

特集

トップ広報の力

KEYNOTE — 基調講演

真のリーダーシップによる牽引力が企業と経済の活性化には不可欠

—— トップのメッセージはコンテンツこそ肝要

● 池尾和人 慶應義塾大学経済学部教授

SPECIAL COMMENT — 私の広報論

経営トップが語る現代広報論

広報は経営者の仕事そのものであり、それが安心と信頼を醸成していく

● 茂木友三郎 キョコマン株式会社代表取締役会長 CEO

幻冬舎は僕自身がもがいている人生そのもの、嘘のない「等身大」のPRで共感を得る

● 見城徹 株式会社幻冬舎代表取締役社長

OPINION — 論説

「北京の蝶々」の共鳴現象で改革の輪を広げる

● 北川正恭 早稲田大学大学院公共経営研究科教授

トップのリスクマネジメント

● 竹田昌弘 共同通信社会部次長

企業イメージはトップの個性が左右する

● 高雄宏政 株式会社高雄宏政事務所代表取締役社長

広報とは経営機能そのものである

● 三隅説夫 NPO 法人広報駆け込み寺代表

SESSION — 対談

広報パーソンである自覚と行動とは

—— メディアにとってのトップ、トップにとってのメディア

● 野澤正平 センチュリー証券株式会社代表取締役社長

● 柏木慶永 日刊工業新聞社執行役員・論説委員長

PRACTICE — 実践

トップのトップとしての「顔」をつくる

—— トップの実践メディアトレーニング

● 浦野光人 株式会社ニチレイ代表取締役社長

● 株式会社ブラップジャパン

CASE STUDY — 事例集

経営トップと広報部の連携を考える

● アサヒビール株式会社

● 帝人株式会社

● 株式会社アキュラホーム

SPECIAL INTERVIEW — 特別インタビュー

トップエグゼクティブはPRとどう関わるべきか

● シーラ・テイト パウエル・テイト社副会長

2005□
•
Summer

トップ広報の力

近年、経営者の発言は、あらゆるステークホルダーにとつてかつてないほど大きな意味を持つようになってきている。ビジョンを正しく伝え、リーダーシップを発揮するためには、経営者自らがコミュニケーション戦略を持つことが不可欠である。特に昨今はIRの果たす役割が重要視されている。企業に活力を与え、日本経済の発展に寄与するためにも、今、経営者のリーダーシップやコミュニケーション力が強く求められる。今号では、経営者自らがはたすべき広報力について探ってみた。

真のリーダーシップによる牽引力が 企業と経済の活性化には不可欠 トップのメッセージはコンテンツこそ肝要

慶應義塾大学経済学部教授

池尾和人氏

リーダーシップの本質となる決断力

経営とは、企業の中や企業を取り巻く環境を把握し、情報を収集して処理し、評価に基づいて方向性や政策を示すことである。経営者はその中で、高次の判断や評価をしなくてはならない。経営者のリーダーシップは、その「決断」する力にこそあると考える。

経営者の決断は、複数のものから一つを選択すればいいという単純なものではない。集めた情報から論理的に結論を導き出してもなお、決めきれないこともあるほど、複雑で重い。したがって、決断を支えるバック

ボーンが必要となる。それは、実は「教養」であると考えている。それは古典に学ぶことである。先人たちがさまざまな状況においてどう戦略的判断をしてきたのか、それらを読み、自分に置き換えながら、考える。日頃からそうしたトレーニングを行うことで、戦略力や決断力は養われていくのではない。

では真にリーダーシップのある経営者は、どのようにつくられていくのか。残念なことに、日本の企業には、そうした経営者を育てる仕組みをもっていない。日本の企業は、長い期間を通して徐々に経営者となるべき人材を選別していく場合がほとんどである。これを労働経済学では「遅い昇進」と呼んでいる。公務員のキャリア制度のような予め幹部候補生



いけお・かずひと

1953年京都府生まれ。75年京都大学経済学部卒業後、一橋大学大学院経済学研究科博士課程修了。経済学博士。84年岡山大学経済学部助教授、86年京都大学経済学部助教授等を経て、95年より現職。日本経済と金融について研究活動を行っている。95年第1回全国銀行学術研究振興財団賞受賞。日本郵政公社理事(非常勤)を兼務。『金融産業への警告』(東洋経済新報社)、『銀行はなぜ変わらないのか—日本経済の隘路—』(中央公論新社)など著書多数。

を選抜するファーストトラック制度は、一般企業にはほとんど見られない。「遅い昇進」のよさは、最後までかすかな昇進の望みを与えることで、長期間従業員の働く意欲(モラル)を維持できる効用がある。ただし、トレーニングを受けないまま取締役を経験して経営者に上り詰めることになり、したがって、決断力や戦略力の基礎となるいわゆる帝王学を学ぶ機会がないままに経営者となってしまう。

日本経済が欧米企業をモデルにキャッチアップしていた時代には、むしろ遅い昇進のよさが企業にとつては功を奏していた。その時代の企業の競争力の源泉は、オペレーショナルなレベルの効率性にあり、モラルの高い従業員がそれを支えていたからだ。ところが、日本も先進国となつてからは做すべきモデルはなくなり、自力で戦略を練り、実行し、収益を上げていかなければならない。そして今後はますます戦略をもつて決断ができる経営者が強く求められていくはずである。

現状と将来展望を語ることは義務

市場経済における経営者の役割の一つは、戦略に基づいた先々までの見通しを指し示すメッセージを発信することにある。メッセージの発

信は、プレゼンテーション能力よりも、そのコンテンツがより重要である。資本市場は未来を評価する場である。過去の実績である財務情報は、あくまでも将来を見通すための判断材料に過ぎない。株価は企業の将来の成長力、収益力を現在価値に引き戻して表したものであり、経営者はそうした評価に最も役立つ情報を発信する必要がある。特に資本市場においては、財務政策への期待が高くなる。IRRというなら、少なくとも株主配当に関する明解な方針を示すべきであろう。

経営者が自ら将来への政策を明言することはもちろん大切だが、それが達成できなかった場合にはしっかりと説明責任を果たすことも非常に重要である。そういうポジションに自らを追い込むこと。IRRにおいては、それが出発点となる。

そもそも日本の企業は、株式公開に伴う厳しさへの認識が希薄だった。株式を公開することは、パブリック・カンパニーになることである。ところが、実質上持ち合い等の仕組みをしながら公開しているため、「公的」存在でありながら、「私的」コントロールが可能になっていたからだ。社会的評価を高めるために上場はするが、それに伴って責任が伴うことはすっかり棚上げにしてきたのである。上場するベネフィットだけを享受してコストを負担しなくても済むような幻想は、もはや捨てなくてはならないだろう。

パブリック・カンパニーにとって、資本市場に対して常に自分の現状と将来の展望を語り続けることは義務である。しかも、既存の株主にだけ語れば良いということではない。公開しているということは、日本国民はもちろん世界中の誰もが株主になりうることもある。そうした明日の株主に、経営者がどんなメッセージを発信するのか、そのパブリック・リレーションシップはさらに重要になることを認識するべきであろう。

もちろん非公開のプライベート・カンパニーでも、パブリック・リレーションシップは必要である。消費者や取引先といったステークホルダーに対するコミュニケーションが不可欠であることは言うまでもない。

企業はいつまでも「会社の常識は世間の非常識」という状態が続いているわけにはいかない。経営の透明性を保ち、常に自らを監視するコーポレートガバナンスの仕組みをしっかりと整えなくてはならない。真にリーダーシップのある経営者による透明性の高い経営があつて初めて、企業はパブリックとのリレーションが叶うのである。

Special Comment

私の広報論

経営トップが語る 現代広報論

経営トップこそ、最高にして最強の広報・パーソンである。今回は一人のトップの方に、それぞれの広報についての考えをお話いただいた。経済界の重鎮として超多忙を極めるキッコーマンの茂木会長、出版界に一石を投じ続ける幻冬舎の見城社長。どちらも信念と実行力をもって自ら積極的に広報活動を繰り広げている。その信念や姿勢に、たくさんの方が学ぶことが見えてくる。

広報は経営者の仕事そのものであり それが安心と信頼を醸成していく

キッコーマン株式会社 代表取締役会長CEO

茂木友三郎氏

食品業界としてはいち早く海外進出をはかり、醤油事業の国際化とともに「醤油」を通じて日本の食文化を広く世界に知らしめた功績により、昨年、経済広報センターより企業広報経営者賞を受賞した茂木友三郎氏。企業の姿を正しく伝えるためには、経営者自身が積極的に発信し続けることこそ肝要と語る。常に「明解」なメッセージを発する茂木会長に、揺るぎない広報論を伺った。

企業活動で最も重要な仕事

企業にとって広報の役割は、自分たちの活動を広く社会全般に知ってもらうための情報を提供することにあります。また同時に、企業の行動に対するステークホルダーの反応に、広く耳を傾けることも大変重要な役割です。つまり、広報には情報発信と広聴という二つの機能があるわけで、これらは経営者の仕事そのものであると認識しています。ですから、企業の中でも最も重要な仕事のひとつであるといっても過言ではありません。

中でも情報発信という面では、経営者自身が自らやるべきこととしてのウエイトをかなり占めています。もちろん、営業や生産といった企業活動において不可欠な仕事は多々ありますが、数ある企業活動の中で経営者が、自分の時間を使って直接携わるとしたら、それは企業の姿を

積極的に伝えるための情報発信なのです。

当社は食品を扱う企業ですから、あらゆる面で「安心」と「安全」を目標とすることはなりません。商品が安全であることは当然のこと、しかしそれだけでは足りない。特に「安心」は、消費者一人ひとりの気持ちに関わる問題です。企業は安全な商品を提供しながら、消費者の心の中に安心を創り出していくのか、それが非常に大切なことです。

安心は、まさに企業に対する信頼そのものといえます。消費者の方々との信頼関係を築くには、まず企業側からできるだけ情報を発信し、同時に消費者の方々の声をしっかりと聞かなくてはいけません。そのために広報が果たす役割は実に大きいのです。そして経営者自身が自分の言葉で語ることで、これこそが信頼感の醸成に必要な経営者の仕事であると思います。



