に広げる。非常に短い期間では、政府、取引先、消費者、専門家、学者など利益の関係者はビジネスの危機の情報を知り、フィードバックを行える。この情報の転送は地域な制限を超え、情報の普及とともに、危機が波及する範囲と規模ははるかに人々の想像を超える。

そして、新メディアは危機の広がりスピードを加速する。企業の不祥事が発生した後、情報の普及スピードが驚かせる。企業側は何を起こったのかまだわからない状態かもしれない時、噂もあちこち流している。特に、いくつかの懸念重大な危機を起こると、わずか数時間でネットワーク上で世論の動向が形成できる。

要するに、新メディアは企業に壊滅的な危機影響を強化した。新しいメディア環境において、企業危機の発生頻度が高く、規模も大きい。企業のビジネス上の意思決定の効果に影響を与え、反応時間が短縮させた。一方、ネットワークの匿名性は、個人の身元を隠すことができる。多くの人々が事実を知らなくても、勝手に彼らの見解や意見を表明し、大衆を誤解させる。企業の競争相手はこの機会を利用して、又は不純な動機を持つ人は彼らの不満を発散し、企業の名誉を損害する。従って、新しいメディア環境では、企業はさらにメディアとの関係を重視しなければならない。

第三章 先行研究と事例

3.1 先行研究

中国における日本企業の PR 戦略についての先行研究があまりないので、ここで、メディアと企業に関する一般研究結果を述べる。蔣楠（2013）⁶によると、PR 活動は企業の生存と成長に重要な意義を持っている。まず企業が公衆に認識と注目される事に役たつ。公衆はメディアへの信頼を基にニュースを理解し、信頼するようになる。しかし、公衆がすべての事を自らで体験できないので、メディアを通じて、社会の人と物を理解、判断、コメントする習慣を作るしかない。ニュースは公衆が社会を認識するもっとも主要な窓口である。ニュースの速さ、真実は公衆の中に高い信頼度を作った。企業は、独自の報道を通じて世間の注目を刺激する意向があり、企業の成長に重要である。

次に企業が即時に公衆とコミュニケーションを取ることに役たつ。企業はメディアを利用し、ニュースのかたちで企業に関する情報を外へ伝え、公衆が自社への注目を促進でき、企業と公衆の間に相互交流のチャンスを作った。公衆が企業に対する理解と信頼を推進し、企業成長の良い社会環境を構造できた。

また、企業が不利な状況から危機を解決するには役たつ。企業が危機状況に落ちた場合、即時にニュースによって事実を公開し、公衆が企業の立場を理解、了承には有利である。公衆が企業への疑いと不信感を減少させ、企業が速く不利な状況から離れることに大事である。

PR 活動は規模により、大型 PR 活動と小型 PR 活動に分ける。大型 PR 活動は周年記念活動、祝賀イベント、公益活動、インタビューイベント、宣伝イベントなどを含まれる。小さい PR 活動はニュースの作成、経営者の講演、内部資料編集と発信などを含まれる。

活動の内容によると、6つに分ける。日常型 PR は企業自身が企画する日常広報活動である。交流型 PR は企業の各階層の社員が外への交流活動を指す。祝賀型 PR は企業が特定の日で大規模の祝賀或は記念イベントである。公益型 PR とは企業が行っている社会貢献活動である。展示会型 PR は企業が行う展示会、ミーティングと販促などのイベントを表す。最後は危機型 PR であり、つまり、企業が重大な危機事件が発生した場合対応するための活動である。

⁶ 『PR 企画学』 2013年5月 蔣楠 科学出版社

劉 lijuan(2011)⁷によると、メディア組織の収益と企業の成長はメディアと企業をしっかりと結ぶ。企業がメディアとの連携をより良くしたい場合は各メディアの特性を習得しなければならない。メディアが企業の支持を獲得するため、ブランドの宣伝とイメージ作成に優位を持つ必要がある。

先行研究から企業とメディアの提携関係が企業のPR戦略において欠かせない要素であることがわかった。

3.2 事例研究

以下では4つの先行事例を生かして、企業のPR活動を説明する。

(1) アップル iPad のマーケティング活動

2010年1月27日アップルがサンフランシスコでiPadをテーマとして春季の新品発表会を行ってから、iPadについての話は注目されている。それはアップルがiPadを発売するため、企画したマーケティング活動がもたらす効果だ。

実は、iPadは公開されていない内、人々はアップルのタブレットPCの命名についてのディスカッションを展開しはじめた。しかし、たくさんの推測に対して、アップルはずっと返答しなかった。謎のような物は更に消費者の興味を刺激できる。これもアップル文化の一部であり、最後まで誰もその格好を知られない。従って、アメリカにおける超人気のテクノロジー・ブログサイトであるValleywagが1月14日にiPadの写真を写せる人に1万ドルの賞金、試用のサンプルを持ってくる人に10万ドルの賞金を出したが、出来る人がいなかった。アップルについての話はまた新しいレベルになった。

