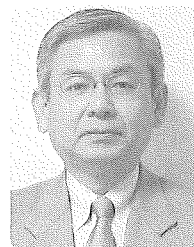


連載 第4回

ステークホルダーの戦略的技術広報の展開 (その1)



ベクター・コンサルティング 代表

浪江 一公

前回(第3回)は技術広報の5つのフレームワークの中の技術広報ピラミッドモデルにおいて、技術広報で取り扱うコンテンツを紹介したが、今回は、次回と2回にわたって、ステークホルダー別視点からの技術広報のポイントについて考えてみたい。今回は機関投資家・アナリスおよびパートナーについて議論する。

●機関投資家・アナリスト

①機関投資家の期待

まず、技術情報の最終のユーザーである機関投資家が、技術広報についてどのように考えているかを見てみたい。図表1は機関投資家が重要視している情報を示している。この調査によると、機関投資家は、第1に「情報の開示」を、第2に「知的資産・技術」を重視している。ここから言えるのは、「知的資産・技術」の「情報の開示」、つまり技術広報を最も重要な活動であると評価しているということである。

②アナリストの現実

それでは、これら機関投資家に技術情報をも含め、特定企業についての投資に関するアドバイスを行うアナリストサイドの実態はどうか。まず当事者であるアナリストの意見を紹介したい。

「半分以上の時間をマーケティングにとられてしまうと、調査、分析を行う時間はかなり限定されてきます。……ハイテク、ソフトウェアなど2年もすれば常識が一変しているような産業を相手にしていると、新たな知識の吸収が追いつか

ずに減耗してゆく、それがセルサイド・アナリストの現状です」(TWIアナリストウィークリー【投資家の目】)

「証券アナリストの中で自分が将来に関する予測能力を持っていると考えているのは少数であろう」(「企業価値向上のためのIR経営戦略」(東洋経済新報社)、第9章、大村和夫著：大村氏は元外資系証券会社勤務を経験した現法政大学大学院教授)

これらの意見から、アナリストが投資家に企業情報を提供するという体制・能力には問題があり、それを整理すると；

問題1：アナリストには投資対象企業を分析する十分な時間がない。

セルサイドのアナリストにとって、アナリスト間での競争は厳しく、機関投資家に対する営業活動が最優先であり、本来のアナリストの存在価値である企業の分析がおざなりになっている。

問題2：アナリストは予測結果に自信がもてない。

所詮不確実な将来を前提にしている、アナリストが自分自身の予測に自信を持つことは大変難しい。

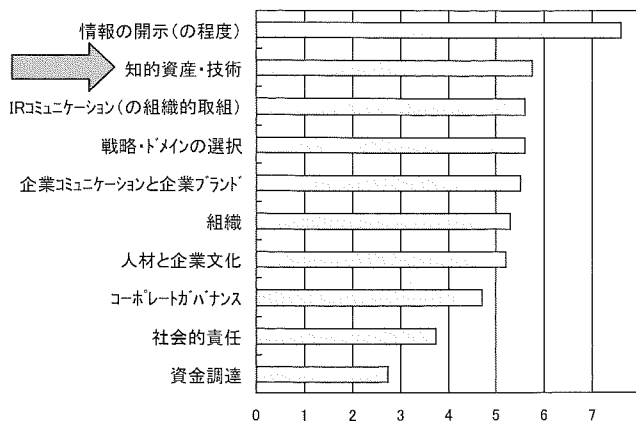
③機関投資家・アナリストに対する技術広報

それでは、これらのアナリストの現実を踏まえ、技術広報活動改善という視点から、企業が機関投資家やアナリストに対し、どのような活動を行ったらよいのであろうか。

活動1：企業の全体像を表す体系的な情報とその背景を含めた情報の提供

「まず企業の全体像を把握して、それを頭に焼付けなければ、企業の将来など推定できない」(「知財戦略経営」(日本経済新聞社)、岡田依里著)こ

図表1 機関投資家が着目する知的財産



上記各群に10程度の質問項目を設定。10を最高点とする指数に加重平均(回答者全員が「大変重要」と応えた場合10、「重要」と応えた場合5と設定)。グラフの指数は各群における各項目の平均値) 出所:日本IR学界(2002年)

出所:「知財戦略経営」(日本経済新聞社)、岡田依里著

の言葉が示すように、いくらミクロの情報を積み上げて、定量情報に基づく精緻な計算をしても、企業の将来を予想することは不可能である。(そのような活動は最終的には必要ではあるが)むしろ、企業の将来を予測するには、まずその企業を俯瞰的かつ長期的に捉え、その上で、企業価値に直接関わるような個別情報を評価するということが求められる。

つまり、情報を提供する企業の視点からいうと、「技術広報のピラミッド」モデルで示したように、単に目先の個別技術の紹介だけでなく自社の技術に関する全体像を長期的にかつ、その背景を含め全体をパッケージにして、アナリストや機関投資家に知らしめる必要があるということだ。また、それら情報を定点観測的に長期に渡り定期的に提供することも重要と思われる。