もぎ・ゆうざぶろう

1935年千葉県生まれ。58年慶應義塾大学法学部卒業後、キッコーマンに入社。61年米国コロンビア大学経営大学院で課程を修了し、同大学院の日本人MBA取得者第1号となる。海外事業部長などを経て、95年代表取締役社長、2004年より現職。世界経済フォーラム評議員、内閣府国民生活審議会委員、日本経済団体連合会常任理事、新しい日本をつくる国民会議(21世紀臨調)共同代表など、公職および団体活動は多岐にわたる。99年藍綬褒章、2003年オランダ王国オレンジ・ナッソー勲章を受章。『醤油がアメリカの食卓にのぼった日』(PHP研究所)、『摩擦なき国際戦略』(セルネット出版)、『美味良縁 二十五人の昼膳交友録』(日経BP企画)ほか著書多数。2002年度第5回日本PR大賞「PRパーソン オブ ザ イヤー特別賞」受賞。

嘘と言えないことは言わない

兼ねてから、経営者は自分のやっている企業活動を堂々と発信するべきというのが私の持論です。言い換えれば、発信できないことはやってはいけないということになります。そして情報発信をする際に最も大事なことは、「嘘は言わない」ことです。

以前、ある著名なジャーナリストに、「取材を受けるときは、どんな態度で臨むべきか」について尋ねたことがあります。そのときの答えが、「嘘をつかないこと、言えないことは言えないとはつきり伝えることが重要だ」ということでした。その通りだと思えます。以来、嘘は言わない、言えないことは言わないという2つの原則を旨としています。

企業も社会の中で生きていますから、何かの事件に巻き込まれることは当然ありえます。問題が起こった場合は、迅速かつ的確に情報を収集し、対応しなくてはなりません。地震が起こる前に予め避難場所を決めておくように、企業も問題が起こる前に、予め組織をつくり、対応できる準備を怠らないように努めるべきでしょう。

実際にそうした場面に遭遇したとき、経営者といえども人間ですか

手強い海外のIR

昨今は、日本でも株主に対するコミュニケーションが重視され始めました。当社は、早くから海外進出を果たしたこともあって、すでに長い間、欧米でのIRの中で採まれてきています。欧米においてはIRに歴史がありますから、日本以上にトップの役割が重視され、アナリストやマスキミの眼も大変厳しい。

その厳しさの背景には、例えば日本のように担当者が2〜3年でローテーションするということがありませんから、同じ担当者が同じポジションで長く働いているということがあるでしょう。そのため、担当者は企業や企業を取り巻く環境について豊富な知識があり、状況の把握も的確で、非常に専門化しています。3年前に何を言ったのかまでしっかり覚えていて、当時の言動内容と比較されることもしばしばです。そうした相手としっかりコミュニケーションすることができれば、信頼関係が培われるのも事実で、同時に厳しい眼を向けられることで、こちらも大変勉強になります。

海外でも日本でもコミュニケーションの基本は同じです。先程述べた原則、「嘘は言わない。言えないことは言わない」ということです。そして自分の企業をより大きく、より良く見せようとして脚色することをしてはならない。かといって、それほど謙遜する必要もないのです。また、相手と話のキャッチボールをして、人の意見を聴くことも大切です。

経営者の広報に対する姿勢は、マンツーマンで教えるわけにはいかないものです。やはり自ら発信し、多くの声を聞くというさまざまなコミュニケーションを通して、自ら考え、実践し、磨いていくものだと思います。

そして何より大事なことは、「企業は社会に、またステークホルダーの助力添えによって存在している」ということを十分に認識することでしょう。広報にとって、それがすべての根本にあるのです。

幻冬舎は僕自身がもがいている人生そのもの 嘘のない「等身大」のPRで共感を得る

株式会社幻冬舎 代表取締役社長

見城 徹氏

角川書店時代はベストセラーを連発する「名編集者」、

独立後は「異端の起業家」として、業界に衝撃と旋風を巻き起こした幻冬舎代表取締役社長の見城徹氏。

広報や宣伝といった活動に関しては、よほどの戦略家と思いきや、「常に自然体、意図的に考えたことはない」と言い切る。既得権益の世界である出版業界に挑んだ見城氏はどんな思いで本を作り、世間にPRしてきたのだろうか。

新しく出ていく者が無謀をやらなくて
一体何が変わるだろうか？

少なくとも僕はこれまで、PRというものを意図的に考えたことはない。なぜなら、これまで幻冬舎がやってきたことは、僕自身が日々生きていくという「もがき」や、七転八倒してきた人生そのものであり、何かを意図して小手先でできるような安易なものでは、決してなかったからだ。

1993年に幻冬舎を立ち上げたとき、出版業界は「冬の時代」を迎えていた。文芸書の出版社を興すことなど、100人のうち100人が「無謀だ。失敗するぞ」と反対した。だが、6冊の新刊本を同時出版することを決め、朝日新聞に全面広告を出した。世の中になまったく知られていない会社が、一度に6冊もの新刊を出すこと自体が無謀なのに、いきなり全国紙の全面広告に打って出たのだ。

3年目には文庫市場に乗り出す。文庫は、コンテンツのストックがあるからできることで、歴史の浅い出版社がやるなんて、無謀なことだと思われた。当時、幻冬舎の前に文庫を始めた大手出版社は、31冊、6億円の規模で参入していた。ならばうちはその倍62冊、12億円で行動こう、と決めた。

既得権益の世界である出版業界に風穴を開けるために、新しく出て

いく者が無謀をやらなくて、一体何が変わるのか？……。いつもそんな思いに突き動かされていた。

98年、郷ひろみの離婚届提出日に合わせて出版した『ダディ』は、大物芸能人カップルの離婚を新聞でもテレビでもない、何カ月もかかって作るローテクな書籍で発表し、世間に衝撃を与えた。さらにインパクトを与えるために、初版50万部という大勝負に出た。「離婚」と「初版50万部」が揃えば、センセーショナルの二乗になる。著者名もどんな本かも事前に公表しないゲリラ的なやり方に、取次店が「歴史上こんなことはない」と怒鳴り込んできたが、「歴史上ないから、やるんですよ」と言い返した。もちろんコンテンツに自信はあったし、入念に準備もした。初版は飛ぶように売れて、100万部を売り上げた。

天童荒太の『永遠の仔』は、ゲラを最初に読んだとき、心がふるえて涙が出た。「こんないい作品を世に出せるなんて……。絶対に上下あわせて100万部を売ってやる」。こんな思いで、当時はまだ無名だった作家の作品に、上下で計25万部売れなければ利益が出ないほどの莫大な広告費をつぎ込んだ。

リスクのないところに
鮮やかなPRはない

幻冬舎を立ち上げてから節目節目にやってきたことは、結果として



けんじょう・とおる

1950年生まれ。慶應義塾大学法学部卒業。75年角川書店入社。『野性時代』副編集長、『月刊カドカワ』編集長を歴任。数々のベストセラーを手がけ、名編集者として名を馳せる。取締役編集部長を最後に同社を退社。93年幻冬舎を設立し、代表取締役社長に就任。

世の中の話題をさらい、業績の面でも成功を収めた。我ながら、とても鮮やかだったと思う。しかし、やると決めるまでは悩み、もがき、眠れない夜も続いた。だが、どん詰まりまで行きついたところで、「うまくいこうがダメになろうがいい、俺らしく生きるしかないじゃねえか」と振り切れた。薄氷を踏む思いだったが、人の何百倍も努力をしたという自負があった。血のにじむような努力をした上で、なおかつリスクをとらない限り、鮮やかなPRはありえないのだと僕は信じている。

嘘は必ず見抜かれる。だから、等身大の僕らしいPRしかできない。よく「幻冬舎＝見城」というイメージと言われるが、よくも悪くもその結果だろう。意図的ではない、帳尻合わせではない本音のPRが共感を呼び、ひいては当社のブランディングにつながっているのだと思う。会社創立から11年、ブランディングは非常にうまくいっている。雑誌「ダ・ヴィンチ」の読者人気投票では、大手出版社の向こうを張り、常に3位

から4位の座を守り続けている。新たにスタートした企業出版の仕事でも、「幻冬舎と組むとカッコいい」「幻冬舎なら企画が通りやすい」と言ってくれる企業の担当者が多い。

IRの基本も「嘘偽りなく、本音で」 今の風潮に一石を投じたい

2002年にはジャスダックに上場した。マーケットが最も低迷し、どの企業も新規上場を避けていた時期に、あえて上場の道を選ぶことも無謀とも言われたが、僕は逆に「こんなチャンスはない」と踏んだ。

IR活動の場でも僕は、ありのままをさらけ出している。「好きな女と海外に逃避するかもしれない」なんて明言してるしね(笑)。上場後のM&Aがうまくいかなかった件に関しては、素直に謝り、反省もした。

最近では6月、上場前に買収防衛策の一環で取得したストックオプション1万3千株のうち、1万2千株を放棄した。その時の株価にすれば、およそ87億円という額だ(今はもつと上がっている)。株式価値の希薄化懸念を払拭することも放棄に踏み切った理由のひとつだが、TOBへの防衛策といいながら、その実、会社を守るのではなく、自分の取締役としての地位を守るために新株予約権をばんばん出している今の風潮に、僕は自分の87億円を放棄した上で鮮やかに一石を投じてやる、逆の流れを作ってやるという思惑もあった。IRとしては鮮やかだったと思うが、正直、PRとしては考えていたよりもメディアの反応が悪かった。でもこれからきつと、ボディプローのように効いてくるだろう。

上場後のM&Aで、血も遺伝子も違う企業と一緒にやることの難しさを知った。今後は、100パーセント幻冬舎が資本を持つ、活字に軸足を置いた子会社の立ち上げを順次進めていく。その中で、グループとしてさまざまなアライアンスを作っていくつもりだ。

とはいえ、ある日突然、僕自身の人生を生きるために会社を去るかもしれない。そんな選択肢も常にある。そのときは、新しい人が、自分の人生に関わる幻冬舎を作ればいい。これまでの幻冬舎とはまったく違うエネルギー、価値の企業になるだろうが、僕はそれでいいと思っている。

「北京の蝶々」の共鳴現象で改革の輪を広げる

早稲田大学大学院公共経営研究科教授 北川正恭

権力行政から合意行政へ体質改善

2000年4月に施行された地方分権一括法、2003年から始まった三位一体の改革。これらにより、地方自治体は国との関係において上下主従から対等となることを法的に規定され、財源的にも自立せざるをえない状況になっている。

それまで法律や制度、財源は国が考え、それを黙々と実行することが知事や市町村長の仕事だった。自方針や政策を主張すれば、国に釘を刺される状態が60年間続いた結果、地方自治体の力はすっかり失われてしまった。その脆弱化した地方自治体が、今、強く自立を求められているのである。

