

# I R と広報

君島邦雄

この原稿は、2002年3月7日、東京・大手町アーバンネットで開催された日本I R協議会主催「I R入門講座」においてレクチャーした内容をもとに加筆改変したものです。

はじめに

「I R と広報」というお題を頂戴しましたが、これは非常に漠然としたテーマで、何をお話してよいか迷うのですが、I R と広報のどこが同じか、どこが違うかを述べるのが、一番オーソドックスな方法でしょう。

先日、あるセミナーの案内を見ておりましたら、ある大企業の広報室長さんをご講演されるテーマが「広報がリードするI R」となっていました。まさかI R と広報のどっちがエライかということではないと思いますが、どこの部署がリードしようが構いませんが、I R も対外的な広報も、社内広報も統合されたコーポレート・コミュニケーションとして、それぞれの対象に情報発信すべきだろうと思います。

広報（P R）というもの

最初に広報とはどんな仕事か、ということをござっとおさらいしておく必要があります。今日は時間がないので、一般に「広報」というのはパブリック・リレーションズ、つまりP Rのことを指すことが多い、ということをごまず確認しておきましょう。

国際P R協会（IPRA）の定義では、

「P Rは、組織と公衆との間のコミュニケーション、相互理解、相互容認協力の達成に貢献する特殊な経営機能である。この経営機能は、問題あるいは争点の管理にかかわり、経営者が世論の動向を把握し、これに反応するよう援助し、公共の利益に奉仕する責任を明確にして、その責任を遂行することを強調する。また経営者が変化に歩調を合わせ、変化を効果的に利用するための早期警戒システムの役割を果たす。さらにまた、調査技法、適切かつ倫理にかなったコミュニケーション技法を活用する」

とされています。これは少しわかりにくいので少し古いですが、米国P R協会（PRSA）が1978年に出した定義を示しておきましょう。

「P Rとは、社会の動向を分析し、この動向が何をもたらすかを予測し、組

織（企業）の指導者の相談相手となり、組織にとっても社会にとっても利益となる事業を実行する技術であり、社会科学である」（PRSA、1978）

PRの対象はステークホルダーとされています。ステークホルダーとは顧客、株主、社員、学生といった利害関係者と定義されることが多いのですが、当面直接の利害関係がなくても、広く市民社会を対象としてコミュニケーション活動をマネジメントするのが、広報だと考えてもよいでしょう。

それに対して、IRはストックホルダー、つまり株主や投資家を対象としているのはいまさら言うまでもないことです。

裏話になりますが、IRが発達してきて、その活動の対象がストックホルダーであることが明確になると、広報の対象をなんと表現すべきか少々困ったわけです。そこで広報の側があわててステークホルダーというより幅の広い概念を対象として持ち出してきたと言われていています。

広報の実務上では、対外的なPRと社内向けのエンプロイ・リレーションズ（ER）の2つに分けることもできます。

#### IR担当組織の氏育ち

日本でIR活動が盛んになったのはこの10年以内のことです。歴史が浅いので、IR担当組織や担当者の氏育ちが様々で、それによって同じIRでも企業ごとに多少の特色があるように思います。

経済広報センターが1999年に行った企業の広報活動に関する意識実態調査によれば、広報部門でIRをやっている企業が25.5%（うち広報セクションで兼務しているのが18.6%、専門部署を下に持っているのが6.9%）、財務が22.2%、総務が18.6%、経営企画9.3%、独立が4.2%、どこも担当していない5.1%。

社員5000人以上の企業では、財務30.8%、広報19.3%、総務15.4%、独立9.0%、経営企画7.7%、どこも担当していない5.8%となっています。

大きく分けると、経理・財務系、総務系、広報系の3大系列があるようです。

経理・財務系というのは、IRが発達する以前、つまり直接金融の時代では、銀行に財務を説明してきた長い歴史があります。国税局への説明も担当しています。そういう流れでIRを担当するようになったのではないかと思います。

ところが経理や財務出身の方というのは、例外はあるものの4つの大きな特徴というか問題点があるように思います。

- 1．プレゼンテーションが下手、つまり話し下手。
- 2．人付き合いが苦手、あるいは人見知りをする
- 3．声が小さい。

#### 4. 数字を隠したがる

この4つです。

新入社員が入ってくると、まず営業などへ配属されます。そのうち、こいつは営業向きではないなあ、でもそこそこいい学校も出ているし頭も悪くない、という人が経理に回されることが多いようです。しかし、営業を首になった人ですから、売ることは得意ではない。サービス精神がないですから話し方が下手です。アナリストやファンドマネージャーの質問にも、「それは言えません」と言い放って平然としているのがこの人たちです。

