

# 第1章

## 逃げない、隠さない、嘘をつかない広報

三隅説夫（広報駆け込み寺）

取材…2020年7月

二〇〇五年に「広報駆け込み寺」にお電話したことが、私（吉川）が三隅さんとの知己を得たきっかけになりました。そのときは既に三隅さんは広報の大先輩でしたが、そもそも「広報」とはどのようなきっかけで出会われたのでしょうか。

私は昭和三八（一九六三）年に安田生命（現明治安田生命）に入社しました。そして昭和五九（一九八四）年に広報室長に就いてから現在まで、「広報」に通算三十六年間携わっています。広報室に着任直後、部下のN君から「広報室長として本当にやる気がありますか」と聞かれたとき、「君は広報についてどう思っているのか」と訊ねました。するとN君は、「私はこれから絶対に広報の時代がくると思う」と断言したのです。私はその言葉を受けて「では、一緒にやろう」と答えました。そして、二つの目標を立てました。広報を企画部広報室から広報部に

昇格させることと、C I（コーポレート・アイデンティティ）活動を企画・実行することです。社会的にもまだ「広報」があまり認知されていない時代だったと思いますが、どのように周囲の理解を得ていかれたのですか。

部下のN君とともに安田生命社内の論文集『安田論叢<sup>あんどうろんそう</sup> 第二〇八号』（昭和六一年九月刊）に「今、なぜ企業イメージか」という論文を書いて発表しました。

その中では、

「企業パワーを支える三つの要素」

【1】 商品パワー（商品競争力）

【2】 セールスパワー（販売力）

【3】 イメージパワー（好ましい企業イメージ）と、

「企業イメージをつくる六つの要因」

- 【1】 社名・マークなど
- 【2】 商品の要因（商品そのもの、サービスの内容や質）
- 【3】 建物と環境要因（顧客と直接接する要因）
- 【4】 印刷物・表示などの要因
- 【5】 広報・広告に関わる要因
- 【6】 人の要因（トップ、社員、組織のあり方など）

をコントロールすることが重要だとした上で、「企業イメージ」を明確にする必要性があることを提唱しました。

当時の生保業界では、競争の激化や異業種間での提携などが活発化していました。そのような時代には、「企業イメージ」がより大切となります。そして安田生命は「新起業時代の総合金融サービス企業」として、企業イメージを再構築する必要があることを提案したのです。また当時の安田生命は「将来性イメージ」という点で、同業他社に比べやや見劣りがしていました。その中でテレビCMの量の拡大とともにイメージアップを図るパブリシティ活動の必要性を説きました。

そして「暮らしの設計の良きパートナー」という企業像と、「生活者と密着した企業」「躍動感あふれる企業」という企業イメージを設定しました。そしてそこから五カ年の計画とCI活動の必要性を訴求しました。

三十年以上前のお話ですが、今も色あせていませんね。

広報に対する考え方の基本は今も変わっていないと思います。その論文が「教育部奨励賞」を受賞し、新年交賀式で表彰を受けたのです。それがきっかけで、社内的に広報が少しは注目されるようになりました。私は社内に広報という考え方を広め、広報のステータスをもっと上げていきたいと考えました。そこで各部の「部会」に広報室からも参加させてもらいたいと申し出ました。「部会」には各部の部長・課長以下、部内の主要な人が出席しています。そこで「三十分時間をください」と依頼して、N君とともに各部署へ行脚して広報とは何かを説明して回りました。

社内での理解は重要な部分ですね。広報室は広報部になったのでしょうか。

そのようなことを続けている中で、社内の広報に対する理解が少しずつ増していきました。そして、論文の中でも意見を出した、平成二年に迎える創業一一〇周年にむけてCIを提案しました。CIはロゴマークを変えるだけのものではありません。経営理念や会社組織のあり方なども併せて変えていく必要があります。ロゴマークについてはJRやアサヒビールなどのロゴマークを手がけられた、グラフィックデザイナーの永井一正氏にお願いすることにしました。アサヒビールの広報部長を招聘して社内勉強会なども開催しました。全体的には、一一〇周年記念のCIプロジェクトには総額数十億円をかけ、さまざまなコトやモノを形にしていきました。そして私が広報室長になってから六年後に広報室が広報部になりました。そのときは広報関連の仕事を十七年もやるとは思っていませんでした。