地方自治体の自立とは、国からの指示を待つのではなく、自ら考え、決定し、責任をもつということだ。それには、従来のように「管理」に重点を置いた行政、前例主義や法令主義を礎にした権力行政から脱却し、自分たちの意思や政策をステークホルダーである主権者、すなわち住民に伝え、合意をはかりながら進めていく合意行政への変革が不可欠である。そして、そこに必要となるのが目標や方針、達成手段を明らかにするマニフェストである。

三重県知事時代、私は広報課を知事直轄の組織とし、名称も公聴広報課に改めた。住民の声を聞くこと

は広報最高の手段であると認識していたからだ。また、知事室に最も近かった総務部長室を最も遠い位置へ移動させ、庁内で重要視されていた人事と予算を司る2つの課を廃止した。地方自治体の自立は、まさに「管理」から「経営」への転換である。それには広報、人権、環境といった行政上「余計な仕事」と思われていたことこそが必要であり、その理念を形に変えることで、「本気」を示したのである。

広報が住民の参画意識を醸成する

合意行政にとって、積極的な情報公開は必然である。三重県では、情報公開ではなく、情報提供というアグレッシブな表現さえしている。情報公開により住民に参画意識をもたらし、主体者としての責任をもってもらうという高いレベルの意識を促すには、広報活動は不可欠である。

住民の負担に対する受益を明らかにすることが情報公開だとするなら、職員全体でその情報を共有する必要がある。共有が図られると、住民の苦情も意見やニーズとして捉えられるようになる。そして職員と住民が「一緒にやろう」という意識が芽生え、協調が育まれていく。

情報公開から情報提供へ、そして情報共有により、さらに協調という情報共鳴を起こすこと。この道筋を

示し、実際に共鳴へと導くことがトップの役割であり、そのために必要なのが広報活動といっても過言ではない。共鳴が起これば「やらされ感」が消失し、意識の上でも、活動の上でも、国からの自立が叶う。

この共鳴現象を私は「北京の蝶々」として盛んに広報している。北京で「一羽の蝶が羽ばたけば、それに共鳴する蝶が次々と現れ、やがて大きな風を巻き起こし、最後はニューヨークでハリケーンが起こる。この複雑系理論をミクロの揺らぎがマクロを動かすものとして、地方自治体へ呼びかけている。一人ひとりの「気つき」による自己変革の輪を広げていけば、やがては自治体自らが改革を促す計り知れない力になっていくはずだ。それを思うとき、日本の社会も決して悲観的ではないと強く実感する。



きたがわ・まさやす

1944年三重県生まれ。67年早稲田大学第一商学部卒。72年三重県議会議員当選(3期連続)。83年、衆議院議員当選(4期連続)。任期中、文部政務次官を務める。95年4月、三重県知事当選(2期連続)。「生活者起点」を掲げ、ゼロベースで事業を評価し、改革を進める「事業評価システム」や情報公開を積極的に進め、地方分権の旗手として活動。達成目標、手段、財源を住民に約束する「マニフェスト」を提言。2003年4月、三重県知事退任。現在、早稲田大学大学院公共経営研究科教授、「新しい日本をつくる国民会議」(21世紀臨調)代表。2003年度第6回日本PR大賞「PRパーソン オブ ザ イヤー」受賞。

トップのリスクマネジメント

共同通信社会部次長 竹田昌弘

メディアとの向き合い方

知り合いの弁護士が主宰する企業の幹部候補生のセミナーで、雪印乳業の食中毒事件を題材に「模擬記者会見」をしたことがあります。発表者は記者やカメラの向こうに消費者やユーザー、株主がいると教えられたためか、勉強してきた事件の内容を誠実に語りました。2000年の事件当時、本物の雪印乳業社長は会見で「製造ラインのことは分からない」「自分に情報が届かず」不愉快だ」と言い放ちました。質問を打ち切って退席し、「苦しむ被害者のことを考えているのか」と食い下がる記者に「私だって寝ていない」と叫びました。リスクマネジメントのできない典型的なトップとして語り継がれています。

当時の社長は財務出身で「本社の中からものを考えていた」と評されました。存亡の危機に後任に抜擢されたのは営業出身の常務でした。廃業に追い込まれた山一証券も管理部門出身の社長が続き、総会屋への利益供与や巨額の簿外債務発覚で、営業出身の専務が社長に担ぎ出されました。「社員は悪くないんです」と涙ながらに訴えたあの社長です。

長引く不況で売り上げが伸びない企業は、コストダ

ウンに長けた管理部門出身者がトップに就くケースが多くなっています。「本社の中からものを考えていた」のでは、リスクマネジメントは難しいと言わざるを得ません。トップは現場を知る部下や弁護士らの助言を受け、株主総会や消費者の目にさらされる場面での対応、事件や事故が起きたときに備える必要があります。現場からすべての情報を集め、対応を判断しなければなりません。先日、脱税を知りながら輸入豚肉を購入したとして、関税法違反罪で法人が起訴された伊藤ハムのケースでは、担当社員が東京地検の取り調べで違法な仕入れを認めているのに、社長は会見などで否定し続けました。また排ガス浄化装置のデータねつ造事件で三井物産の社員が逮捕された際、社長は「所用がある」として会見に姿を見せませんでした。

消費者は見て gone

「あなたは殺人者」。福知山線の脱線事故で、JR西日本の社長は遺族の怒号にさらされています。責任転嫁ともとれる「置き石説」をぶちあげた上、乗り合わせた車掌が救助せずに職場へ直行したことや事故を知りながらボウリング大会を開いた部署があつ

たことなどが明らかになり、被害者や消費者の感情は逆なでされました。JRという特殊な会社のこととして考えるのではなく「反面教師」と見るべきでしょう。美浜原発死傷事故で関西電力の社長は引責辞任を表明しましたが、会長は1年続投、社長も取締役に残って次の会長就任が取りざたされています。責任の取り方がこれいいのか、消費者は見えています。一方、脱線事故では、会見に出た記者の乱暴な発言に「何様のつもりだ」と批判が寄せられました。それぞれの場面で過不足ない行動を取らなければ「世間知らず」と言われてもやむを得ません。これもリスクマネジメントの教訓です。



たけだ・まさひろ

1961年富山県生まれ、85年早稲田大法学部卒。92年に毎日新聞記者から共同通信に転じ、宇都宮支局、社会部、大阪社会部次長を経て現職。社会部記者時代は検察、裁判、警視庁、法務省などを担当した。共同通信社会部編の『裁かれる教祖』（共同通信社）、『銀行が喰いつくされた日』（講談社文庫）なども一部執筆。

企業イメージはトップの個性が左右する

株式会社高雄宏政事務所 代表取締役社長 **高雄宏政**

必要なのは経営への信念と実行力

経営トップが企業にとって最高のPRパーソンであることは言うまでもない。相手を魅了する包容力、簡潔で要領を得た受け答え、そして何よりも経営に対する確固たる信念と実行力を持ったリーダーは、その企業のイメージをいやが上にも高める。しかし、こうした魅力的なトップがどのくらいいるかとなると、はなはだ疑問だ。私はこれまでに200名近い経営者に会ってきたが、その多くは世間の評価や人気を裏切るものだった。

たとえばインタビュー中には横柄な態度でふんぞり返っていたのに、いざ写真を撮り始めると笑顔をつくり、得意のポーズにおさまったタレント型の経営者。広報が作った原稿を30分も棒読みし、プライベートなことには一切答えなかったお坊ちゃんタイプの経営者。さらに早口でせわしく喋り、自分の弱みを一切見せようとしなかったカリスマ経営者。十人十色とはいうが、経営トップもさまざまで、「なぜこの人が社長をやっているのか」と失望させられることも少なくない。

もちろん、その逆もある。経済界のリーダーとして数々の要職を務める重鎮でありながら、非常に気さくで、どんな質問にも柔和に答えてくれたA氏。

大きな実績を残してきた社長なのに、少しも尊大ぶることがなく、取材中も笑顔が絶えなかったB氏。「いつまでも権力の座にいるべきではない」と、周囲の続投論をよそにさっさと身を引いたC氏。こうした経営者が、その企業のイメージをどれだけ高めてきたかは想像するに難くない。

リンクするトップ評価と企業イメージ

トップになるためには、実力、健康、運が必要だという。しかしそれ以外にも、優れた経営者には共通するものがある。それは出世コースから外れ、うだつの上がらない半生を送ってきた人が多いということだ。さらに、①強靱な精神、②客観的な視点、③公平さ、④人に対する思いやり、⑤柔軟な発想、⑥楽天的な明るさ、⑦コミュニケーション能力、⑧幅広いネットワーク、⑨明確なビジョン、⑩瞬時の決断・実行力を持っているということも共通する。あるいはこれが、リーダーになるための条件なのかもしれない。

ここに企業イメージをベンチマークなどと比較した調査報告書がある。それによると、経営トップの露出が少なく、認知度が低い会社は総じて企業イメージも低調で、逆にトップの露出が多い会社は記事の論調などが比較的良い。同じ会社でも、トップが就任直後で

あまり知られていないときと、何年か経って知名度が上がってきたときとでは、会社に対するイメージも違ってくる。さらにトップに対する評価と企業イメージがリンクしていることも、この調査から知ることができた。

このように企業イメージはトップの個性が大きく左右する。トップの名前が思い浮かばないような企業ではだめだし、トップに対する評価が企業評価に直結することも間違いない。そこにプレジデント・アイデンティティの重要性和難しさがあるようだ。



たかお・ひろまさ

1949年東京生まれ。73年同志社大学工学部卒。製薬会社、業界紙編集部を経てフリージャーナリストに。75年にベトナムでサイゴン陥落を現地取材。78年に企画制作会社を設立し、88年から93年まで日本編集制作会社協会理事長。93年に(株)高雄宏政事務所の代表取締役に就任。以来、経済ジャーナリストとしての経験を活かして広報コンサルティング、報道記事分析などの調査分析、情報ツールの企画制作を行っている。現在、日本編集制作会社協会副理事長。主な著書に「リーダーの決断～苦境を乗り越えた男たち」(世界文化社刊)、「企業イメージと広報」(日本経済新聞刊、共著)などがある。

広報とは経営機能そのものである

NPO法人広報駆け込み寺 代表 三隅説夫

広報とは危機管理なり

2004年9月に、「NPO広報駆け込み寺」を発足して以来、50社近くの広報責任者の相談を受けてきた。当初はこれほどニーズがあるとは考えていなかった。この数には少々驚かされている。同時に、企業で広報を担う人たちの孤独を改めて感じている。「広報はマスコミ対策だけ」をやっていたらいい、そんな誤った認識がトップを筆頭に、社内ですでに幅を利かせているようなのだ。