さらに言えば、商品知識や技術に弱い。アナリストから商品の説明を求められるとお手上げになるから、マーケティングや商品開発の人を引っ張り出すことになります。

悪いところばかり挙げましたが、なんと言っても経理畑の出身者が数字に強い、会計に強いところは余人を持って代え難いところがあります。

しかし、過去に自分でいろいろ数字をつくって来た経験があるものですから、「この数字は表には出したくないなあ」という気持ちがどうしても強くなるようです。開示するのが当たり前のような数字でも、少し躊躇してしまうところ見えます。もちろん例外も大勢おられますが。

次に、総務部系の方ですが、この人たちは株主総会係出身ですから、守りのIRです。総務の方は、会社の中には表沙汰にはしてはいけないことがある、という潜在意識を持っている方が多いようです。アナリストからの質問に答えるときも、「ひょっとしたらこれを言っではいけないのではないか」といつもビクビクしているから、それが態度に出ます。それがディスクロージャーが悪い、という印象につながります。

実際に決算説明会などで、アナリストやファンドマネージャーに突っ込まれると、答える方としては総会屋とイメージがだぶることがないとは言えません。そんなわけで、総務部系のIRというのは守りの広報になるようです。

そのときに「何を守るのか」が問題になるでしょう。会社をですか、社長をですか。古い総会对策的発想でしたら、社長ということになるのかもしれませんが、時代は大きく変わっています。

総務系の方もコテコテの文科系が多いですから、技術や商品知識に弱いのは経理系と同じです。

財務・経理系と総務系の方の悪口ばかりを言いましたが、それでは私のような広報マンがIRをやったらどうなるでしょうか。

先に引用した経済広報センターの調査報告書には、「広報部長はIRを担当

するのに消極的だが、トップはIRを広く広報活動の一部と捉えている」と書かれています。少し前まではそれほど多くはなかったのですが、18.6%の企業で広報セクションがIRを担当しているということですから、かなり多くなってきました。これは、それらの企業がIR活動のポイントはコミュニケーションにある、と認識しておられるためではないかと考えられます。

ただし、広報セクションでIRを担当していると言っても、アニュアルレポートなどの印刷物の制作やツール類を制作するのが主要な業務で、アナリストの訪問には、財務の担当者の応援を頼むということも少なくないのではないかと思います。

広報系の欠点は数字に弱いことです。広報には営業出身者が多いことも影響しているかもしれませんが、財務は苦手です。非上場の外資系企業の広報担当者と話してみればすぐにわかりますが、IRをやっていない広報の人はBSもPLも、教養としては目を通しているものの、それ以上は関心がないのが普通です。

商品知識や技術開発に関しても本来はさほど強くないのですが、こういうテーマには説明慣れしているのが普通です。これができないと、新聞社の科学技術部の記者などと話ができませんからです。

広報部長さんに営業出身者が多いというのは、先ほどの経済広報センターの調査にも示されていますが、私も一時期、積極的に営業経験者から広報へ異動させました。営業でもまれた経験がある人は、相手の人との間合いというか、距離感をつかむのがうまい。この点は内勤のスタッフ業務ばかりをやってきた人は弱いようです。

その広報系の人には、できるだけガードしようとする人と、なんでも開示したがる人の2種類がいるようです。

なんでも開示したがる広報マンというのは、長年にわたって情報を出す、出さないで、社内の抵抗勢力と戦って来た人です。その結果、会社というものは本来隠したがるものだ、という固定観念をお持ちです。だから、自分だけは体を張っても、開かれた企業というポリシーを守るぞ、とがんばってしまうわけです。かく言う私も以前はそうでした。

隠したがる広報担当者というのは、辞令をもらったときに、「広報というのは必要以上に情報を社外に出さないために存在するんだぞ」と担当役員から言い含められた人です。こういう例は少ないとは思いますが。