企業内での広報活動を具体的にどのように活性化されましたか。

広報（活動）が大切であるということは徐々に理解されていきましたが、まだ人員としては五名程度の体制でした。会社ですから、やはり「仕事」が増えないと、簡単には人は増やして

もらえません。そこで人事部で管轄していた「社内報」の仕事や、社内ビデオ（撮影）部隊の仕事を広報部で行うようにしました。また、企画部で担当していた「アニユアルレポート」などのディスクロージャー資料も広報部で担当するようになりました。そして最終的には二十名程度の部署にすることができました。

また、各部署内に「広報連絡員」という役割の人を置いてもらいました。これは辞令とは関係のない役割で、部署内のさまざまな情報を広報部に知らせてもらいます。このような人たちとも度々「飲みニケーション」をしました。「情報」は、「情けに報いる」です。コミュニケーションがよくないと情報は入ってきません。社内の理解を得ることができるようなしつかりとした情報が集まらないと、発信につながらなかつたり、いざと言うときに役に立たなかつたりします。

併せて、日銀金融記者クラブの記者の有志の方たちに「安田生命を支援する会」を作ってほしい、と依頼しました。当時そんな突拍子もないことを言ってくる会社はなく、マスコミ各社が面白がって参加してくれました。

とにかく記者クラブ（日銀金融記者クラブ）にはよく行きました。私も行きましたし、他の広報スタッフも日参していました。たまに安田生命が来ない日があると記者クラブ内で「安田はどうしたのか」と言われたほどです。

私の広報部長時代に社長交代が三度あり、そのうち一度はある新聞社がスクープしました。二勝一敗です。当時の広報は、発表の前にどこか一社にスクープされたら「負け」だったのです。

「広報」という仕事で工夫した点はどのようなところでしょうか。

仮に不祥事が起きてもすぐにすべて公表するという風土と体制を作っていました。私が常に言う「逃げない、隠さない、嘘をつかない」ということを社内徹底していきました。そのうちに各部署も広報部が依頼したことや提案したことをよく聞いてくれるようになっていきました。

生命保険会社のリスクや不祥事にもいろいろありますが、主なものは営業職員の保険料使い込みや、保険金詐欺に類することなどです。そのような際にも会社全体で対応し、特に経営陣と広報部がともに社会やマスコミへの対応を継続したのです。そのような（広報）マインドを持ち、「逃げない、隠さない、嘘をつかない」ということを徹底して、企業風土にまで昇華できたところが広報担当者としての一番の功績なのかもしれません。

私が安田生命の広報に関わった十七年間は、思えば長い年月でした。広告宣伝の部隊も広報



部の中にありました。広告やCMで起用させていただいたゴルフの中島常幸さん、女優の市毛良枝さんや瀬戸朝香さんなどの仕事も良い思い出です。広告宣伝費用は、通常広報部で負担するのですが、私は営業関連の部門でも負担するように依頼しました。生命保険の広告やCMは営業職員が商品売りやすくするためのものだから、営業部門でも負担してほしい、という調整の仕方をしました。そのような側面でも広報部の主張が通るようになっていました。

社長交代の際に、新任社長への取材が連日続きました。都合五十回以上取材がありました。一日に取材が三〜四回という日もあります。社長が取材を嫌がる場合も出てきますが、私は「あなたにはこの取材を受ける責任がある」と伝えます。それが社長の仕事であり、役割です。広報部長にはトップへの直言力が必要だと思います。

そのような直言のできる関係性を構築したからこそ、さまざまな情報の交通整理もできましたし、未然にリスクを防ぐこともできました。

永年広報に携わってきた三隅さんが考える、広報職に必要なものとはどんなことでしょうか。

広報職に必要なものは、誠実な人間性とスピード、そして上司への直言力です。そして何よりも人間として明るい、ポジティブな思考力とスピードある行動力が求められます。ときには

先手を打つ想像力も必要です。先手を打つことが、結果的に危機管理にもつながるのではないのでしょうか。

私が広報部の部下に話していたのは、いろんな人に会いなさいということです。そして嫌いな人ほど会いに行け、と言いました。会う、会わないで伝わる内容の質と量とが変わります。