企業側のこの活動により、アナリストは効率的に企業情報を収集・分析することができ(問題1への対処)、また同時に、予測の精度に悪影響を与えるリスクを低減することができる(問題2への対処)。

もちろんそこには、競合企業への情報の開示に対する懸念があるが、その対処法については、既に第3回で議論したとおりである。

活動2: 技術情報以外での不確実性の低減

技術情報の将来に向けての不確実性については、上のような活動を行うことである程度低減することができるが、それで十分ではない。それ以外にもアナリストや機関投資家が受信する情報の不確実性を低減する策を講じる必要がある。

・経営者の信頼性のアピールと確立

現在民主党の鳩山首相の揺れる言動とリーダーシップの欠如が、民主党の支持率を急速に下げているが、この例が示すように、その組織のトップの信頼性は、その組織の期待を大きく左右する。株主に対する広報も同様であり、その点から経営者の信頼性を投資家に対しアピールし確立しなければならない。

技術広報の視点から言うと、

そのためには企業のトップであるCEOが自社の技術を外部に向けて直接語る機会、例えば技術説明会、外部の講演会、シンポジウムを多く設け、その継続的活動の中から自社の技術に関する資産、活動、戦略そしてそれらへのCEOのコミットを通じて経営者自身の信頼性を生むことが必要である。ここではCTO・技術担当役員ではなく、CEO自らが語る事が重要である。なぜなら、大企業ですら企業のトップが投資家に覚えてもらうことは大変難しく、ましてやナンバー2やナンバー3が世で関心を持たれることはほとんどない。また、企業のトップであるCEOがコミットを口にするのとCTOが同様のことをするのは、その信頼性は大きく異なる。

・技術ブランドの構築・維持

一方で、組織のトップはいつかは代わる。企業のトップが代わり株価が下がることがあるように、トップ交代は投資家にとって大きな関心事である。このインパクトを低減する施策として、企業が組織として持つ技術ブランドを含む企業ブランドの役割は大きい。技術ブランドは「技術ブランディングモデル」(第2回)で議論したように、長年のステークホルダーとの間でのコミュニケーションによりステークホルダーの頭の中の認識として醸成されるもので、それ故、トップの交代等一時的な変化を乗り越える持続力を持つ。

そのために自社の技術のポジショニングを明確にし、そのポジショニングに関するメッセージを長期に渡り一貫性をもって繰り返し外部に発信していく必要がある。このような技術ブランドを巧

く展開している例に、ホンダのPower of Dreamなどで示される同社の技術に関わるブランド力がある。

・多様かつ多数の将来シナリオの創出の促進

最終的な投資判断を行う機関投資家のファンドマネジャーは、当然1人のアナリストの意見を鵜呑みにして、投資判断を行うことはない。さまざまなアナリストの意見を頭に入れ、それら情報に自分自身の経験に基づく価値判断を入れて判断する。有能で判断力に優れたファンドマネジャーにとっては、対象企業の将来シナリオに関する、多数のアナリストの多様な予測には大きな価値がある。なぜなら、多数の多様な意見があれば、自分自身の持つ高い判断能力を利用して、その中から最も可能性の高いシナリオを選ぶ、もしくはそれらシナリオから触発されて自身のシナリオを構築し、その上で投資の決断ができるからだ。

つまり、上で挙げた問題1や2ゆえ、アナリスト1人ひとりの企業予測は外れる可能性は高いが、複数のアナリストが予測する多様な予測を前提として活用することで、ファンドマネジャーの対象企業の将来予測が当たる可能性は高くなるということである。

企業としてはこの目的からも、できるだけ多くのアナリストに自社に関心をもってもらうようにする。技術広報の視点から言うと、具体的には上で述べたような活動を地道に継続して行うということであると思う。

一点注意として、企業は通常、「多様な」シナリオ創出を意図的に促進することはしない。なぜなら、企業としては、アナリストに持って欲しい特定の1つのシナリオがあり、それに基づき広報を展開するということになるからだ。この点に関しては、自社のシナリオも持ちながらも、自社に都合の悪い情報も含めできるだけ情報開示を進め、結果的としてアナリストが考えるシナリオが多様化することを期待することであろう。

●パートナー

次にパートナー候補に対する技術広報について議論する。

パートナーリングといっても、自社が他社の技術を利用する「技術導入・共同開発」(Buy)と他社

に対し自社が保有する技術を提供する「知的財産の販売・提供」(Sell)の2つの目的がある。両者には技術広報活動上の共通点は多いが、まずは前者から議論を進める。

①「技術導入・共同開発」(Buy)

現在世界中の企業が、世界的な規模でオープンイノベーション活用を積極的に進めようとしている。ここでのキーワードが「世界中」であり「世界的規模」であり、そのため、パートナーを求める企業は、パートナーの対象を広く世界中に求め、さまざまなステークホルダーを対象とすることが必要となる。当然「広く」ゆえ、ここで技術広報が担う部分は極めて大きい。