どちらに偏ってもよくないのですが、広報畑の人の美点としては、ディスクロージャ - に熱心な人が多い、ということはいえると思います。

## IRと広報の連動

いま、経理・財務系のIR、総務系のIR、広報系のIRというお話を冗談半分でお話しましたが、会社によってIRの進め方に個性があるのは当然です。それは、その企業の歴史や理念といったものと深く関連しています。しかし、広報とIRを別のものとするのはやはり適当ではないように思うのです。これらは、統合されたコーポレート・コミュニケーションとして考えるべきではないでしょうか。

IRの機能が広報部にあるか、総務部にあるか、あるいはIR専門セクションにあるか、ということは決定的な問題ではありません。それらが連携して事に当たればよいのです。社会、消費者といった方々への双方向のコミュニケーションである広報も、投資家を相手にするIRも、社員を対象とする社内広報も、それぞれが有機的に統合、連動していることが大切だ、ということをお願いしたいわけです。これらはコーポレート・コミュニケーションという大きなくくりの中で、「目的や対象によって異なるコミュニケーションの形態」ととらえるべきではないか、と考えます。

## 広報とIRの違い

広報もIRは、「企業を表現する」ということでは全く同じことをやっています。しかし、異なるところもあります。

消費者や一般の生活者は、その企業の企業活動、すなわち製品や広告や広報活動などを通じて企業名を知り（知名）、企業内容を理解します。一般の広報活動では、

- ・新製品
- ・開発情報（どんな開発をやっているか）
- ・環境問題
- ・社長交代を含む人事
- ・危機対応                   たとえば災害や不祥事への対応、公害問題、品質問題、薬害問題等

などの情報を社内外に伝達しますが、これらのどれか一つによって企業の全体像を示そうとするのは極めて難しいことです。

一つの不祥事が発覚したからと言っても、それでその企業のすべてが悪と断ずることはできませんし、素晴らしいヒット商品が出たからと言っても、その後も継続的にヒットが続いてエクセレントカンパニーになるという保証もありません。これらの「個々の事象」に関する情報発信を積み上げることによって、企業の全体像を示すのが広報の手法です。しかし、これには時間がかかります。

このことから言えることは、広報（PR）は事象の積み重ねで企業の全体像を表現しようとしてきた、ということです。

これらはIRの用語で言えば「モザイク情報」です。モザイク情報というのは、従来の広報の世界には存在しない表現でした。広報で出す情報はすべてがモザイク情報だったからです。逆に言えば、企業の全体像を一目で見せる方法を広報は持っていなかったと言えます。

ところがIRでは、企業の全体像はあっけなく表現できます。財務諸表というものです。企業活動の全体像を最も簡潔に定量的に表現しているのは、財務諸表です。

従来の広報活動では、財務諸表等の経営指標という数字をつかって企業を表現、あるいは説明することはほとんどありませんでした。もちろん財務諸表などの数字だけで、企業のすべての面をとらえられるわけではありません。定性的な面、つまり非財務的な諸要素も極めて重要です。そういう意味で、広報とIRは車の両輪だと言えそうです。

IRの手法はトータルに企業を表現し、説明するのが得意である、それに対してPRの手法は、全体を表現するのは不得手であるが、個々の企業活動に関しては深く表現することができる、と言えるのではないのでしょうか。

IRは演繹的アプローチであるとも言えます。今期はこういう結果になりました、そのわけは、という風に説明して行きます。一方、広報（PR）は、帰納的アプローチと言えます。こういうことがあった、こういうこともあった、故にこういうことが言える、というやり方です。特殊から普遍を引き出すと言ってもよいでしょう。

次は対象の違いですが、IRの対象は投資家とその橋渡しをするメディアとしてのアナリストです。PRの対象は社会、あるいは消費者、生活者、それらに情報を伝達するメディアとしてのプレスです。

IRは、もともと企業に関心の強い人たちとのコミュニケーションです。もちろん自社に全く関心のない投資家を、こちらを振り向かせるということはありません。しかし投資家というのは常に「何かいい投資対象はないか」と狙っている人たちです。たとえば、車を買いたいなあと思っている人にオデッセイがいいかエスティマがいいかを選ばせるようなものではないのでしょうか。

媒体としてのアナリストも継続的に特定企業の動向をカバーし追っています。そして彼らは、現在の企業内容と将来の企業価値に対する市場でのコンセンサス、つまり株価がどのように変化するかという点に興味を集中しています。企業内容や成長性に関心をもつということは、企業の全体性を問題にしているということです。