2月1日、第52回のグラミー賞の授賞式で、有名なトークショーの司会であるStephen Colbertが衣類から一つのiPadを出して、受賞者の名前を発表することは現場のcheerを起こした。これはiPadが初めてファッションアイコンの前に出る。そして、ファッション業界で更に大きな効果を起こすため、3月7日第82回オスカー賞の授賞式でiPadの最初の広告が流した。広告はBlue Vanの『There Goes My Love』を背景ミュージックにして、主人公がiPadの各種機能を展示している。広告の最後にApril 3を付けられた。この広告は観客の興奮を起こした。

更に世論を作るため、3月末、アップルは幾つのサンプルを無料で「The Wall

⁷ 『メディアー企業発展の両刃剣』 今メディア 2011年第7期

Street Journal」「The New York Times」など巨大な影響力を持つメディア組織に送り、評価してもらった。すぐ iPad はアメリカの大手メディアが詳しく研究する話題になった。次に、4月1日、ジョブズが「時代」にインタビューを受けること及び、4月2日 iPad がアメリカにおいて一番視聴率の高い人気トークショーに登場したことにより、iPad のニュース話題はアメリカから世界に飛んできた。iPad のニュースがせめて 24 国の新聞に表した。

このようなシリーズの広報活動は iPad の営業活動に大きく貢献した。アップルの統計により、発売日の 4 月 3 日に 30 万台を販売し、28 日を経て 5 月 1 日まで 100 万台を売った。iPad 販売の成功はアップルという有名ブランドの強い支持と成功なマーケティング活動がもたらす成果だと言える。この事例から神秘を守り、話題を起し、有力なメディア組織と注目されているイベント、番組を通じて宣伝すると、想像以上の宣伝効果を達することができることが分かった。同時に褒められるブランドの作成も大事である。

(2) A 社差別対応事件 (日本電機メーカー)

1995 年春、二人のアメリカ消費者が A 社のノートパソコンがデータをなくすあるいは損害する可能性があるため、アメリカの地域法院に A 社を訴訟した。A 社がフロッピーディスク・コントローラーの操作制限がデータの損失や破損の原因になることを認識していなかったと言って、主張を否定しながら、原告と裁判所に解決策を提案し、和解を求めた。

解決策によると、A 社アメリカ支社が 1985 年 1 月 1 日から生産、販売したフロッピードライブとフロッピーディスクドライブコントローラを持つ任意モデルのパソコン持ち主は賠償を得られる。A 社はアメリカの法律によると、司法判決されたら、補償を判断するリスクがあるため、解決策をそう決めたと説明した。このリスクを考えると、A 社は一切の責任や PC の技術的な問題と欠陥を認めないままに解決を終わらせた。この訴訟はアメリカだけを含む。訴訟によると 50 万の米国 A 社パソコンユーザーは補償で 10.5 億ドルを取得し、各ユーザーが 443 ドルまでの賠償を受け取れる。しかし、中国のユーザーは、適切な対応を取得していなかった。2000 年 5 月 8 日には、米国での消費者からこのニュースを聞いて、北京のある専門ニュースサイトが報道し、すぐに中国の消費者の注目を引き起こした。A 社の差別対応は中国消費者の抗議とメディアのマイナス報道をもたらした。

5 月 15 日 A 社中国支社の代表が中国青年新聞の電話インタビューを受けた時、こう説明した。『中国消費者を詐欺するわけではない。まず、その賠償はアメリカに限って発生したので、世界中の行動ではない。アメリカ消費者への賠償は現金の代わり、クーポン券である。次に、パソコンの品質には問題がある

ことを認めなかった。ただし、アメリカの法律の特殊により、訴訟がアメリカ市場でブランドに悪いイメージをもたらす可能性を考慮し、協議を達成した。しかし、理論的にユーザに損失をもたらす可能性がある。異なる対応をしたのは中国とアメリカの法律が異なるから。アメリカの法律によると、消費者にある結果をもたらす可能性があれば、メーカーさんが責任を取るべきだが、中国では、このような状況についてはっきり書いている法律がない。』⁸

しかし、その説明に対して、中国消費者が納得できなかった。さらに多くのメディアが介入し、注目度が高くなり、A社への評判が悪かった。このような厳しい現状に対して、事件発生後の2週目、A社の副社長とデジタルメディア技術長官が中国にきて、事件を重視することを表した。しかし、A社の公開発言に問題パソコンの存在を承認しなく、記者の賠償質問も避けた結果、A社とメディアの関係が硬くなった。続いて20万人のA社パソコンユーザの強烈な抗議が発生した。

5月26日、中国でA社製品の販売総代理会社は解決策の声明を発表した。無料でパッチを提供することで解決することを声明した。A社の社会イメージが悪くなり、成都におけるA社製品の一番大きい代理店はA社製品の販売を中止した。東北の一番大きいパソコン市場でA社パソコンの販売が影響を受けて、予約したクライアントから返品があったと現地代理人が言った。そして、中国の高レベル以下の市場増加の予測不足を加えて、A社ノートパソコンが中国ではじめ一番大きい市場シェアを失った。联想とIBMに負けて、市場シェアが21.5%から15.2%まで落ち、下落幅は30%に達した。

