

IRからマネジメントブランディングへ

義務的開示範囲の拡充、市場からの情報開示要請の高まり、そして敵対的買収対策や長期保有目的の株主層拡大など様々な課題に対応するため、各上場企業はIRの充実を急いでいます。

しかしこうした課題に対応するためのIR活動は、膨大な情報開示量と投資家への対応に日々スタッフが忙殺され、ともすればその戦略目標を見失いがちになります。多大なコストと優秀な労働力を投入し、経営トップや財務、広報などの戦略部門が一体となって取り組むIR活動は、今こそ経営の中でもっと積極的な役割を与えられる必要があるのではないでしょうか。

株価は企業のブランド価値を示す重要な指標

何のためにIRを行うのか。日本インベスター・リレーションズ協議会（IR協議会）が毎年実施している「IR活動の実態調査」によると、「適正な株価の形成」「企業・事業内容の理解促進」「企業の認知度向上」などがIRの目標として毎年上位を占めています。中でも直近の二〇〇五年六月調査においては、「適正な株価の形成」が前年度の二位から一位となったことが特徴的でした。

確かに、IR活動においては常に企業の株価が重要な指標となりません。株価を形成している市場の認識と自社の実態とのギャップを埋める役割を果たすIR活動は、適正な水準でかつ安定した株価を保つことにつながり、円滑な資金調達と資本コストの低減に役立つと言えるでしょう。

しかし株価は単に「株式の価値」を示すものではありません。資本市場では投資家の要望や声だけではなく、消費者の満足度や人気といった消費者市場の声、そしてCSR（企業の社会的責

任）の実施など、様々な視点からの評価を基に株式が市場で売買され、「企業が有する正味の有形資産と無形資産の合計値」として株価が形成されます。すなわち、株価は企業のブランド価値をリアルタイムで示す最も明確な指標であり、無形資産の部分はその企業の広義のコーポレートブランド価値であるとも言えます。

したがって単なるIR活動のみにとどまらず、中期での株価の変化に着目し、無形資産の増減の要因がどこにあるのかを分析し経営戦略に活かすことに

株式会社IMCブランディング 代表取締役

かこ いづる
加古 発



1985年神戸商科大学商経学部卒。旧協和銀行を経て、1995年株式会社IMCブランディングを設立。経営戦略とコミュニケーションの統合によるIMCを軸とした、戦略的ブランディングの実践に強みを持つ

よって、IR活動をコーポレートブランド強化につながる全社的ブランディング活動へと進化させることが可能となります。

コーポレートブランディング 実践における問題

コーポレートブランドの定義についてもう少し詳しく考えてみましょう。

二〇〇〇年一月に一橋大学の伊藤邦雄教授が著書『コーポレートブランド経営』（日本経済新聞社）を発表して以来、その考え方は日本の経済界で広く一般的に認識されるようになりました。ブランド力は経営や業績を安定させ、資本市場、雇用市場そして消費者市場における評価を向上させます。この魅力的な事実がコーポレートブランドに対する関心を高め、全社的なブランディング活動に取り組み企業も増えていきます。

コーポレートブランドは、他社との比較において企業全体のビジネスモデル及び業界におけるポジションの優位性を認識するには非常に便利な概念です。しかし、いざコーポレートブ

ランドの強化に取り組みようとする、その概念が全社的かつ抽象的なものであるが故に「一体どこからどのように着手すべきなのかを明確にできず、実践に移すのが大変難しい目標でもありません。その場合各企業が、まずはなじみのある商品広告のブランディング手法を真似てみよう」と考えるのは無理もない話です。

結果、会社のキャッチコピー（スローガン）を掲げ、それを広告・PRなど全てのコーポレートコミュニケーションにおいて展開していく、あるいはロゴマークを新調してかつてのCIE（コーポレートアイデンティティ）のような活動を行うことで「コーポレートブランディング」であると考えてしまうという誤った事例に、ブランディングの実務家として当社もしばしば遭遇しています。