それに対し広報の対象者の多くは、それほどその企業に強い関心を持ってはいません。その企業の商品やサービスが自分たちにもたらしてくれるベネフィットや価値に関心を持っています。また、その企業が自分たちの生活に脅威となるかならないか、つまり企業の「社会的安全性」これは公害や環境問題、商品の危険性（たとえば製品の瑕疵や不当表示、医薬品の副作用など）にも多少の関心を持っていますが、それらがなんらかの脅威を与える事態に至った場合には極めて強い批判的な関心を持つに至ります。

このように広報の対象者の関心は、企業活動の個々の部分から喚起されます。彼らのそのような関心を深めさせ、拡大させることで一定のイメージを形成させ得たときに、ブランドが形成されることとなります。

広報の対象者も企業の内容や成長性に全く関心を持たないわけではありませんが、現在の企業ブランド価値の方をより重視する傾向があります。

たとえば、今日ルイビトンのバッグを買う女性は、いま現在のブランドに価値を見出しているのものであって、将来の企業価値にはそれほど関心を持ちません。もし、明日そのブランドが倒産したとしたら、かえってバッグの価値が上がるかもしれません。

このように広報活動は、車を買うかマンションを買うか海外旅行に行くか決めていない人に、エステマを買わせるようなもので、企業に対してもともと関心の薄い人たち、時には批判的な人たちと、どのようにコミュニケーションを確立するかという問題意識で成立していると言えます。

メディアも、そのときのマターを記事に書いてしまえば、すぐに彼らの関心は他へ移ってしまうのが普通です。

## 広聴がしやすいIR

広報（PR）は、定義の上では双方向的なコミュニケーションとされることが多いのですが、現実はかなり一方通行的な活動になっています。たとえば、企業が不祥事を起こしたときなどは、社会の木鐸を任じている記者の方との、あまり面白くない双方向のコミュニケーションが確立できますが、通常の発表などでは、記者は企業側の説明に対していくつかの質問をする程度であって、「消費者はこう言ってますよ」などと企業や経営へ要求を突きつけることはありません。

広報の世界では、長年「広聴」の必要性が叫ばれながら、実際にはほとんど機能していないのです。しかしIRではこれがいとも簡単にできてしまいます。

IRの担当者はアナリストや機関投資家などといつも直接会話し、企業経営への注文なども聞かされます。それをトップに伝える、あるいは説明会や海外ロードショーで直接トップが耳にする。これこそ広聴ではないでしょうか。I

Rは本質的に双方向的なコミュニケーションだと言えます。

その本質的な双方向性を企業側から一方的に破っている状態が、「ディスクロージャーが悪い企業」と言われる状態です。質問や批判が出やすい情報をあえて出さないとすれば、コミュニケーションは成り立ちません。

社外（IRの場合は市場）から受けた情報が、経営幹部ないしトップにいか  
に伝えられるかという問題は重要です。担当者がいくら聞いていても、トップ  
に伝えられなければ「広聴」したことにはなりません。同時に、これらの情報  
は、なんらかの形で社員にも伝えられなければなりません。

### 企業におけるIRと広報の位置づけ

先の経済広報センターの調査には、広報部長が「社長にすぐ会えるか」とか  
「他部門と連絡会を開いていますか」など、なんとなく広報部門が社内で疎外  
されているかのごとき質問が設けられています。実際に広報担当者は、長年そ  
の地位の向上に腐心してきたと言えます。現在でもいわゆる広報活動をほとん  
ど行っていなかったり、広報部門を持たない企業が存在するように、日本の主  
要企業でその必要性が認知されるまでには長い年月を要しました。また、広報  
部門の社内における地位も、その企業の認識の相違を忠実に反映しています。  
広報を経営の一部と位置づけている企業はまだ多くはないと考えられます。

「広報は経営者にももの申すようであればならない」などと広報の本には盛  
んに書かれていますが、実際にはそのようなことができていない企業は少ないで  
しょう。それは、企業不祥事が起こったとき、多くの企業の広報対応を見れば  
明らかです。

一方、IRは経営に直結する面を持っています。IR活動の年間プログラム  
には、経営トップやボードメンバーが参画するイベントがいくつか組み込まれ  
ているはずですが、また、IR担当者が、アナリストがこう言っていましたと、  
トップに市場の反応を伝えることも日常的に行われていると思います。経営者  
も、市場での評価は気にかかりますから耳を傾けますし、それが以後の経営判  
断に影響を与えることも少なくありません。