三隅さんがモットーにされておられることなどはありますか。

「さわやかに、そしてしなやかに」と、「動けばかなう」という言葉をよく使います。さわやかな人は明るいですし、しなやかな人は柔軟です。また机にしがみついているだけでは広報は務まりません。広報は素晴らしい仕事で、どんな人にも会いに行くことができる立場です。社長にも会えますし、記者やメディアの幹部にも会えます。そして人が好きかどうか、ということも広報職には必要な条件です。

「A」か「B」かという選択肢があった場合、考えてばかりでどちらも選択しないのではなく、どちらかを選択してそれに向かうことです。「A」が間違っていれば「B」にやり直せばいいのです。

広報部に配属された人は、極めて良いところに来ることができたと思わなければなりません。私の持論ですが、広報＝経営です。これからの時代は広報部長を経験した人がトップになるとが会社の理想だと思います。私は広報職で取締役までいきました。

その後、三隅さんは「広報駆け込み寺」を設立されます。

長く広報畑を歩いてきましたが、広報職には外部の相談先がありませんでした。法務であれば弁護士、税務なら税理士などのプロに相談することができませんが、広報業務にはそのような相談先がなかったのです。それで会社を退いたあと、「広報駆け込み寺」を設立（二〇〇五年よりNPO法人）しました。企業広報に携わっている人にノウハウを学んでいただき、危機管理とともにマスメディアの知識や情報の提供など、広報活動への支援を目的としています。

さまざまな組織（企業・自治体・学校など）を対象に危機管理や消費者対応、コンプライアンス（法令遵守）体制の確立や、マスコミとの関係を構築するための相談などにお応えしています。広報計画の策定の仕方もお教えしていますし、各種研修や講師の派遣などもおこないます。企業や組織が、社会やステークホルダーと良好な信頼関係を築くことで、よりよい社会構

築につながります。

企業の不祥事や予期せぬ事件・事故が増えています。特に企業は不祥事そのものはもちろんですが、その後の対応によって危機に陥っています。そのような時代だからこそ、より広報のあり方が問われているのです。

企業や組織の広報担当者が抱えている問題や悩みを聞いて、私たちの経験などから導き出せる実践的なアドバイスをおこなっています。

現在では、東京を中心に関西、東北、四国などから大手・中小企業、地方自治体、大学、病院などが会員として参加。その数は二百を越えています。

「広報駆け込み寺」では以下のような活動を行っています。

#### ① 研修・交流会の開催

マスコミ人はじめ企業のトップ、コンプライアンスの専門家などを講師に迎え、広報についての研修交流会を開催しています。

#### ② マスコミ懇談会の開催

新聞・テレビ・雑誌などの報道関係者をお招きし、会員と懇談する会を開催しています。

#### ③ 少人数ゼミの開催

マスコミの担当者を囲んで、会員有志との懇談会を行っています。

④研修会やセミナーへの講師派遣

危機管理、コンプライアンス、マスコミからの取材対応などに関するセミナーや研修会へ、講師を派遣しています。

⑤広報に関わる個別相談

危機管理、マスコミとの懇談会実施などを通じての関係構築、広報計画策定、コンプライアンス体制確立、社内広報、記者会見など、広報全般に関わる相談を受けています。

広報は経営機能であり、危機管理です。これからも「逃げない 隠さない 嘘をつかない」の学びを会員の皆さんとともに実践していきます。

私も三隅さんに多くの広報関連の方々をご紹介いただきましたが、三隅さんには広報というものを通じてどのような「出会い」がありましたか。

私がこれまでに出会った人全員に感謝の気持ちでいっぱいです。素晴らしい人にたくさん出会いました。さまざまな勉強もさせていただきました。そしてその後深くお付き合いするのか

どうかということは大体直感でわかります。この人は広報に向いている、この人は記者には向いていないなどということもわかります。かつて新聞記者で横柄な態度の人がいました。そのような記者が来たら取材ではあまり話しません。やはり「聞く」という姿勢が必要ですし、上手に聞かれると話したくもなります。良い情報を集めるためにどのように聞くのか、を考えなければなりません。情報は「情け」に「報いる」です。うまくコミュニケーションをとることによって情報が入ってきて、回りまわってプラスに働きます。

広報部に配属された人はどのように考えて仕事をすればよいのでしょうか。

広報部に配属された人は、本当によいところに来たと思つてほしいものです。広報は会社の全体、社会の全体をみることができず仕事です。そしてまず人を好きになることです。

また、だめなことはだめ、と言えなければなりません。たとえ相手が上司やトップでも直言できなければいけません。

そして、決断するときに腹が座っているかどうかが問われます。すべては選択と決断です。揺るぎのない選択ができる準備をし、落ち着いて冷静に判断しなければなりません。



### 三隅 説夫

(NPO法人広報駆け込み寺 代表)