広報の主たる役割は、まず社内のこと、社内に知らしめること。次に、社内のことを社外に伝えること。さらに、社外の声を社内に吸い上げる「広聴」の3点が挙げられる。いうまでもなく、広報とは社会とのコミュニケーション活動であり、窓なのである。

事故や不祥事の発生時、記者会見の席上で失態を演じてしまう経営トップの姿をよく見受ける。日頃から先の3点をよく理解している、広報マインドにあふれたトップならば、事件報道を比較的速度やかに収束させることが可能だろう。

しかし、まったく理解していないトップでは、事件報道を批判報道に発展させてしまい、大きな傷跡を残してしまう可能性が高い。記者が特に注視しているのはトップが誠実か、トップが本当に状況を把握しているかといったことである。つまり、ディスクロージャーやCSRなどの一般社会の動きや、マスコミの向こうに大勢の市民

がいるという事実に対する認識が乏しいトップは、記者にとって最も糾弾しやすい標的になってしまうのだ。

逃げるな、隠すな、嘘つくな。これは、危機発生時の大原則なのだ。広報という社会との窓が閉ざされている組織には到底守れない原則であろう。

また、リスクを「あつてはならない」「二度と起こすな」とするのは誤りである。なぜなら、リスクは起こるものだからだ。これを否定すると隠蔽の日常化を招き、より大きなリスクを生み出すことになる。起こることを前提に対策の手法を確立し、リスクの早期発見に努めることこそがリスクマネジメントだ。以上をふまえると、広報とは危機管理であり、経営機能そのものなのだという点に帰結する。

広報部長にはトップの分身を

経営機能に直結している以上、トップ自身が広報マインドをもつことは当然である。また、広報部長には社内の一流の人材を任命すべきだ。さらに、その人物には次の3つの条件を備えていることが求められる。

まず、「トップに直言できること」。私は、広報部長に就任した人には「出世は諦めなさい」とよくいう。それぐらい率直にトップとやりとりしないと、強い信頼関係が生まれにくい。信頼されていない広報に、社内の重要な情報は集まらない。次に、「人間性」だ。社会との窓口になるからには、世間の常識にしたがって行動

できる誠実さが求められる。そして、センス。これは判断や情報の質を見極める「スピード」だ。チャンスときも、ピンチのときもこの資質は重要である。

いざというときには、トップの分身となりうるほどの人物。それが広報部長の理想像といえるだろう。

もちろん、その重責に応じてトップは広報部長の社内でのステータスも高める必要がある。例えば、取締役などの役職を与えることで、他部門に対する情報収集の権限を高める。あるいは、役員会を傍聴させ、企業の核心に近い情報を編集されない形で広報部長が入手できるような仕組みも、広報の機能を高める上で有効だ。

「NPO広報駆け込み寺」の現在の会員は大企業と中小企業が半々で、自治体も参加している。大企業の広報活動が決して進んでいるわけではない。企業規模にかかわらず、広報は今、二極化の時代を迎えている。本当に広報が機能しているか、否か。これを決めるのは、企業トップの広報マインドの高さに尽きると確信している。



みすみ・せつお

立教大学経済学部卒。1963年安田生命保険(現明治安田生命保険)入社。84年に広報室長、96年取締役広報部長を経て01年ジャパン・コンファーム社長に就くまで17年間、広報畑を歩く。03年から広報アドバイザー。01年、経済広報センターの「第17回企業広報賞」功労・奨励賞を受賞。



広報パーソンである 自覚と行動とは

—メディアにとつてのトップ、トップにとつてのメディア

経営トップは広報パーソンとして、社会へ、メディアに、そして社員へ向けて、何をどう訴えていくのか。また、メディアは経営トップにどのような視点で対応し、情報発信するのか。山一證券自主廃業時に社長を務めた野澤正平氏と、新聞記者として30年にわたり経済界を見つめてきた柏木慶永氏に、メディアを通して考える経営トップの広報パーソンとしての姿勢と行動について語り合っていた。

ご出席

野澤正平氏

センチュリー証券株式会社 代表取締役社長

日刊工業新聞社 執行役員 論説委員長

柏木慶永氏

営業も広報も「人間対人間」が基本

柏木 昨年6月にセンチュリー証券の社長に就任されてから1年が過ぎました。トップとして、社内外へどのようなメッセージを発しているのでしょうか。

野澤 私は、「会社は誰のものですか？」といつも社員へ質問するんですよ。「株主のもの」という答えもありますが、私は、「ときとして社員のものでもある」と思っています。そして取締役は、株主と社員の間を取りもっているだけだと。社員が頑張って業績を上げ、その一部を配当として株主に還元する。株主は資本としてお金を出す。

だから会社は社員のものでもある、というのが私の考えです。

柏木 それをセンチユリー証券の社員にも伝えてあるわけですね。

野澤 ええ。それと、オーナーの想いも一緒に。私どもの親会社は、昨年1月末にTOBによって大株主になった、商品先物取引会社の日本ユニコムです。社員はTOBで資本家が替わり、恐怖感を抱いたと思うんですね。それを払拭したいと。私が社長を引き受けたのは、ユニコムのオーナーである二家勝明会長の「センチユリー証券の社員のために、ひとつ頼む」という言葉に負けたんです。ですから、「親会社は皆さんのことをちゃんと考えているから、安心して頑張ってください」と社員には徹底して伝えていきます。

柏木 社員の意識は変わりましたか。

野澤 初めはなかなかわかってもらえませんでした。昨年4月に社長就任が内定したとき、私は即刻、本社と支店の社員に会いに行き、「明るく、楽しく、気持ちよく仕事ができる会社になりたいから、ついて来てください」と話しました。そして、各自のお客様への挨拶回りを約束したんです。社員は疑心暗鬼でしたが、就任後すぐ、本日に10日間かけて240件のお得意先を回りました。朝一番の新幹線や飛行機で行き、1日中車に揺られて。

柏木 まさに有言実行ですね。

野澤 このとき、「ご祝儀商い」で大変な金額の契約が集まりました。担当者は自信がつくし、「口だけでなく、老体にムチ打ってやってくれた」と、私を信用してくれたんです。会ってくれたお客様も喜んでくれました。「テレビで見た本物が来た」と(笑)。こうして、営業の原点を社員みんなが知り、徐々に考えが変わってきたんです。

柏木 人と人が接し、その人の努力している姿を見れば、気持ちは通じる。これは営業に限らず、広報の原点でもあると思います。そういうことを格好つけてやるんじゃないやなくて、「地」の部分で、社長自ら範を示したということ、若い人たちも「ああ、この社長は違う。自分も一緒に頑張ろう」という気持ちになったんでしょう。

野澤 それが今、実を結んできていると思います。

柏木 野澤社長がメディアに登場し、こういうお話をなさること自体がパブリシティでしょう。トップが世の中に自社のあり方やビジョ

ンを知らせるということは、ある意味で、内面をさらけ出すことでもあります。そのなかで、「この会社はすごい」と一般の人に感じてもらうことが大事だと思うんです。

野澤 当社は広告宣伝費も少ないし、「よし、自分が広告塔に徹しよう」と腹を決めたんです(笑)。親会社から指名を受けて、会社をよくするため、社員を幸せにするために来ているのだから、広告塔であろうがなんであろうがやる、とね。

不祥事にこそ問われるトップの広報マインド

柏木 山一証券自主廃業から、この秋で8年。社長として最後の幕引きをおやりになることは、経営トップとして非常に辛いことだったと思いますが、なぜそういうことになったんでしょうか。

野澤 資金繰りさえつけば、営業休止へ追い込まれずに済んだかもしれない時期に、突然、経済紙上で「山一、自主廃業へ」と書かれ、どうしようもなくなってしまうました。結局、世界的な金融パニックを未然に防ぐために、日銀の特融が決定したんです。

柏木 会社の経営のあり方以前に、マスコミで報じられるマイナス情報が、信用不安をかきたてることはよくあります。だから企業にとっては、それを予防することが非常に大事だと思いますね。最近、企業の不祥事が相次いでおり、企業側の対応が問われていますが、経営トップの広報マインドについて、どうお考えですか。

野澤 社長は最高責任者ですから、腹をくくらないかんと違います。謝るところは素直に本当の気持ちで謝っていく。例えば、当社のネット取引がシステム障害で休止してしまったときも、私は直接陣頭指揮をとってお客様に対応しました。頭を下げている人をテレビで見ていると、本心から謝っているのかどうか、一般大衆はわかると思いますよ。私は山一時代、電話一本で営業をやってきたが、電話で謝る際も、声のトーンで本当に謝っているかどうかかわかる、と言われましたからね。

柏木 会場で、トップや役員が頭を下げて、「とりあえず、自分が辞めればいだろう」という感じで、この会社をこの先どうしてい



のざわ・しょうへい

1938年長野県生まれ。64年法政大学経済学部卒業後、山一証券入社。支店長および営業開発部長等を経て、90年取締役金融法人本部副本部長。その後、常務取締役名古屋支店長、専務取締役大阪支店長を経て、97年代表取締役社長に就任。山一証券が廃業に追い込まれた際、「社員は悪くない」と涙ながらに語った記者会見は記憶に新しい。2000年シリコンコンテンツ代表取締役会長、03年大木建設特別顧問を経て、04年6月より現職。

くのか、というのが見えてこない場合が多いですね。

野澤 責任を取るといえるのは、同じ過ちを繰り返さないように会社を導くこと。社員やその家族、株主、お客様のことを考えたら、そう簡単に辞めて済む話ではないと思います。

柏木 不祥事を起こしたときに、世論が社長の辞任を求める風潮は、日本独特のもですね。「私は2年間残って、会社を立て直してから辞めます」と言えるぐらいに、マスコミも含めて企業をとりまく環境を変える必要がありますね。もちろん、トップが経営責任を明確にすることは当然です。

野澤 「辞めさせるものか」というような世の中になってほしいですね。最後まで自分で頑張れと。

全社員のベクトルを合わせるのが経営者の務め

柏木 最近、CSR（企業の社会的責任）を追求する声が高まってい

ますが、これからの経営者には、何が求められるでしょうか。

野澤 私は、企業は永遠に繁栄しないといかんと思うんですよ。じゃあ永遠に繁栄するためにはどうすればいいの。少なくとも、事業内容が世の中のニーズに合ったものでなくてはならない。けれどその前に、役員が一人も背を向けることなく一丸となり、一つの正しい方向へ突き進むことが重要だと思います。振り向いたらいつのまにか誰もいない、それどころか銃口を向けられていた、という企業はたくさんあるんですよ。それくらい一つの方向に向けさせるというのは難しい。大変ですが、私はまずベクトルをきっちり合わせるということをやっていきます。