この事例から問題の存在を否定する態度は絶対公衆に認められないと感じた。かつ、迅速に事実を説明し、対応を行うことは重要である。多くの不満を起こした後、また対応するのは企業イメージを損害し、営業活動に巨大な影響をもたらすしかない。そして、対応中に企業が正直に記者の質問を答え、メディアに好感を与え、世論の誘導を求めることも大事である。

(3) B社化粧品の品質問題（日本日化メーカー）

2005年3月1日ある消費者がB社生産の乳液を使用した後、異常を感じた。消費者が委託した弁護士の調査により、この乳液には強い腐食性である水酸化ナトリウムがある。『中国製品品質法』は腐食性の物質が含まれる場合、警告マーク或は中国語の警告説明を必ず付けることを明示したが、該当乳液が標示していなかった。消費者が詐欺で該当化粧品の販売先、ディーラーとB社中国支社を訴えた。3月25日工商部門はデマ宣伝の為、ディーラーに20万元の処罰を

⁸ <http://finance.qq.com/a/20050422/000189.htm>

決定した。

1年後、B社はまた市場危機を直面した。2006年9月16日中国国家品質検査総局はB社のあるブランドシリーズ化粧品の中から肺と肝部を損傷する禁止物（クロムとネオジム）を検出した事を掲示した。次に上海の品質監督部門は以前公開された12種の欠品以外、また3種の欠品を公開した。かつ、この化粧品事件は韓国、シンガポールなどの国にも波及しているから、該当化粧品が迅速に商品棚から下ろして、B社も返金を承認した。それで、この事件は国内外多数のメディアの注目を引き起こした。B社は暫く中国市場から撤退することを声明した。

この事件はB社がマスコミメディアの応援は乏しい事を表した。B社は完全に多くのメディアと交渉し、関連部門が結論を出す前に出来るだけ事件の報道を少なめにするあるいは報道中にB社の観点を多めに表すことに努力すべきだ。しかし、マスコミメディアの報道から見ると、B社が事件をコントロールしたことが見えなかった。B社は受動の対応で不利な状況に落ちた。

たくさんの公衆はB社の態度を認めない。B社が品質検査段階で問題が生じたと声明しても、化粧品に有害物の存在が確実な事である。かつ、返品する手続きが複雑なので、消費者の不満を起こした。今回メディアはB社が製造プロセスの改善を行う必要であることを監督できた。B社は経験をまとめる時、メディアの利用を重視しなければならぬ。メディアを利用し、テレビ・ネット・雑誌上の宣伝を強化し、製品を改善した後の優位を表すべきである。そして、広告に言及された虚偽な宣伝について直し、データを使う時注意しなければならない。また、ミスを認め、危機対応システムを直し、返品の手続きを簡易化にして、積極的に名誉を回復する努力を示すべきである。

（4）コルゲートの風評対応（アメリカ日化メーカー）

2005年4月中旬、イギリスの「バナタ刊」がアメリカバージニア大学のウィックイスラムのある研究を誤解し、コルゲートの歯磨粉に含まれたトリクロサンと水道水の塩素と化学反応すると、発癌物質を生じる可能性があるニュースを報道した。中国メディアにより広がった後、消費者がコルゲートに対する信頼度が急激に下落して、コルゲートの売上も大幅減少した。2005年4月20日0:15分まで、sina.netのウェブ調査により、60025人のうち、54118人が今後コルゲート生産の歯磨粉を購入しないことを表した。

4月18日コルゲートのアジア地域の取締役などの管理層が記者を招待し、ニュース発表会を行った。コルゲートの取締役は臨床的に該当歯磨粉が歯垢や歯肉を減らすことが証明されたこと、と最も一般的な歯と歯茎の問題を防ぐ

ことができることを説明した。同時に源頭ニュース二報道された研究の実施者であるアメリカバージニア大学のウィックイスラムを誘い、レコーダーを通じてその研究は歯磨粉と関係ないので、大衆はマスコミの間違い報道で誤解されないような声明を出した。かつ、ウィックイスラム自分もコルゲートの歯磨粉を利用していることを述べた。

4月19日、広州のコルゲート棕欖会社は中国の有名新聞である「南方週末」にコルゲート歯磨き粉が有効、安全、有益であることを発言した。4月27日、コルゲートは国内150個メディア組織が参加する大規模な記者会見を行ない、世界に30個以上の独立歯医協会が認証したことを発表した。また、コルゲートは積極的に専門家、学者、政府とコミュニケーションを取り、支持を得た。

コルゲートはこの危機を素早く対応して、消費者の注意を成功的にそらさせた。大衆とメディアは事件の注目度が減少し、ブランドイメージを維持できた。この事例から、風評を対応する場合、ニュースの源頭を誘い解釈してもらうこと、業界の権威機関の証明及び政府、有力メディアの支持は欠かせないことが分かった。

第四章 現地調査

4.1 概要

2013年11月13日から2013年11月18日まで、中国の北京で電通藍標公共關係有限公司とキャノン中国有限公司二社を訪問して、現地調査を行った。中国メディアの現状、企業のPR戦略と危機対応など関心の問題をめぐって、向こうのPR担当者にヒアリングをするかたちで実施した。