コーポレートブランディングは、商品用のブランディングの手法をそのまま会社に適用する

ことで解決するものではありませんし、旧来型のCIE活動を行うことだけでは解決するものではありません。

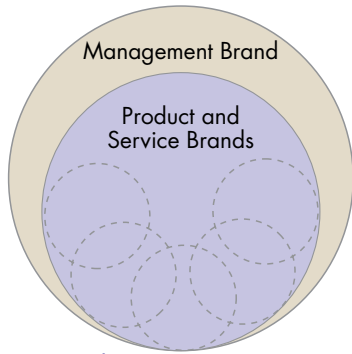
確かに自社の根幹を構成する「ブランドアイデンティティ」の部分を一貫させ、全社的に統一されたメッセージを発信することは重要です。ただし実際のコーポレートコミュニケーションにあたっては、誰に対しても同じメッセージを発すれば良いわけではなく、対象となるステークホルダーの性質と関心に合わせて最も効果的な内容と訴求手段を戦略的に使い分ける必要があります。そしてまさにこの部分、すなわちブランディングの実践において、何をどこまで統一すれば良いのか、或いは統一しなくて良いのか、その戦略・戦術に対する指針が曖昧になっていることがコーポレートブランディングの実践を困難にしている根本的な問題なのです。

コーポレートブランドを 二つの要素に分解

そこでこの問題点を解決するため、当社は、コーポレートブランドをさらに二つの概念「商品やサービスに関するブランド（プロダクトブランド）」と「経営に関するブランド（マネジメントブランド）」に分解し、プロダクトブランドとマネジメントブランドの総和がコーポレートブランドであると再定義しました。

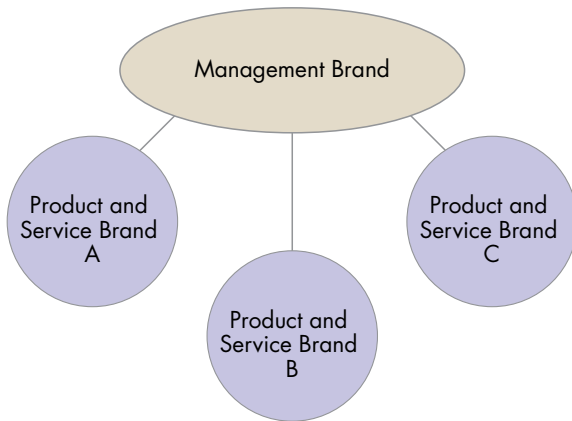
消費者（顧客）は、商品やサービスを購入する際、その機能やメリットに対する評価（プロダクトブランド）を検討するだけでなく、製品の品質やアフターサービスの保証など主として「信用」を評価する目的で、どのような企業とその商品やサービスを提供しているかをも勘案し、商品・サービスを総合的に評価します。こうした「商品・メリット以外の部分」すなわち企業

Corporate Brand Model(Big company)



Corporate Brand= Management Brand + Product and Service Brands

Corporate Brand Model (Holding company)



Corporate Brand=Management Brand

の経営全般に対する「信用や社会的評価」を私たちは「マネジメントブランドと呼んでいます。マネジメントブランドは、拡大する企業規模の維持に必要な資金を確保する際に資本市場や金融機関が下す判断に対して大きな影響を与えるだけでなく、組織拡大のためのリクルート活動にも大きな影響力を持ちます。日本の上場企業の多くが資金調

達手段のためだけでなく、社会的信用の形成を目的として株式を上場しているケースが多いことはご存知の通りです。近年持ち株会社制をとる企業が増えています。持ち株会社は「経営」を本業とする会社です。それこそマネジメントブランドそのものを担う会社であり、その傘下にある事業会社群はプロダクトブランドを担当

する会社と考えると理解しやすいと思います。
二つの要素がコミュニケーションの指針を明確化
このようにコーポレートブランドを、プロダクトブランドとマネジメントブランドという二つの要素に分解することにより、コーポレートコミュニケーションの表現手法の戦略的な使い分