柏木 それは、どのような方法で。

野澤 不満をもった社員がいたら、すぐに成績を見て、会って考え方を聞いています。やっぱり考課は公平でなければいけない。やればやっただけ評価しなければ。少なくともそれが基本だと思います。

柏木 そういう意味では、野澤社長は社員ときちんと向き合っていますね。これは非常に大事なことで、社外との関係でもそうですが、待つていないで自分から行動していかないと、なかなかコミュニケーションをとることはできません。

野澤 ただ、誤解のないようにお話ししておく、私は組織を大事にしています。私がいて、取締役会があつて、支店がある。支店長は一国一城の主であり、すべてその日の命令は、その日のうちに組織を通して下まで伝わる、というのが理想です。そのために中間の組織を省き、情報伝達のスピードアップを図っています。そういう組織は大事にしながら、支店に行つたときにあくまで支店長の了解を得て、社員の話を聞いてあげています。

柏木 中間管理職をたてて、中抜きをしないというのは、どんな組織でも大切ですね。

野澤 とにかく全員が、支店長のほうへグッと向いてもらう。向かない人がいるのなら、それは支店長の責任だと私ははっきり言っています。

柏木 支店長もいい意味で緊張感をもちますね。



かしわざ・よしなが

1946年長野県生まれ。69年日本大学法学部新聞学科卒業、同年日刊工業新聞社入社。自動車、通信・コンピュータ、金融・保険、鉄鋼の各業界および郵政省・電電公社、通産省を取材。金融担当デスク、自動車担当デスクを経て、97年より編集局科学技術部長、第1産業部長、第2産業部長を務める。2001年に電子メディア局長、執行役員総合事業局長、同業務局長。05年より現職。

メディアとの良好なコミュニケーションを築く

野澤 支店長が率先して、社員に「一緒に営業に行くよ」と言うようにしなければいけませんね。昔ながらの営業方法ですが、人間ですから。機械じゃありませんから。そういうやり方は間違っていないと思います。

柏木 メディアを警戒する経営者も実際には多いですが、野澤社長は、メディアに対してどのような印象をおもちですか。

野澤 山一が経営破綻した直後は、私の発言を誤解して書かれては困るので、マスコミの方にはお会いしない方がいいと考えていました。でも、今は、逆にいい意味で利用しているんです。率先して会っていますよ。

柏木 私も30数年間記者をやっていますが、お互いに親近感をもつ経営者はいっぱいいます。そういう人たちというのは、自然と新聞

記者がまわりに集まってくる。人となりにも、我々が惚れ込んでしまっているんですね。野澤社長も、そういう方のお一人でしょう。しかし、マスコミ嫌いで、取材を拒む経営者も結構います。そうになると記者側は、「おかしいじゃないか、なぜ会ってくれないのか」という気持ちになるものなんです。

野澤 その結果、かえって誤解を招くような記事を書かれてしまうんですね。

柏木 そうなんです。どんどん悪い方へ行く。人間の世界ですからね。だから、記者には積極的に会うほうが得策だと思います。日頃から良好なコミュニケーションをしていれば、お互いに信頼関係が生まれ、たとえその経営者がちよつと失言したとしても、真意は通じるものです。そうすれば、関係者に迷惑をかけてしまうような記事は出なくなるんですよ。

野澤 おっしゃる通りです。私もここに来てからは、あらゆる記者さんにお会いしています。地方紙も大事にしていますよ。

柏木 先ほど営業の原点について話されましたが、人間対人間という意味では、メディアとの付き合いも同じですね。会って初めて「こういう方だったのか」と、お互いに理解し合える。それに、社長が新聞や雑誌に登場すると、社員もすごくうれいんですよ。センチユリー証券という社名が出ればPRになりますし、「うちの社長、また載っている」となると、モチベーションが上がります。営業の上でもプラスになつていくと思います。

野澤 私が新聞や雑誌に出ると、若手の営業マンが切り抜いて営業に使っているようです。そうするとお客様が「あの野澤さんがお宅にいるの？ それなら一度会ってみたい」とおっしゃる。じゃあ行くか、と。若手がうまいこと私の名前を出すんです(笑)。

柏木 それはいいことですよ。ですから、率先して登場していただくのが一番です。

野澤 そのへんは徹していますから、広告塔に(笑)。
柏木 ぜひまた、お話を聞かせください。楽しみにしております。



トップのトップとしての「顔」をつくる

トップの実践メディアトレーニング

株式会社ニチレイ 代表取締役社長

浦野光人氏

記者会見や取材の場で、何気なく口にした社長の一言が、思わぬ反響を呼ぶことがある。経営トップはメディアにどう向き合い、対応し、活用していくべきか。最近では、本番さながらの模擬会見や模擬インタビューを採り入れた実践的なメディアトレーニングも行われている。2年前に、そうしたトレーニングを受けた経験をもつ浦野社長に、受講の感想を交え、トップ広報のあり方について伺った。

企業と生活者の感覚的なスレを認識

—メディアトレーニング受講のきっかけはどのようなことでしたか？

浦野 3年ほど前に相次いで起こった、牛肉偽装事件や食中毒事件など、一連の「食の安全」に関わる事件がきっかけでした。当社でも、中国産の冷凍ホウレンソウから残留農薬が検出され、マスコミの取材攻勢を受けたのです。

そのときの体験から、2つのことを感じました。一つは、企業の論理と生活者の常識の間には、少なからぬズレがあるということ。問題となった冷凍ホウレンソウの場合、1日50kgもの量を毎日食べ続けられない限り、人体に影響はないことがハッキリしていました。現実にはそんな食べ方をする人はいないでしょうから、正直に言って、我々としては身体に対する危害という観点からは大きな問題ではないという認識だったのです。しかし、小さなお子さんを持つお母さんの立場で考えれば、大切な我が子には、たとえわずかでも危険のあるものは食べさせたくないでしょう。その感覚的なズレに気づかずにいることは恐いと思っただのです。

もう一つは、事件や事故など企業にとっての危機が生じた場合に、経営トップの対応如何で、事態が大きな社会問題にまで発展してしまうという危機感です。一連の事件でも、社長や役員、事業所長の言葉や態度、情報隠しなどが批判を呼び、状況をますます悪化させた例は少なくありません。

これらのことから、メディアを通じてコミュニケーションの重要性を痛感し、メディアトレーニングを受講しようと思ったのです。

——実際に受けられたトレーニングとは、どのようなものでしたか？

浦野 私が受講したのは、セミナーとシミュレーションからなるクライシス・コミュニケーション・トレーニングでした。まずセミナーでは、マスコミの視点、たとえば経済部記者と社会部記者の切り口の違いや、事件や事故などによって企業が危機的状況に陥ったときには、あらゆることがデフォルメされて報道されがちである、といったメディアに関する講義を受けました。

その後のシミュレーションでは、実際の危機を想定した模擬インタビューや模擬記者会見が行われます。これは、その場で自社のケースに即した事例が渡され、本番に近い状況で取材に対応するというものです。私の場合は、「当社の冷凍ホウレンソウから再び残留農薬が検出された」という設定でした。

記者役は新聞記者のOBの方で、実際の社会部記者でしたから、本番さながらの厳しい質問が次々に飛んでくる。それらに対し、限られた情報の中から瞬時に答えを出していかなくてはなりません。インタビューや会見のやりとりは一部始終ビデオ撮影され、終了後にその様子を全員でチェックします。そして講師や記者役の方たちからアドバイスを受け、同時に自己評価をする。以上が全体の内容です。

記者の向こう側に生活者がいる

——トレーニングを通して、どのような発見・感想がありましたか？

浦野 最も勉強になったのは、「危機に際してメディアに対応する際には、ロジックで記者を説得するのではなく、記者の背後にいる『生活者の目線』を推し量り、その人たちの気持ちを和らげることが心をかけるべきである」という心構えですね。

シミュレーションでの私のロジックは、「生鮮食品であるホウレンソウを工業製品のように1品ずつ検査していたら腐ってしまう。

全品検査が不可能である以上、どんなに努力しても100%の安全はあり得ない」というもの。これを繰り返し説明しましたが、記者はいくら話してもまったく納得してくれませ

ん。それで、「完璧なロジックなのになぜ納得してくれないのか」と、徐々にこちらがイライラしてきてしまったのです。講評でも、会見の後半で焦って早口になっている点を指摘されました。

私のロジックは決して間違いではありませんが、確かに、当事者の口からそんなことを言われては、「聞き直り」と受け取られても仕方がないかもしれません。記事を読んだ生活者も不安になってしまうでしょう。生活者の立場になれば、内容は同じでも「100%の安全を目指して最善の努力をしています」と言われるほうがずっと安心できるはずですよ。トレーニングでは、そんなアドバイスを受けました。

——トレーニングはその後、実践の場で役に立っているでしょうか？



浦野 私は以前から新聞記事を読むときには、危機管理的な話題ではなくとも、経営者の行動を「もし自分なら、どうするか」という視点で考えることを習慣としていました。トレーニングを受けてからは、この「置き換え訓練」が、より具体的にできるようになりました。



最近の脱線事故報道でも毎回、「自分なら、この質問にはこう答える」とシミュレーションしていました。当事者である企業側の発言と自分の考えていた発言が一致した場合は、それを受けてマスメディアがどう報じ、社会がどう反応するかをリアルタイムで把握できますから、非常に参考になります。

メディアトレーニングの当日で終わりではなく、こうした自主トレーニングを日々行うことで、今後、自分が当事者になるような事態が万が一発生したとしても、適切な対応ができると自負しています。

また、「社長としての立場でなく、相手の立場になって発言する」という心がけは、日頃の仕事にも役立っています。たとえば、自分が指示を受ける立場なら、そうなった背景やその仕事の意義を教えてもらいたいだろうと考え、部下にそれを説明するといった具合です。

社外の声に耳を傾ける広聴を基本に

——経営トップの実践的広報力について、どのようにお考えでしょうか？

浦野 広報とは、自社の情報を外へ向けて発信することよりも、社外の声に耳を傾け、真摯に受け止める「広聴」が根本であると確信しています。そして、広報セクションが窓口となつて集めたその「声」を受け、こちらの考えを発信していく場合には、トップ自らが第一線に立つて発言をしていく。ですから、前提となる情報をもっている広報セクションとは、普段か