4.2 ヒアリング内容

A 電通藍標公共關係有限公司

電通藍標公共關係有限公司は豊富なインターネット・マーケティング広報活動の経験を持ち、顧客にブランド宣伝、製品宣伝、メディア関係、企業CSR活動及び、マーケティングをめぐって戦略的アドバイスからプロジェクトの実施まで、すべての公共関係サービスを提供する会社である。

(1) 普段の仕事内容について

主にブランド宣伝・評判を維持する企画、と新製品を発売するための広報活動及び企業に関する不祥事が発生した場合の緊急対応を中心に仕事を行っている

る。

(2) 幾つ成功の事例について

例えば、キャノンの新 DV を販促するため、「私のぱぱ」というビデオを作り、DV で親子の感情と繋がることによって、若い親の間に共鳴を喚起すると同時にキャノン DV の魅力を自然にアピールすることができた。

また、ユニクロの新商品を発売する時、500社のマスコミ組織を招待して、記者会見を行い、マスコミの力を借りて宣伝の効果を高めた。

(3) 外資企業普通の PR 方法について

まず、管理層がマスコミ前に頻繁に出て発言することによってリーダーの個人魅力と会社の理念などのメッセージを伝える。

そして、新製品の発売と会社戦略の発表、及び重大なことが発生した時、たくさんメディア組織を招待して、積極的に情報の発信を促進する。

また一番重要なのはいろいろな社会貢献活動を積極的に行うことを通じて、社会の注目を集め、会社イメージをアップさせ、大衆に印象を残ることである。

(4) 外資企業の危機対応方法

不祥事が発生したら、記事をフォローして、事件の性質により小さい問題を自然になくさせるか問題点を解決して対応するかどうかを決める。

対応を決定された場合、まず社員に事件のことを聞かれたら同一の答えで対応することを要求して、かつてな発言を禁止する。そして、本部の管理層が中国への訪問を促進して、消費者にその事件に対して会社の重視を示す。また公開する情報を統一し、問題が発生した原因を調べてから、調査結果と対応方法を迅速に公開して、誠実で消費者に良いサービスを提供する態度を大衆に伝える。かつ、自社以外のメディア組織と主体的にコミュニケーションを取り、客観的な報道を誘導することも大切である。

(5) 同じ原因で発生した事件に対して企業により対応方法が違う現象について

各国の法律が異なるため、製品対応の基準が違う。また、対応方法は製品が消費者にもたらす損害程度と各企業のコスト管理にも関わると思う。

(6) メディアモニター制度について

HP に発信した記事をフォローする。消費者のコメント、他のメディアからの評価をまとめ、改善と対応を求める。

祝日に主体的にクーポンなどの情報を発信し、販促すべき製品を提案する一方、自社に関する悪いニュースの監視とライバルに対する監視（ライバルの新製品、ニュース、代言人など）及び業界方向性の監視の機能を発揮している。

(7) 外資企業にPR戦略のアドバイスについて

まず、どのような人達がこの企業に関心していることを分析して、目標消費者むけ、HPにおもしろい方式で集客する。例えば、ゲームを設置、バーコードを設定、ファンを獲得、販促を行う。一定グループの人を製品の試用に誘ったり、他のイベントに参加してもらったりする。

次に、もっとも消費者層に影響される人・メディアを生かして、会社の情報を発信させてもらう。例えば、適度な代言者を探し、公衆人物を活用する。Sinaなどのメディアを通じて、キャンペーン、特売活動、クーポンなどの情報を公開する。

そして外部メディアを誘ってイベントに参加させ、メディアと戦略関係を構築する。

(8) メディアの選択について

新メディアと伝統メディアどちらを利用するのは企業の性質次第だ。適切なメディアを使用すべきである。たとえば、B to B企業は伝統メディアを使う場合が多くて、B to C企業が新メディアを利用することが多いである。

メディアを決めた後、当時注目されていることを活用して、新しい宣伝のツールで新鮮な内容と形式を企画するのは成功の鍵である。

(9) 日本企業にとって中国市場の特性について

一般的日本企業の対応は欧米企業と比べて相対的保守だと考えられる。かつ、歴史の関係で、中国消費者が日本に対する感情も日本企業の営業活動に影響を与える。

アドバイスとしては政治関係が厳しい時、日本企業がさらに誠実な態度を表して、消費者に他社製品が自社製品を代替えできない特性を示す。そして、現地化を深くする以外、中国社会への貢献を強調すべきである。

また、日本企業と現地メディアの関係構築に力を入れるべきだ。現地メディアと積極的コミュニケーションをとり、記者を交流のイベントに参加させ、日本企業の理解を求める。

B キヤノン（中国）有限公司

キヤノン（中国）有限公司は光学カメラとオフィス設備の製造を中心に行っているメーカーである日本キヤノン株式会社の支社である。1997年に、キヤノン（中国）有限公司が北京で設立され、キヤノンが中国での投資と他の関連ビジネスを担当し始めた。中国政府のオープンな経済的な取り組みに伴い、中国におけるキヤノンの事業をキヤノンのグローバルな販売システムに組み込まれ始めた。2002年には、キヤノンのアジアマーケティンググループ本社が正式に北京に移動し、キヤノン（中国）有限公司は投資から市場を重点への戦略転換