1940年 和歌山県新宮市生まれ

1963年 立教大学経済学部卒、  
安田生命保険相互会社  
(現・明治安田生命保  
険) 入社

1979年 高知支社長

1984年 企画部広報室長

1996年 取締役広報部長

2001年 株式会社ジャパン・コン  
ファーム 取締役社長

2003年 退任

2004年 NPO広報駆け込み寺  
代表

2005年 法人格認証(NPO法  
人広報駆け込み寺)

広報部に配属された人は、人に会い、話を聞き、本を読み、好奇心を持つてさまざまなことを何でも経験することが大切です。

広報という仕事は、本当に面白い仕事だと思います。私はリーディングカンパニーではない会社で、広報をほぼゼロからスタートさせることができたので、今でも広報に携わることができています。広報という仕事は、これ以上ないほどの本当に面白い重要な仕事です。

## 新聞記者から見た広報マン

加藤裕則（朝日新聞社）

会見場にいた二十数人の記者はみな一瞬、自分の耳を疑った。

二〇一八年九月三日午後三時過ぎ、東京・大手町の経団連会館。中西宏明・経団連会長（日立製作所会長）が定例会見に応じていた。

記者の一人が就活ルール発表の日程をきいた。すると、中西会長は「経団連がやると批判を浴びる。何月に解禁とはもう言わない」とさりとて言い抜けた。

就活ルールを廃止すると言うことだ。翌日朝刊の一面トップだ。焦っていたら、近くにいた経団連の広報部長が中西会長に近づき、何かを手渡した。

中西会長はそのメモをのぞき込み、「ちょっと今、私のところにメモがきまして……」「あゝ、経団連としてはまだ決めていないとのこと、個人的にそう思っているということですよ」と笑った。

広報部長の機転だった。機関決定ではなく、あくまで会長の私見との形であることを明確化



した。会長の発言は、広報部長ら事務方にとっても寝耳に水の話で、その場にいた事務総長とすぐに相談し、メモを渡すことを決めた。一瞬の判断だった。

その後、私の取材にこの広報部長は「メモをはねのけられ、叱責されることも覚悟した」と振り返りました。職を賭す、というのは少し大げさですが、財界総理と言われる経団連会長の発言を修正させたことに驚きました。

会見やインタビューで企業や経済団体のトップは自由に発言します。広報担当者にとっては胃が痛いことでしょう。

こんなこともありました。以下は私が書いた記事ですが、昨年（二〇一九年）九月、朝日新聞デジタル版で配信され、「とんでもない発言だ」とネットで大きな反響を呼びました。

\*  
\*

関電役員の金品授受、経団連会長「友達で悪口言えない」

関西電力の岩根茂樹社長や八木誠会長を含む役員らが、関電高浜原発が立地する福井県高浜町の元助役から計三億二千万円分の金品を受け取っていたことについて、経団連の中西宏明会

長は二七日の記者会見で、「八木さんも岩根さんもお友達で、うっかり変な悪口も言えないし、いいことも言えない。コメントは勘弁してください」と語った。

\* \* \*

経団連会長の会見は月二回。一回、原則三十分。国際、金融、政局までいつも十項目以上が話題になります。こちらにも真剣勝負です。

関電の不祥事に関する発言を報道したのは、テレビ局一社と、朝日新聞（デジタル版）だけでした。私は記事を書きながら、普段付き合いのある経団連と日立製作所の広報担当者の顔が浮かびました。「申し訳ない。でもこれは書かないといけないんだ」と心の中でわびました。中西会長の人間性に疑いようはありません。開けっぴろげで、正直で、議論好きで。半ば冗談で、あんな発言をしたのだと思います。ただ、日立製作所は原発施設の納入メーカーです。同じ電力業界にいるだけに、そこには厳しさが必要だと感じます。

案の定、日立製作所の広報担当者から後日、「あの記事は悪意がありますね」。この担当者は「うちの会長は知り合いのことを『友達』と言いますから、気をつけてくださいね」と他社の記者にまで言って回っていました。広報の仕事も大変です。