ら密接な関係を築いておく必要があると考えています。広報セクションの情報収集がうまく行われていれば、トップも間違つた方向性で発言をする危惧はないはずです。

実際に私自身、メディアからの取材や出演の依頼といったさまざまなチャンスを捉え、積極的に発言してきたつもりです。IR活動についても基本は同じで、トップ自らが行うべきと考え、実行しています。アナリストからも、「トップが直接語ることで親しみを覚える」と、評価していただいているようです。そうした親近感も、企業への信頼につながるのではないのでしょうか。

実は私は、新入社員の頃から広報の重要性を認識し、広報業務を担当したいと希望し続けてきました。残念ながら広報担当者になる機会是与えられませんでした。社長となつた今こそ、広報セクションと協力して、広報におけるトップの役割を果たすときがやってきたと少なからず喜んでいました。

メディアトレーニングで学んだことを活かしながら、生活者との良好なコミュニケーションを実現し、企業イメージづくりに貢献していきたいと思っています。そして「ニチレイ」という企業をより多くの方々に理解していただくこともまた、トップとしての大きな役割だと実感しています。

うらの・みつと

1948年3月、愛知県生まれ。横浜市立大学文理学部卒業後、日本冷蔵（現在のニチレイ）に入社。低温物流企画部長、情報システム部長、経営企画部長を経て、99年取締役、2001年代表取締役社長に就任。

メディアトレーニングの現場を直撃！ 本番顔負けの臨場感がトップを変える

年間約200社もの企業トップに、メディアトレーニングを行っている株式会社ブラップジャパン。テレビカメラが並ぶ同社のトレーニングルームに一步踏み入ると、今にも取材が始まりそうな雰囲気緊張感が高まる。

「クライシス発生時の記者会見を想定したトレーニングでは、極めてリアルな状況を設定します。通常にないストレス下にトップを置き、判断力が鈍るぐらい追い込むことが重要なんです」と語るのは同社執行役員の阿部哲夫氏。

そもそも、トップになる人物はコミュニケーション能力が高い上に度胸もある。さらに、メディア慣れている場合、状況設定が甘いとトレーニングにならない。そのため「事前の準備はじっくりと時間をかけます。クライアントの広報担当者と綿密な打ち合わせをするほか、同業他社の過去の事例などから発生頻度が高く、かつ社会的ダメージが大きい状況を分析し設定するのです」と同社メディア・トレーニング部の井口明彦氏は説明する。

トップに質問するのは「記者役、というよりも記者そのもの。全国紙の社会部出身の辣腕記者OBなどが役割分担して、厳しい質問を次々と投げかけるので、しどろもどろになったり、本気で怒り出したりするトップも中にはいますよ(笑)」と阿部氏。

記者会見のシミュレーションは一部始終ビデオで撮影されており、後でトップを交えてチェックする。これがクリティークだ。

阿部氏は「私たちはあえて正すべき点を言いません。まず、トップ自身に自分の姿を第三者の目線で見てもらい、改めべき欠点に気づいてもらうんです。人に指摘されたことは認めづらくても、自分で気づいたことは素直に受け入れられますから。2回目のシミュレーションでは見違えるほど、上達しますよ」と話す。



ブラップジャパンのメディアトレーニング・プログラム例 (クライシス・コミュニケーション・トレーニングの場合)

10:00	はじめに メディア対応経験、自分の長所、短所の確認 トレーニングへの期待
10:15	危機発生時のコミュニケーション 危機の定義、危機の要素、危機時の心構え
11:30	クライシス・ミニケーススタディ 各種危機実例分析、解説
12:20	休憩(昼食)
13:00	危機発生時メディア対応の勘所
13:50	模擬1「模擬記者会見」 記者設定例：全国紙社会部、NHK
14:15	プレイバック、クリティーク
15:00	休憩
15:10	模擬2「模擬記者会見」 記者設定例：全国紙社会部・経済部、民放報道部等
15:35	プレイバック、クリティーク
16:20	総括、ラップアップセッション
16:30	終了

同社では、クライシス時だけでなく、平常時のメディア対応のトレーニングも行っている。

「クライシス時と平常時では、記者が知りたいポイントは違う。重要なのは、記者の質問に答えるだけがコミュニケーションではない、ということ。伝えたいメッセージを記事にきちんとのせてもらわないと、インタビューを受けた意味がありません。記者が書きたいストーリーを理解し、ときには徐々に修正するテクニックも必要です」と阿部氏は説く。

また、新聞かテレビかという媒体ごとに適切な対応をすることも重要だという。特に、近年は多チャンネル化の影響でトップがテレビに出る機会が増えている。視線が定まらなかったり、服装が肌の色とあっていなかったりすると、視聴者に対してよい印象を与えられないため、同社ではイメージコンサルティングも行っている。「アメリカのある調査では、視聴者によるその人物のイメージを伝える要素として、body languageが全体の55%を占め、word choiceはたった7%にしか過ぎないという結果が出ています。テレビにおいては、発言そのものよりも、それ以外の要素に視聴者は左右されやすいのです」と阿部氏。

トップに求められるコミュニケーターとしての資質。メディアトレーニングはそれを総点検する絶好の機会になるといえるだろう。

経営トップと広報部の連携を考える

広報マインドあふれる人物が経営トップに就任するだけで、企業の広報が万事うまくいくわけではない。トップと信頼関係を築き、メッセージを世の中にどう流通させていくのか。そこは広報セクションの腕の見せ所といえるだろう。3社の広報リーダーに、日々の奮闘ぶりをうかがった。

アサヒビール株式会社

1 トップと顧客の声を結ぶ戦略的な情報発信

「アサヒスーパードライ」の大ヒットで、業界のトップランナーに躍り出たアサヒビール。低迷していた経営状況から起死回生を遂げられたのは、トップ自ら顧客の声に耳を傾けることに心を砕き、その声に応え続けて顧客の満足と信頼を得たから。現在、その精神を「戦略的な情報発信」として具現化し、経営に結びつけているのが、同社広報部門だ。アサヒビール広報部長の古田士俊男氏にお話を伺った。

すべてはお客さまの「うまい」のため

アサヒビールという企業は、「アサヒスーパードライ」なしでは語れない。1987年に発売し、世に言う「ドライ戦争」に火をつけるなど、ビール業界の革命ともいえる大ヒットとなった。現在もロングヒットを飛ばし続ける。この商品を世に出したのが、当時の社長で、カリスマ企業家としても知られる樋口廣太郎氏（現・相談役）だ。経営が低迷していた同社を業界シェア2位にまで復活させ、社風や社員の意識の改革にも尽力した。現在のア

サヒビールの礎を築いた人物といえる。

再生の原点は、徹底的な「顧客満足」の追求だった。顧客がどんな商品、どんなサービスを望んでいるかに耳を傾け、それを具体的な形にしていく。クレームといった悪い情報も積極的に集め、その改善に努めたという。この精神は、現在の代表取締役社長、池田弘一氏の体制にも受け継がれている。それを端的に表しているのが、同社のスローガン「すべてはお客さまの『うまい！』のために」である。そしてその理念は、広報活動にも色濃く反映されている。

「社内の情報や事実をただ一方的に発信するの



ではあまり意味がありません。あらゆるステークホルダーと双方向にコミュニケーションしながら、消費者のニーズや時代の流れを敏感に感じ取り、ときには情報を創造するような「戦略的な情報発



池田弘一社長

信』をしていく。これが、当社の広報活動の基本だと考えています」と古田士氏。

経営や各部門の施策をきちんと把握した上で、その情報をさまざまなステークホルダーに発信する。一方で、消費者のニーズを吸い上げ、各部門の施策に、そして経営方針にもフィードバックする。同社において広報部は、その「情報基地」としての役割を担っている。だから、経営トップとのコミュニケーションは欠かせない。同社の広報部は、社外広報グループ、社内広報グループ、IR室、CSR委員会事務局などを運営するその他業務の、4つのセクションに分かれるが、「広報部長の私だけでなく、各セクションのリーダーそれぞれが、社長をはじめ役員と密接なコミュニケーションをとって、経営の意向を把握するようにしています」と古田士氏は話す。

個人株主向けのIRを強化 トップ自ら顧客の声を聞く

広報活動の一環として力を入れているのが、個人投資家向けのIR活動だ。2002年末に「個人株主拡大プロジェクト」を立ち上げ、03年8月には、株式の売買単位を1000株から100株に引き下げ、限定品の醸造ビールなどを贈る株主優待制度を導入した。さらに、昨年3月の株主総会では、多くの株主が参加しやすいように会場を都心のホテルに移し、総会後には、グループ各社の新商品が味わえる「商品展示試飲会」を実施した。

これらの取り組みの狙いについて、古田士氏はこう説明する。

「当社が扱うビールや発泡酒などは、非常に身近で生活に密着している商品です。このため個人株主はイコール頼りになるお客さまであり、ロイヤルユーザーやオピニオンリーダーにもなりうる。と私たちは考えています。個人株主を増やして、株主の皆さまがどんな商品やサービスを望んでいるのかといった『生の声』を聞くことが、当社の経営理念の柱である顧客満足にもつながるのです」

この個人株主に対する同社の取り組みについて、池田社長は「わかりやすさ」にこだわったという。総会では、わかりやすい表現を使い、株主の声をきつちりと聞く。そこで、社長自ら「プロの手は借りずに社員手作りで総会を開催しよう」と提案した。総会後の試飲会では、株主の輪の中にグラスを傾ける池田社長の姿があった。商品についての



株主総会後の試飲会は、お客さまと触れ合う絶好の機会。

感想はもちろん、「がんばってるね」「こういう会を開いてくれて、ありがとう」といった励ましの声を生で聞くことができたという。

「当社のスローガンにもあるように、私たちはお客さまの『うまい！』という顔が見たくて、ものづくりに励んでいます。また、経営者の顔、社員の顔が見える、透明性のある企業でなければ、お客さまの信頼を得ることはできない。だから、社長をはじめ、実際に商品開発に携わる社員が、お客さまと触れ合うことのできる機会はとても貴重です。私たち広報部は、こうした場で得られた情報を整理し、各部署に伝え、経営に活かしていく責任がある。当社において、広報は経営に非常に近い位置にあるのです」と古田士氏は語る。

世の中の変化を感じ取り 「新鮮な企業」であり続ける

消費者との接点であり、その声を直接聞ける場として、墨田区の本社ビルの横に今年5月、カフェスタイルのレストランをオープンさせた。実はこの店をプロデュースしたのも古田士氏率いる広報部。畑違いにも見えるが、「商品を知ってもらい、その商品に対する声を聞いて新たな施策に反映させる」という点では、広報活動と同じ。今後も実験的な試みを続け、情報発信の場にしていきたい」と意気込みを見せる。