を行った。一方では、キヤノンが中国に設置した工場は引き続き、中国市場の需要に適応する製品の生産を増加している。他方ではキヤノン（中国）有限公司も様々な活動の実施によって販売力を強化している。

（１）日々の仕事内容について

ブランド維持（どの様に消費者に受け入れられること）を中心に展開している。

ブランド維持のステップはブランド認知度の高め、認知されたら忠実度の高め、最後ブランドに関する世論を正面的な世論の方向へ誘導する三つのステップを分ける。

（２）PR 手段について

手段としては広告の作成（宣伝のスピードが速いので、短期効果が良い）、スポンサーの提供、PR 広報、口頭広がること、他の媒介を借りて宣伝すること、第三者を通じて広報をすることなどをやっている。各段階で小さい目標を設定し、最後大きい目標を完成させる。

（３）どのメディアを使うかについて

接触している受衆次第で、事実とさらに近い方を選ぶ。

2001 年前、伝統メディア（権威性が強い、説得力が強い）の優位性が明らかに見えるが、2005 年後、ソーシャルメディアの宣伝力が伝統メディアを超えた。伝統メディアがソーシャルメディアへ移行する時代を迎えている。しかし、各メディアが自身の優位を持っている。

例えば、微博・微信は普及しているソーシャルメディアであり、大衆化、多量な情報を持つことが特徴なので、大きい経営戦略についての（新しい項目の投資、新工場の設置）情報を公開する時、微博、微信を利用しない。伝統メディアが情報を選択して載せるので、金融機関と政府部門の利用者が多くて、マクロ政策を載せる事が多い。

現在キヤノン中国が利用しているメディアはオフィシャル微博（sina, tengxun 微博、微信、douban である。

（４）危機対応制度について

普段ネット交流部門がお問い合わせ電話、微博伝言、修理センター、製品ショールーム、ユーザーからのコメント、評価によってユーザ苦情を対応している。

緊急の場合は法務部、広報部、PR 部等他部門によって設立された横軸の部門である危機管理委員会が対応している。

（５）決定権について

CEO の権利が一番大きい。アジア地域の事はアジア CEO が自主的に決める。ただ、

工場と労務関係についてのことは日本本部が対応方法を定める。

具体的にはキャノン中国は営業、生産、研究開発三つの事業を分けている。各事業の事は各事業担当者で決める。

営業問題がアジア地域の CEO により決定するが、品質など世界に影響が波及する問題は日本本部に報告しなければならない。

(6) 修理センターについて

全国で 12 か所直営の修理センター、50 か所以上の認定修理拠点（キャノンのディーラーによる設立）と子会社サービス提供拠点及び各省で 900 か所の窓口サービス拠点（修理サービスではなく、預ってから修理センターに送る）を設立している。かつ、顧客のカメラが修理されている期間中、拠点から顧客に臨時のカメラを貸してさしあげる。

(7) 危機対応について

消費者に関する事件は 48 時間以内で対応して、事態を控える。

環境保護標示なら、環境局と交渉し、指示により対応するので、スピードがちょっと遅い。

製品使用に影響されない場合は誠実信用を守って、政府の指導意見、製品の置く階層（ディーラー、倉、消費者）により、対応方法を定める。例えば、消費者への損害を最低限に控えるため、事態を予測して、ディーラーに文章でお知らせする。オフィシャルサイトで公示し、消費者が一番接触しやすいルートを探し、声明を公表する。

事件が発生したら、全世界で同じ方法で対応して、全て『回収法』『三包法』等の法律に準じて処理している。

(8) 世論監督体制について

事実を確認して、危機管理委員会とコミュニケーションを取りながら、マスコミと交流（マスコミが面白い、新鮮なニュースを追い込むため、マスコミの立場を了承）する。

(9) 外資企業が中国市場での特性について

外資企業が中国メディアに注目されない（中国メディアが中国の中央企業、国家企業に興味を持っている）。

外資企業の欧米企業が中国での経営戦略が似ているため、各企業の区分があまりない。

日本企業と欧米企業の比較について、欧米企業が更に活躍し、積極的にマスコミに情報を公開している。欧米企業は未来何十年の戦略も喜んでしゃべっている。しかし、日本企業はもっと慎重で、客観のデータに基づいて、過去と現在のことを話したい気がする。

キャノンのアジア地域の CEO がマスコミ関係を重視している。多方面から、

積極的に対応している。具体的、経営面では、財報を公開し、経営状況を公表している。投資面では、戦略転移の話もしている。製品面では、メディアを通じて、消費者に知らせている。

(10) キヤノンの CSR 活動について

映像技術を巡って、企業の社会責任を発揮している。内容は大学生を誘って自然保護区一湿地の調査・考察を行っている。環境保護、青少年教育、少数民族の文化保護、街づくりにも力を入れて参加している。

4.3 現地調査を基づく考察

今度の現地調査はヒアリングを行ない、外資企業特に日本企業が中国市場でのメディア環境を理解した。各企業の PR 仕事を担当するマネージャーと話して、日本企業の PR 戦略とか、不祥事が発生した時対応の流れなど、現実であり入手できない情報を知った。特にメディアの報道は全て真実ではないことが印象に残った。企業と大衆両側の立場で物事を考えるのは大切だと感じた。