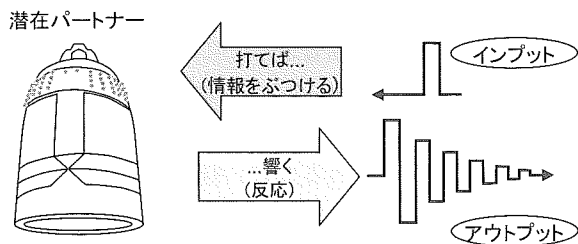
より広くパートナーを探索することはまだ見ぬ潜在パートナーをもその対象とすることを意味するが、そのためには単なる従来のメディアの取り扱いを待つ受動的な対応ではなく、より踏み込んで、パートナーリングにむけて自社が情報を『主体的に』発信するという、自社に目を向けてもらうためのトリガーの活動がより重要となる。

主体的トリガーの議論については、常日頃からの不特定の対象に自社の周辺を含めた活動を長期的に知らしめる、将来のパートナーリングに向けた『土壌作り』のための「個別案件発生前」の段階と、個別のパートナーリングの必要性の発生の後の具体的な「個別案件発生後」の活動に分けられる。

～個別案件発生前：常日頃からのパートナーリングに向けての『土壌作り』～

この段階では、自社の発信した情報が広く対象者のコミュニティで進化・拡散し、同時に個別の潜在パートナーの関心が高まるような活動をする必要がある。そのために、パートナーが関心を持つと思われる情報を積極的に発信し、継続的な双方向のコミュニケーションである「打てば響く」(図表2参照)を実践し、『連打して畑を耕し、土壌を作る』ような活動が有効である。そのための方策として、よく行われている学会等での発表の他に、自社主催シンポジウム(GE等)、研究者のブログ(同上)、技術紹介ショールーム(帝人、パナソニック電工等)そして特定ステークホルダー対象技術展(帝人等)などがある。

図表2 「打てば響く」



～個別案件発生後：B. 個別案件対応～

具体的案件に対し、パートナーを探す活動においては、どう最も適したパートナー候補を効率的・効果的に探すかが課題だが、この活動において、インターネット活用の威力は極めて大きい。

・自社のホームページ整備と活用

ホームページについて言うと、「自社はオープンイノベーションに積極的！」というメッセージ発信が重要で、パートナーを広く求めているというメッセージの発信、自社のオープンイノベーションの実績の提示、そしてパートナーの提案の窓口の設置などホームページ上に掲載することが必要となる。日本においては、このような情報まで発信している企業はほとんどない。このようなホームページを展開している海外企業の例としてBMWやP&Gがある。特に、P&Gの例で言うと、同社のオープンイノベーション活動として有名なコネクト&デベロップには専用のホームページが用意され、その「パートナー求む」には英語以外に、日本語や中国語のページまでも用意されている。

・インターネットでの検索

世界中に広くパートナーを求める活動において、インターネット検索は大きな効果を発揮する。例えば、ヘンリー・チェスブロウの「オープンビジネスモデル」(翔泳社)の中でもインターネットを利用し、効率的にパートナーを見つけた例が記載されている。実際に弊社の事例としても、国内機械メーカーの新技術サプライヤーの探索とアライアンスの実現のプロジェクトにおいてネット検索で当該技術を保有する欧州のメーカーを発見し、先方との何度かのやり取り・訪問の上、アライアンスを実現したというような経験もある。

ここでのポイントは、インターネットの有効性を信じ、さまざまなキーワードを創出し、また対象を広げて根気強く探すという姿勢である。また、インターネット検索で発見したパートナー候補企業にはメールで最初のコンタクトをするのが一般的だが、ここで上で議論した、個別案件発生前の活動や自社のホームページのコンテンツは極めて重要となる。

②「知的財産の販売・提供」(Sell)

次にパートナリングの2つ目の形態である、自社の知的財産の販売の議論をする。

IBMの知的財産の販売の例は有名で(2008年に知財販売の売上は、1,153百万ドルに上る)、IBMの実績に触発されて、知的財産販売に力を入れる日本企業も増えてきているが、現実には知的財産を「売る」ことは大変難しい。なぜなら、技術は「無形」で製品のように事前に相手に見せることができないこと、1つの技術だけでは価値を生み出すことはできないこと、そもそも技術を販売する目的で技術開発をしておらずパートナーニーズに基づいていないこと、さらに顧客は機能を買うのであって技術を買うのではないこと、といった技術の特徴があるからだ。

したがって、知的財産の販売には、特別な工夫が必要となる。具体的には、顧客にとっての価値が出発点(技術ではない)であり、その価値に関する情報、さらに補完サービスの提供が必要となる。またサービスの提供について言うと、ソリューションまでを提供する必要性が大きく、そのためには追加投資が必要な場合も多い。そして、このような難しさを抱える「事業」であり、片手間でできるような事業ではなく、本気で取り組む必要がある。

したがって、技術広報の視点からは、自社は知財販売に積極的であること、どの分野が自社の得意とする技術分野か、また知財提供の体制や考え方(例えばソリューションを提供すること等)、また知財販売のプロセス等を知らしめる活動が重要となる。したがって、知財事業を担当する部門が技術広報も主体的に行うことが適当と思われる。

次回も引き続き、ステークホルダー別の技術広報のポイントについて議論する。