看板商品「アサヒスーパードライ」の売りは「鮮度」。古田士氏は「企業としても新鮮さを保つためには、世の中の変化を敏感に感じ取り、『できれば半歩でもいいから少し先を行くんだ』という感覚をもち続けることが大事。経営トップと連携を取りながら、社内を横断してその舵取りをすることが、広報の役目だと考えています」と言葉を結んだ。

広報は経営の重要課題

トップの姿勢が企業を変える

透明性の高いコーポレートガバナンスを実践している帝人株式会社。その中心には、積極的にPR・IR活動を行い、透明性の確保をステークホルダーに訴えるトップの姿がある。仕組みをつくるだけでガバナンスは機能しないし、企業価値の向上にもつながらない。トップはいかにして、広報マインドをもつようになったのか。帝人グループ広報・IR室長の吉川勝氏にお話を伺った。



きっかけは アジア通貨危機

1997年夏、タイのバーツ急落に端を発したアジア通貨危機は、東南アジアにビジネスの拠点を設けている日本企業に悪影響を及ぼした。帝人もその余波を受けた一社で、株価の下落というダメージを被った。

吉川氏は当時を振り返り、「経理や財務、総務、広報などの部門を中心にIR活動に関する問題意識が急速に高まってきました。ステークホルダーに対し、帝人が発信する情報を一元化する必要があったんです」と語る。

早速、実務者レベルの委員会が設けられた。IR情報を公開することへの迷いはあったというが「IRはトップが積極的にやるべきだ」という結論が導き出された。就任間もない安居祥策社長(当時)にそのことを進言すると、意外にもすんなりと了承。最初の大舞台は、97年冬に行われたIRの説明会だった。セルサイドとバイサイドのアナリスト15

人に対し、トップと広報部は「資料なし」の状態で見えに臨んだという。「格好つけなくていいから、今すぐに対話して相手に伝えること。それを最優先に安居は考えていたんです。私は正直、とんでもないと思いましたが、屈託のない安居の人柄や、余計なテクニクを使わずになんでも語ろうとする姿勢に、アナリストも好感を抱いてくれていたようでした」と吉川氏。

また、同社のIRは広報の中に位置づけられているという事情もあったため、安居氏は「PRもIRもトップがやらなくてはダメだ」と自発的に広報マインドを発揮しはじめたという。

トップの威を借りるだけでは 広報は機能しない

PRにおける安居氏のポリシーは、広報と秘書がセッティングしたインタビューなら、選り好みせずになんでも受けるというものだった。しかも「安居は広報に記事内容で一度も文句を言ったことがないんです。帝人は基本的にB to Bの会社なので、

一般的な知名度はまだあまり高くない。明らかに誤った記事の場合を除き、8割程度正確ならば会社にとって得だという判断をしていたようです」と吉川氏は説明する。

こうした姿勢は、2001年に就任した長島徹現社長にも受け継がれており、さらに役員レベルにも浸透してきているという。トップの背中を見たら、下の人間もやらざるを得ないのだ。

トップと広報が組織的にも直結していて、週に数回は直接コンタクトをとれる機会があるなど、同社は広報にとって恵まれた企業風土といえるだろう。しかし「人について仕事をするのではなく、仕事について仕事をするのが大切です。これは、どの企業の広報にも共通する点ではないでしょうか」と吉川氏は語る。トップの威を借りて仕事をしているだけでは広報は機能しないのだ。

吉川氏は広報のリーダーとして兼ね備えておくべき資質の一つに、コミュニケーション能力を挙げる。それは、相手の立場になって考えられる能力だという。広報の相手は多種多様。そのため、自分の



安居祥策前社長



長島徹社長

切です。やるといったことは必ず実現する。ここから、広報に対する社内の信頼感は生まれるんだと思います」。

だが、こうした能力のある優秀な人材でも、トップとの相性が悪かったら、広報のリーダーを変えるべきだという。広報はときとして、トップにとって耳の痛いことを言わなければならぬ。同じ言葉でも、人間的に違和感を感じる相手から言われると、素直に聞きづらくなってしまふからだ。

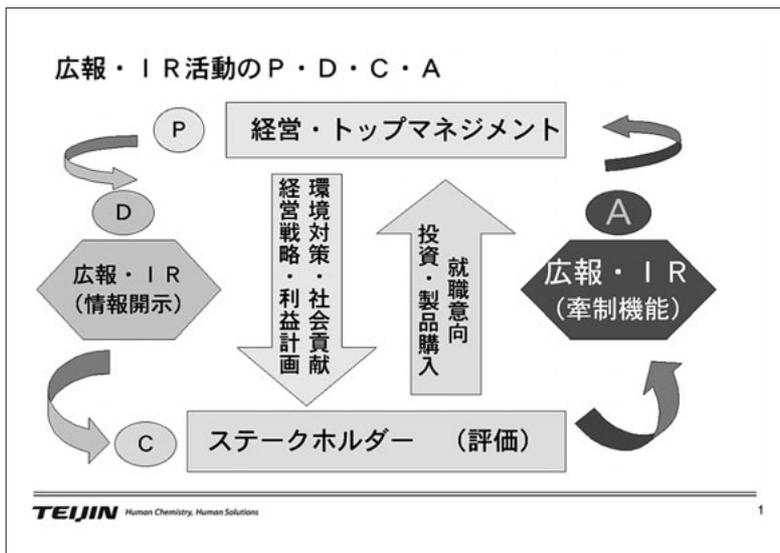
透明性を確保する 広報・IR活動

99年から透明性や公正さをキーワードにコーポレートガバナンスを実践している同社だが、「ガバナンスだけで、会社がうまく機能するわけではないんですよ」と吉川氏。大事なのは一人ひとりの社員の忠誠心であり、業績であり、ステークホルダーへの経済的還元である。つまり、ガバナンスで問わ

立場だけから物事を言っても、目的を達成できないことが多い。つまり、相手によってアプローチを変えられる想像力が必須なのだ。しかし、「目的を高く設定し、それを変えない強い意志は大

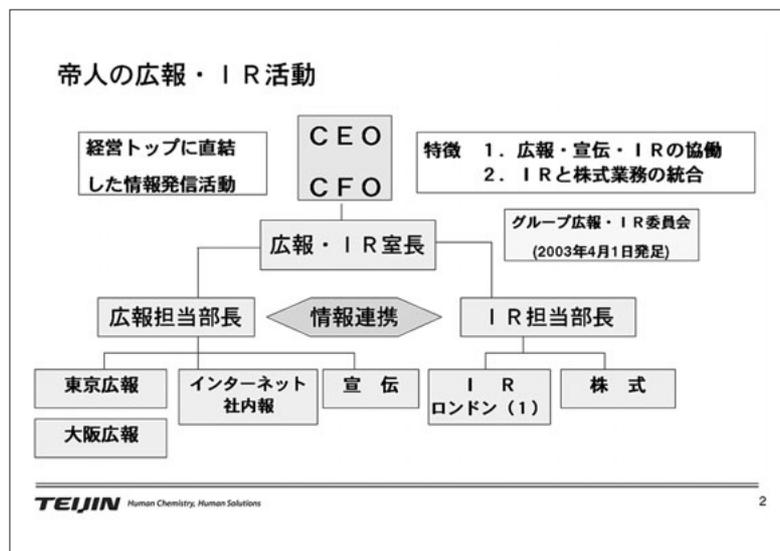
「目的を高く設定し、それを変えない強い意志は大切である」という点にある。その実践に必要なのが「広報・IR活動のPDCAサイクル」だと吉川氏は説く。経営トップが戦略や利益計画などを立案し(Plan)、それを実践して業績に反映する。さらに、それを広報・IRで正しく情報開示して説明責任を果たす(Do)。ステークホルダーはそれをもとに企業を評価する(Check)。評価は、投資や製品購入などの形で表出するので、広報・IRの牽制機能でその声を拾い、再び経営に結びつける(Action)。

このサイクルは、リスクコミュニケーションを考える上でも重要な考え方だ。近年は、内部告発によ



ってリスクが顕在化するケースが増えている。発覚時、世間からの矢面に立たされるのはトップの姿勢。マスコミは起きたリスクに対して、トップがどう対応していくのに関心を示す。「平常時に広報をおざなりにしているトップが、リスク時に説明責任を果たせるわけがありません。トップがお神輿に乗っているだけでいい時代は、終わっています」と吉川氏。

最後に「今後は対従業員に向けた広報の重要性が増すでしょう。一人ひとりが自社を守るという意識を育てていくことが、敵対的M&Aなどから企業を防御することにつながるからです」と吉川氏は結んだ。



広報課がバックアップして伝える 家づくりにかける社長の熱き思い

CASE

3

日本の住まいをより良く適正価格で提供したい——創業者である社長が長年抱き続けてきたこの思いをどう世の中へ伝えていくか。消費者、住宅業界、行政、自治体と全方位をターゲットに積極的な広報活動を行い、認知度が急上昇中の注文住宅メーカー、アキュラホーム。まさにゼロから始めた地道な広報活動の必勝ポイントとは何か。

課題を抽出し、解決することで築く ブランド力と社会からの信頼

「テレビを見ましたよ、とたくさんの方々から声を掛けられて、メディアの影響力の大きさを実感しました」。この5月に放映されたBS朝日「賢者の選択」に出演し、約1時間にわたるロングインタビューを受けたアキュラホームの宮沢俊哉社長はこう話す。機会があればあらゆるメディアに、自ら積極的に登場するのが、宮沢社長のモットーだ。

祖父の代から工務店を経営する家に生まれた宮沢社長は、15歳で大工になった。ところが、19歳のときに修行先の工務店が倒産。受注済みの住宅工事を一人で完成させたのをきっかけに、独立を決意し、会社を興した。そしてそこには家づくりに対する、



宮沢俊哉社長

ある強い思いがあった。「日本の住宅価格は高すぎる。工夫を凝らせば、もっと安い価

格で、品質の高い家を提供できるはずだ」。

建設価格が高い最大の原因は、業界の慣習である材工一括積算、いわゆる「どんぶり勘定」にある。そう考えた若き社長は、住宅建設の工程を一から見直し、材料費と工事費を分離した上で、徹底的にコストを洗い出した。例えば、現場で施していた木材の加工をあらかじめ工場で行うことで、大工の労務費を削減できる。一つひとつ、細かい合理化の積み重ねによってコスト削減を狙う作戦だ。その結果、1986年には坪単価21万円という超低価格を実現。業界をアッとさせた。