二社のヒアリング内容の共通点はいくつある。まず、PR 活動の内容、形式は必ず新鮮、面白さが必要である。そうしたら、注目される可能性が高く、話題になりやすい。次に、目標グループが良く利用しているメディアを宣伝ツールに選択することは重要で、宣伝効果が明らかである。また、企業の不祥事が発生したら、出来るだけ早く対応した方が良いと考えられた。迅速の対応は事態を控え、損失を減少させる。最後、外資企業は普段から積極的に現地社会への貢献活動を行い、良好な社会イメージをつくるのは欠かせない事である。大衆の評価は直接に外資企業のビジネス活動と名誉と関わる。今度の現地調査は私にとって非常に重要で、客観的に論文の作成に大きく役を経つと思う。

第五章 まとめと提言

ここで二つのパターンを分けて企業の PR 戦略をまとめる。

5.1 企業普段の PR 戦略

普段企業の PR 戦略は新商品の宣伝とブランドの維持をめぐって展開している。最終の目標はたくさんの活動で消費者を通じて企業ブランドを知り、ブランドの認知度を高める。ブランドの名前をたくさんの人に知ってもらったら、更にブランドへの忠実度の高めを目指す。つまり、このブランドのファンを増やして、利用者を増加させる。そして、一定の固有ファンを持っていたら、ブランドに関する全てのことを正面な世論へ誘導することを達成できると、企業の売上の増加に役たつ。

5.1.1 新商品の宣伝

新商品宣伝を企画するときの流れは5つのステップがある。まず、伝播目標すなわちターゲットを明確して、そのグループに伝えたいメッセージを決める。次に創意戦略を確立して、伝播方法を検討する。ここで注意すべきなのは創意が自然に新製品、ブランドと繋がる必要がある。そして、創意が実施されたら、どのように宣伝効果を拡大して、短期間に一定の影響力をもたらすことを考えなければならない。

ここでミニ映画「call me papa」を例として詳しく説明する。この映画はキャノンの新製品 DV LEGRIA を販促するため、作られた。ストーリーは単身赴任の関係で、父と娘は長い時間会わなかった時、母がキャノン DV で娘の生活を記録して、父に送った。父がこのビデオを通して、娘への愛情を表す。そしてこの物語によって大衆の感情的な共鳴を喚起する。同時にこの映画は DV で生活記録の重要性を強調し、キャノン製品を映画に自然にインプラントして、人々は父娘の愛情、単身赴任のしょうがない感情を共有して、DV で生活を記録するように設計した。

ミニ映画「Call Me PaPa」



製品名： キャノンDV LEGRIA
上映日付： 2012-10-9
STORY：
家から離れて単身赴任の父と娘の間に感情的な物語によって観衆の感情的な共鳴を喚起する。
この映画は DV で生活記録の重要性を強調し、キャノンの製品を映画に自然にインプラントして、人々は感情を共有して、DV で生活を記録するように設計した。

9

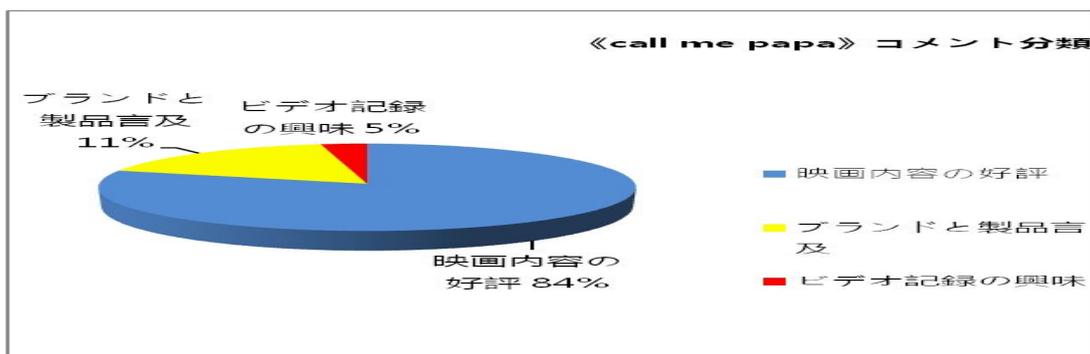
出典：電通藍標北京公共関係有限公司

まず、消費者ターゲットと伝えるメッセージを確定する。キャノンの PR チームは新商品 DV の目標消費者を 30 歳前後の家庭に決めた。ターゲットに「子供のため、DV で素敵な思い出を記録しましょう、子供のため、DV を選んで、キャノンを選んでください」というメッセージを伝え、親子感情をテーマにして、若い親の共鳴を喚起したが。かつ、DV で良い生活を記録するライブスタイルを宣伝して、好感度を高め、キャノン新 DV への広い注目度を作れるように考えられた。

次にターゲットを決めたら、創意を企画すべきである。内容と表現形式を考える時、面白く受け入れやすいミニ映画の形式でキャノン DV を宣伝する目標を達成する事を決めた。親子感情のつながりとしてキャノン DV が映画に自然的登