広報の担当者が長年苦勞して来た経営との関係が、IRでは容易に実現して  
しまうということになります。

### IRと広報との連携

IRをやる上で重要なのは、企業の成長性をどのようにシンプルかつインパ  
クトのあるストーリーにして表現するか、ということです。IRストーリーは、

経営戦略や経営計画をもとにつくられます。

現在当社では、IRストーリーは経営企画室と経理部と広報室が一緒に検討する体制をとっています。過去の（当期の）実績の分析は経理部、将来の計画部分は経営企画室、市場での関心ポイントの把握と全体のストーリー構成を広報室が担当する、というようにそれぞれの役割が自然とできています。

また営業の現状や商品パイプラインなどの情報はそれぞれの担当セクションから広報室が情報を集めています。社内の各部門をIR活動に巻き込み、協力体制を組み上げることは、積極的なIRを進める上で極めて重要です。

たとえば、ある事業を買収することになったとします。その場合、私たちはIRではどうしよう、広報ではどうしよう、社内広報ではどうしようというプログラムをすぐつくりまします。当社ではこれらのすべてを広報室が担当していますから迅速に行動に移すことができますが、必ずしも同じセクションが担当していなくても、相互に連動するスキームを構築しておけばよいわけです。

もちろん当社でも初めからうまくいったわけではありません。過去の苦い経験から学んだことも多いのです。

1994年7月、ある工業系新聞に、当社が立体テレビを開発したというトップ記事が掲載されました。これはその新聞がある学会の取材で得たスクープ記事で、事前の取材確認は広報部が行いましたので、当時の広報の責任者はその朝記事を見てニンマリしていました。その日はストップ高となりました。当時、IRは総務部が担当しており、広報は全くタッチしていませんでしたので、東証からの緊急記者発表の依頼に対してスムーズに対応することができませんでした。株価はほどなく下がりました。

翌1995年11月17日、イタリアで当社の血液バッグが原因で死者が出たという特派員による記事が新聞に掲載されたことにより、ストップ安となりました。このときは間もなく広報室を発足させてIRも担当することがすでに決まっていたので、即日、当時の厚生省内の記者クラブで否定会見を行うなどの迅速な対応がとれました。たまたまその月の30日に中間決算の説明会が予定されていました。その機会に改めてアナリストなどの市場関係者に詳細な事情説明を行いました。説明会が終わったとき会場から大きな拍手が起こりました。その後株価は何事もなかったかのように上昇を続けました。

一年後には当社の血液バッグに責任がないことが正式にイタリア当局から発表され、この事件は落ち着きましたが、それ以後当社では品質問題が起こった場合には、生産や品質管理、薬事、マーケティング、営業、広報といった各セクションの担当者や責任者がすぐに集まり、その時点での状況を評価して、たとえば営業は代理店や顧客への、薬事部は行政への、広報室はプレスへのそれぞれの対応を協議するようになりました。マニュアルもあることはありますが、

それよりも暗黙知で対応がとれるようになっていくことの方が価値があると考えています。このようなとき広報室の対応としては、新聞発表の準備、アナリスト・機関投資家への連絡、社内広報といったメニューづくりに即刻とりかかります。これらはすべて連動しています。

危機の場合だけでなく、新製品のリリースをプレスに投げ込んだときなども、アナリストにそのコピーをFAXで送っています。また、イントラネットの社内報やビデオ社内報で新製品の発売情報を社員に流しています。

#### まとめ

「IRとは、企業の財務機能とコミュニケーション機能を結合して行われる戦略的かつ全社的なマーケティング活動である」というのが、全米IR協会の定義です。IRでは「企業という商品のマーケティング」という面が強調されません。広報（PR）の世界では、広報活動をマーケティングだと明快に言い切った定義にお目にかかったことはありません。広報は企業の営業活動とは一線を画した活動であるという意識が広報担当者には強いようです。しかし、広報活動もビジネスの一環であるとするれば、広報もマーケティング的側面を持っていることは否定できません。私は常に「営業は商品を売れ、広報は会社を売る」と言っています。会社という商品を高く売るためには、その商品価値を高める努力が必要です。そのために市場の意見を経営に反映させようと努力しますし、社内広報に力を入れて社員の活性を高める努力もしています。

広報（PR）もIRも社内広報（ER）も、経営の視点から見れば互いに連動すべきものである、というのが私の結論です。

以上

© Kunio Kimishima,2002