しかし、どんなに良いものをつくっても、生活者や建設をサポートしてくれる人たちがそれを知らなければ受注は増えず、普及もしない。そこで、世の中の認知度を高めるにはマスメディアを利用するのが近道と考え、宮沢社長の媒体研究が始まった。

「私が広報担当になった14年前、すでに建設系、住宅系、木造系、プレハブ系と、細かく分類された50紙誌ほどの媒体リストがありました」と総務部広報課長の柚田建太氏は、社長の熱心に舌を巻く。

当初はメディア対応にも苦労があったという。まだ知名度の低かった頃は、リリースを送っても、ほとん



BS日テレ「BSドキュメント～住宅の適正価格に挑む」取材撮影風景。

アキュラホームは、リーズナブルな価格で高品質な住宅を供給している。



どの媒体は相手にしてくれない。たまに業界紙が取材に来てくれている、同社が成し遂げた低価格化の理由は記事ネタとして地味に映ってしまう。

「300以上もある施工上の合理化項目を一つずつ説明するわけにもいかず、目に見える大きな特徴があるわけでもありません。なかなか記事に取り上げてもらえず、なかには胡散臭いもののように書かれてしまうことすらあって、正直、取材対応がイヤになった時期もありました」と宮沢社長は苦笑する。

それでもアキュラホームの家づくりの思想を根気よく訴え続けた。継続は力なり。少しずつ理解してくれる人たちが増え、共感が新たな出会いを呼んで、メディアから声が掛かることも多くなっていったのである。



毎年アキュラネット全国大会が開催され、全国から会員が詰めかける。

本業直結の広報活動で 住宅業界に新風

同社のトップ広報の対象は、マスメディアだけではない。一般ユーザー、住宅産業の業界内、自治体、公的機関と、幅広い層に向け、自社の家づくりを提唱してきた。

宮沢社長が、最終目的である「安くて納得のいく家を日本全国に建てること」を実現させるため考えたのは、全国の工務店とのネットワークづくりである。まず、ツールとして、本格的注文住宅を低価格で施工するノウハウをシステム化し、「アキュラシステム」のパッケージソフトとして販売。また、技術供与や資材の共同購買、共同プロモーションを行う工務店ネットワーク「アキュラネット」を立ち上げた。今ではシステム導入企業は2300社、ネットワーク参加企業は600社に及ぶ。

これらを広報するため、全国でセミナーを開催し、自治体や関連団体の主催する講演でも進んで講師を務めてきた。こうした年間100回を下らない自社セミナーや、各種講演の手配やスケジュール管理をサポートするのが、広報課の大切な役割の一つだ。「社長が自分の言葉で、家づくりにかける思いを語ることは、何にも増して説得力があります。ハードスケジュールなので、社長の健康管理にも気を配っています」と、広報課マネジャーの丸山秀隆氏は話す。

一方、同社は95年に建設省(当時)主催の「住宅建設コスト低減提案コンペ」に挑戦し、コスト2分の1での提案で見事入選したのを皮切りに、国や公的機関のコンペや認定にも果敢にチャレンジしている。こうした「お墨付き」を得ることは、同社の技術力やコスト管理能力の証明となり、ブランド形成



住宅建設コスト低減提案コンペに入選し、建設大臣(当時)より表彰状を授与される。

の一助ともなる。宮沢社長と広報課は、こうしたチャレンジを重要な広報戦略の一つと捉えている。

これまでの地道な広報活動が実を結び、業績の好調な伸びも手伝って、ここ数年、宮沢社長は「勝ち組の起業家」として、新聞・雑誌・テレビとマスメディアから引っぱりだこの状態。だが、手放しで喜んでばかりはいられない。「露出が増えて世間から注目されれば、それだけ社内もしっかりしなければなりません。コンプライアンスも強化する必要がありますし、私自身、発言の重みが増してきていますので、誤解を受けないよう、責任をもって発信している」と肝に銘じています」と気を引き締める。

経営だけでなく、広報活動にも強いリーダーシップを発揮するトップと、それを全面的にバックアップする広報セクション。アキュラホームの事例は、新鋭の企業の、草創期における広報活動の理想的な姿といえよう。



Sheila Tate(シーラ・テイト)

Powell Tate 社副会長。1981～85年、大統領夫人ナンシー・レーガン担当の報道担当官。その後、ジョージ・ブッシュの報道担当官を務める。ブッシュ大統領の就任期である90～92年に公共放送委員会副委員長、92～94年は同委員会委員長に任命された。99年、PR Week誌によって「PR業界で最もパワフルな女性50人」と「20世紀最も影響力のあったPR業界人100人」の一人に選ばれ、2001年、ワシントン市民によって「ワシントンで最もパワフルな女性100人」の一人に選ばれた。

※ Powell Tate社はWeber Shandwick Worldwideグループでパブリック・アフェアーズの専門サービス会社。

パウエル・テイト社副会長

シーラ・テイト氏に聞く

トップエグゼクティブはPRとどう関わるべきか

大統領夫人ナンシー・レーガンやジョージ・ブッシュの報道担当官を務め、「20世紀最も影響力のあったPR業界人100人」の一人にも選ばれたシーラ・テイト氏。今もPR業界の重鎮として活躍するテイト氏に、その多くの経験を踏まえながら、今CEOに求められるコーポレートコミュニケーションとは何か、またその中でPRパーソンがどう機能するべきなのか、アメリカの事情を交えてお話を伺った。

防衛心のない行動とコミュニケーション

— CEO(経営最高責任者)自らのコミュニケーションまたはPR活動は、企業のイメージやレピュテーション(評判)の向上にどう役立っているのでしょうか？

テイト CEOのパーソナルコミュニケーションスキルが、ポジティブまたはネガティブな影響を与えた事例は数多くあります。ポジティブな例としてはまず、ジョンソン・エンド・ジョンソンのCEOジェームズ・バーク氏の例が挙げられるでしょう。彼はタイレノールの件で危機的状況に陥ったとき、どんな場面でも正直であり続けることで乗り切り、会社の名譽を守りました。実に偉大なコミュニケーションターでした。

一方、企業の名譽を傷つけた例として挙げられるのは、エンロンのケン・レイ氏です。彼は窮地に追い込まれたとき、起こした問題もさることながら、緊急事態でのコミュニケーションにも失敗し、その代償を払うことになりました。マーサ・スチュアートもまた、クライシスコミュニケーションで大失敗した例でしょう。彼女はCEOというだけではなく、会社の顔であり、商品そのものでもありました。危機的状況の中で彼女がメディアや一般大衆に対して行った真実に基づかないコミュニケーションは、株価に直接的な影響を与えることになりました。

— PRに理解が深く、社外でのコミュニケーションに熱心なCEOに共通する特徴や特質はどんなことですか？

テイト 多くのエグゼクティブと接してきた経験からいうと、適切なコミュニケーションにおいて最も重要なことは「防衛心をなくす」ということです。大衆やメディアの信用を得るには、オープンで責任感が強くなければなりません。ジェームズ・バーク氏はそれを貫いた好例でしょう。タイレノールで2度目の危機的状況

に陥った際、彼は記者会見において非常に攻撃的で批判的なジャーナリストたちに対面し、次のような厳しい質問を受けました。「最初の危機後、防衛手段として異物の混入防止処理を施したパッケージを使用しなかったのはなぜか」。そして彼は答えました。「人が亡くなっているのです。防衛手段をとらなかつたことを正当化することはできません。私たちは防衛手段をとるべきでした」。この率直に非を認めた答えは、記者会見の雰囲気をはらりと変え、メディアは彼を賞賛するものになったのです。

——米国のCEOは、社内外のコミュニケーションに多くの時間を費やしていると聞きますが？

テイト その通りです。私は「行動」と「コミュニケーション」は、リーダーシップの大切な要素であると考えます。行動なくしてリードができないように、コミュニケーションなくしてもリードはできないのです。そして、社員やその家族に対するインターナルのコミュニケーションが極めて重要です。多くの企業はこれを軽視することによって、社内で誤解が生じているのですから。

CEO・PRトップ・PRチームの三位一体

——米国のPRパーソン(広報責任者)は、CEOに対してどのような役割と機能をもっているのでしょうか？ 具体的なエピソードも含めて教えてください。

テイト CEO、PRのトップ、PRチームの三者がしっかりとしたコミュニケーションラインを保ち、常に直接的なコンタクトがとれる環境が理想といえます。

私はナンシー・レーガンやジョージ・ブッシュと共に働いていたとき、このような理想的なアクセスができていました。ナンシーが私に言ったことがあります。「何かに対する答えがわからないときは、1日に何十回でも電話して。翌日の新聞で嘘の記事を読むくら

いなら、その方がいいわ」。彼女はいつも私を受け入れてくれたし、レポーターもそれを知っていました。だから、私とメディアとのコミュニケーションには信頼関係が成り立っていたのです。

私の前任のジョージ・ブッシュの報道担当者は、ブッシュとのアクセスが乏しく、それが担当者辞任の原因となりました。ブッシュはそれをわかっていましたから、私には最初から「いつでも、どこでも(自分に)アクセスできる。どんな会議や打ち合わせにも参加できる」と言いました。この約束があったからこそ、私はこの仕事を引き受けたのです。結果として、私は彼が伝えたいことをうまく伝えられたと思っています。

このような密接な関係は、企業においても可能だと思います。とりわけエグゼクティブは、PRマネージャーと向かい合って座り、自分の心配事や弱点をすべて話すべきです。なぜなら、それにより危機を未然に防ぐための事前策をとることができるからです。

——PRパーソンは、CEOに対してどんなことに気をつけるべきですか？

テイト PRパーソンにとって最も重要なことは、CEOの考えや価値観に沿った戦略的なアドバイスをすることでしょう。また、必要な活動についてはしっかりと説明をしなくてはなりません。ジョージ・ブッシュは編集幹部たちと話すのが苦手でした。しかし、なぜ編集幹部と会うべきなのか、彼らが選挙キャンペーンにどれだけの影響を及ぼすのか、などについて説明したところ、ブッシュは彼らとも会うようになりました。

また、私たちは危機的状況においてのCEOの行動について、日本の企業からも多くを学んでいます。企業が困難に直面したとき、何が、あるいは誰が傷ついたのかを認識するため、一旦立ち止まって考えることが重要であることを学びました。企業は自分たちのことを第一に考えてしまいがちですが、まず最初に「問題を正しく理解すること」、これがどんな状況においても重要なのです。