場できた。背景音楽をキャノンブランド曲を入れて、愛のメロディーが人々に印象を残すほか、キャノンの企業理念も間接に伝えられる。注目するように、人気サイトの放送と有名人の加入を企画する必要がある。そのミニ映画では中国で人気ビデオサイト－ tudou ネットの人気ユーザが製作し、主人公の出演を担当させた。また、tudou ネットを利用して放送することは宣伝範囲を拡大でき、話題を作った。

また、話題を活かして、他のメディア組織の宣伝をしてもらい、宣伝効果を拡大していくべきである。放送後の伝播効果を見ると、かなり良い成果を獲得した。tudou ネットでこのミニ映画の閲覧数は330万回数を超えた。そして、有名人の微博で転送することによって、有名人のファンの注目を集め、親子感情をめぐって、DVで生活を記録することが話題になった。話題になってから、中国の中央テレビ局、地方テレビ局、地下鉄テレビ、映像サイト、雑誌などの自発伝播をもたらした。最後、この映画は第4回マウス・ネットマーケティング・コンテストで映像マーケティング金メダルを獲得した。更に、注目度が高くなった。



出所：電通藍標北京公共関係有限公司

この図は電通藍標北京公共関係有限公司は tudou ネットのコメントと微博転送のコメントをサンプリングしたデータにより作成したものである。以上の図により、この映画に対する好評率は84%であり、ブランドと製品の言及に対する好評率も11%を達成した。したがって、創意がPR活動の中、重要な役割をしていることが分かった。

5.1.2 ブランドの維持

まず、研究開発に力を入れ、創新し続け、高品質を確保する以外、現地消費者の好みによりデザインし個性の製品を提供することは大切である。同じ業界における他社の製品と差別を付けられるし、市場シェアの見通しもよい。キャ

ノン中国有限公司はカメラの色で製品を差別化することで、2009年 IXUS カメラの色を 21 種類作った。豊かなカラーカメラは異なるタイプの消費者を満足させ、より多くの消費者を引き付けた。

次に、多様なメディアを活かして、独特な広報活動を行い、ブランドの影響力を拡大すべきである。目標消費者の好きな要素をテーマ広告に入れ、彼らの興味を呼び起こす。例えば、キャノン IXUS の広告に有名な芸能人莫文蔚のスタイリングとダンスがファッション感を満たすため、若者に好まれた。かつ、キャノンは若い人の中ではインターネット上のショッピングが流行っている事を利用して、インターネット上で広報活動を行った。その広告の高い人気度により、キャノンの名前も視聴者に印象を残ることが出来た。インターネットメディア以外、キャノン中国有限公司は北京、上海と広州の地下鉄に長い広告を作った。更に多くの消費者に直接的な視覚的な刺激をもたらした。したがって、多様な広報活動はブランド影響力の高めに非常に重要である。

また、製品に関するイベントを展開することも PR 戦略の一部である。新商品の発表会とか、企業名で命名する番組とかがよく見える。多くの人々をキャノン製品が生活にもたらす素晴らしさと感動を感じさせるため、キャノンが多様な製品を持ち、頻繁に中国国際カメラ映像機械と技術博覧会など大規模の展示会デビューに参加している。そして、キャノンは映像文化の推進に取り組み、自分が映像業界での資源と優位を活かして、豊かな撮影コンテストを行った。多くのプロ・カメラマンと写真愛好家の幅広い関心と支持を集めた。かつ、顧客に便利な仕事のやり方を解決するため、積極的にインタラクティブ活動、クライアント体験会、オリエンテーション等消費者とコミュニケーションできるイベントをおこなった。また、キャノンが自分の影響力を拡大するため、他の業界のブランドと提携し、新製品を作り、キャノンのブランド理念と革新力を宣伝している。

最後、企業自身の優位を活かして、ブランドに関連する CSR 活動を積極的に行う事も企業の社会イメージをアピールするには不可欠な要素である。社会貢献活動の展開は企業知名度の高めと良好な評判の広がり及び市場シェアの拡大に明らかな効果をもたらす。キャノン中国有限公司はずっと人道援助、環境保護、教育、文化領域の CSR 活動に貢献している。例えば、キャノンの映像技術で少数民族文化を守るとは一方公衆が非物質文化遺産を保護する意識を高め、キャノンの共生の企業理念を宣伝したが、他方で映像公益によって、キャノンの名前を自然に知られ、会社の映像技術上の優位を伝えられ、企業の競争力を高めた。2014年1月21日第2回中国企業社会責任報告会

5.2 危機対応

危機対応は危機認識、危機環境分析、危機対応、経験まとめ4つのステップを含まれる。ここはあるフルーツ会社（D社と呼ぶ）を例として不祥事が発生したら、企業がどう対応すべきかをまとめる。

まず、各企業は自分のメディアモニターシステムを設立する必要がある。毎日このシステムによって、各種のメディアが自社に対する報道を監督する。一旦悪い記事を見つけたら、すぐ不利なニュースの性質と会社に与える影響を分析して、危機であるかどうかを判断する。危機事件と判断したら、迅速に危機対応チームを設置し、悪意報道についての観測と処理の計画を作成すべきである。2013年5月13日『時代週報』の内部人間関係によってD社は事前に該当新聞が農薬の乱用に関するD社の悪意ニュースをでっちあげる予定であることを知った。食品の安全は直接消費者の健康につながるの、そのニュースが報道されたら、きっとD社に衝撃をもたらすとD社が認識して、すぐ危機対応チームを設立し、対応を検討し始めた。