けと統一に関して、明確な指針を持つことが可能になります。よく見られるケースとして、株主や投資家を対象として行われるIRの場で、自社のことを知ってもらおうとして顧客や消費者を対象とした広告のようなコミュニケーション手法を実施してしまい、見当はずれのメッセージを発信してしまうという過ちがあります。この過ちは、企業のコミュニケーションという「会社や製品・サービスのPRや宣伝をして知名度を上げることである」という思い込みから生じるものです。しかしIR活動が、投資家に自社のオーナーになってもらうというマーケティングコミュニケーション活動であり、企業の「経営のブランド」を強化する活動であると考えれば、IR活動には製品やサービスのPRとは全く目的の違う表現イメージが必要となるということが容易に理解できるはずで

話を分かりやすくするために、子供をターゲット層とした商品で人気の高い会社があると想定してみよう。その会社のIR用のプレゼンテーションやリアルレポートやIR広告などが、子供向け商品のイメージをそのまま表現したものであったとしたらどうでしょうか？その会社のオーナーである株主や利害関係者にとっては、それでは「経営の信頼性」が真摯に伝わってこないはずだ。

自社が顧客に対して製品やサービスを訴求するブランドイメージと、株主や投資家、金融機関に対して自社の経営力を示すブランドイメージとは、完全に一致するケースのほうが少ないでしょう。しかしこの当たり前のことが意外に無視されていて、平気でIR活動が行われているという笑えない事例が多いのも事実です。

コーポレートコミュニケーションの各場面においてメッセー

ジの方向性や手法に悩んだ時には、常に「今はプロダクトブランドの話をしているのか、マネジメントブランドの話をしているのか」という原点に立ち戻ることに。これにより、かなりの混乱が避けられるのではないだろうか。

IRからマネジメントブランディングへ

プロダクトブランドとマネジメントブランドは決して別個の存在ではありません。確かに、それぞれのブランドを訴求するマーケティングコミュニケーションの「表現手法」を、対象マーケットに合わせて変化させる必要はあります。しかし、根幹となる企業のブランドアイデンティティー部分においてメッセージの統一性と一貫性が保たれていなければ、個々のブランドメッセージがいかに魅力的であっても、強固なコーポレートブランドは構築されないことに留

意する必要があります。

全てのステークホルダーの信頼を獲得するためには、まず何よりもその企業の核心部分に揺るぎない企業理念や価値観が存在し、かつこれが経営方針や戦略に展開され、実践されること が理想です。企業の根幹を成す要素が繰り返し従業員に向けて語られることで実際の企業文化を形成し、こうした土壌と一貫した経営戦略の下で創出された商品・サービスが市場に提供され、そして結果として好業績が生まれる。これこそが、顧客・従業員・株主等全てのステークホルダーが「*Win-Win-Win*」の結果を得られる理想の「コーポレートブランド経営」であると私達は考えます。

企業のDNA、コアコンピタンスなど様々な呼び方があると思いますが、IR活動において発信するメッセージも、「企業の根幹を構成する強み」を中心に置き、一貫したストーリーの中

で説明されなければなりません。

この「強み」が何であるのかを再確認するプロセスとして、或いはコーポレートストーリーやコアメッセージをどのように構成すれば良いのかなど、マネジメントブランディングの最も重要な部分を磨いていく上において、IRは絶好の場であると言えます。経営陣が直接、ステークホルダーに向けて経営の考え方や実績を説明し、アナリストや投資家との対話等を通じてフィードバックを受ける双方向性により、コアメッセージは洗練され、研ぎ澄まされていきます。そのメッセージが社内外に正しく伝わり実践された時、企業価値は必ず向上していくでしょう。

「マネジメントブランディングによる企業価値の向上」、これがIR活動の究極の目標とすべきところではないでしょうか。