次にマイナス報道が出たら、自社モニタリング・システムと委託するPR戦略会社のモニタリング・システムを利用し、24時間で記事をフォローし、情報を社内で共有し、多方面の資源を使い、対応を行うべきである。具体的には二次的広がりを避けるため、急速に對外への公式な言い方を統一し、メディアとコミュニケーションを行う。重要なメディアに記事が載せられた位置の置き換えと記事の撤回を交渉する。上手くいかない場合、baiduのニュース検索ページとウェブ検索ページを含むbaiduのSEOの最適化を行い、悪い記事を後ろのページに抑える。5月16日朝『時代週報』の悪意ニュースが報道され、搜狐、ifeng.com、人民ネット等のネットメディアも転載した。D社はインターネットメディア、微博、平面メディアとテレビメディアをすべて監視し、社内でマイナス報道の最新情報を即時に通報した。かつ、重要メディアと交渉して、搜狐とifeng.comから撤回した。

同時に他の有力なメディアとコミュニケーションをとり、記事のフォローアップを回避し、微博に焦点を当てるブログを削除し、コメントの希釈あるいは削除等の処理を行う必要がある。そして、有名人に正面な情報を発信してもらい、公衆の注意をそらすことと権威機関の報告を用意し、政府部門の支持を獲得することも大切である。D社は「北京青年報」、「法制晩報」などメディアと密接に交流し、彼らの態度を知り、伝統メディアのフォローを避けた。それでその事件の影響は弱くなり、メディアからの注目も下がった。

したがって、危機が発生する前、危機対応チームの設立と事前に対応方法を企画することは重要である。普段からメディアとの関係を強化し、メディアからの良い評判と早期警告の作成に力を入れるべきである。危機が発生した後、メディアとの交渉は危機の解決に大きな役割を発揮していることが分かった。

正しいPR戦略の実施は危機対応の成功の鍵である。また、モニタリング・システムは事件の始末にかかわるので、重要時点でメディアへの監督を強化しなければならない。

おわりに

2012年9月から、日中両国の政治関係が微妙になったため、現地消費者が日産製品を抵抗する可能性がある。日本企業が中国市場での営業活動に影響を受けている。日本企業は中国市場で成功するため、メディアを活かして、PR戦略を実施する必要がある。以上に言及したPR方法以外、いくつかの提言がある。

まず、健康な経営理念を作り、ブランドの強みを生かして、他社と区別する。自社の強みと経営理念をめぐって広報活動を展開する。

次に日本企業は欧米企業と比較して、より保守なので、日本企業は積極的にメディアに情報を提供し、大衆が自社への理解を高める。

そして、公益広告は製品の販売を直接的な目的として促進するわけではないが、最終的な目標として、企業イメージを向上させる。公益広告は一般の製品広告より宣伝効果が高い。したがって、日本企業は公益広告を利用して、消費者と公衆が会社、製品への信頼度を高め、アピールすべきである。他に、ライバル大手企業、地域と業界と一緒に宣伝すると、さらに消費者を感動させ、印象に残る。

さらに、文化を生かすPR活動はブランド理念の解釈と権威なブランドイメージの確立に役を立つ。企業ブランドに即した番組、芸術を見つけ、タイトルスポンサーを提供する形で、ブランドのイメージをアップさせる。

また、中国の国家ニュース部門と交流し、全国有力メディアの日本企業に関するインタビューと報道を求める。かつ、政府部門の管理を支持し、政府の応援をもらえることも大切である。特に日本企業は大きなことに対して現地政府の立場を支持し、リーダー役をとるなら、現地政府とのコミュニケーションはしやすくなる。

最後、現地化を重視し、ソーシャルメディア、インターネットメディア、テレビなど適合なメディアを選択し、社会の重大事件（例えば、オリンピック）を利用して、自社ブランドとつながるPR活動を企画すると、PR効果が明らかである。

参考文献

『アップルのマーケティング戦略』

<http://www.docin.com/p-263800761.html>

『東芝ノートパソコン事件』

<http://finance.qq.com/a/20050422/000189.htm>

『skⅡイメージを注意してください』

<http://biz.163.com/06/0925/11/2RS5KILV00020QDS.html>

『コルゲートの危機対応事例』

<http://wenku.baidu.com/view/24a3dbeb81c758f5f61f677d.html>

『2013年中国視聴新メディア発展報告』

<http://www.199it.com/archives/124597.html>

『伝統メディアの伝統優位』

<http://media.people.com.cn/n/2012/0814/c192362-18742636.html>

『PR企画学』 2013年5月 蔣楠 科学出版社

『PR戦略—理論、方法と例証』 2012年8月 寇玉琴 上海交通大学出版社

『中国新メディア発展報告(2013)』 2013年6月 唐緒軍 社会科学文献出版社

『微博の衝撃』 2012年12月 李小牧 蔡成平 坂急コミュニケーションズ

『企業不祥事・危機対応—広報完全マニュアル』 2013年4月 山見博康 自由国民社