

スタートアップ企業広報研究会（S-UP会）・

第1回交流会

テーマ

『ダイエー騒動』を通して見た「広報活動と経営の教訓」

ダイエー元常務取締役 土谷忠彦氏

2019年3月28日14時～15時半

@紀尾井町ビル1階ベクトルセミナールーム

第1回交流会のゲストスピーカーは、「価格破壊」を掲げ、日本の流通のあり方に革新をもたらしたダイエーの元常務取締役の土谷忠彦氏に講演していただいた。

土谷氏は広報担当として、一連の「ダイエー騒動」の中核で、マスコミとの対応にあたった。当事者ならではの赤裸々な話に、参加者は熱心にメモを取っていた。

（講演要旨）＝交流会はオフレコのため、公開できる点のみとなります

大型スーパーダイエーは、バブル期の事業拡大に伴う膨大な債務と、阪神淡路大震災による震災の打撃で99年に300億円の赤字を計上。中内体制は刷新され、2000年より高木新体制のもとで、「不良債権処理」を進めリストラに邁進した。その過程では、経済産業省も民間活用の自主再建策を全面支援されたが、一方、金融庁は各主力銀行に厳しい不良債権処理の指導を行った。最終的には官邸の意向もあり、2004年10月、「産業再生機構」入りが決まり、経産省・ダイエーが推し進める自主再建路線は挫折した。ダイエーはついに落城したのである。

土谷氏は「経産省の支援もあり、自主再建は可能だと思っていた。しかし、国家政策の立ち位置が、外国圧力などもあり急速に変化していった。しかし、我々はそれを読み切れなかった。それが大きな誤算だった」と振り返る。主力銀行が態度を急変したことが痛手だった。

土谷氏は広報担当役員として一連のダイエー騒動で、マスコミと対峙して感じたことは「企業広報は会社・経営を映す鏡であり、きちんとディスクローズ（開示）することが重要だ」と、企業広報の基本理念をこう述べる。加えて「広報は企業の良心の最後の砦」と強調した。

そうしたことに留意して、マスコミ（記者）対応として、

- ① 不明な事、言えないことははぐらかさず、言えないとはっきり伝える
- ② その場しのぎのやり取りは致命傷、後々に不信を招く
- ③ 記者とはトコトン付き会う、そして常に共に反省会を行う——など多くのマスコミ対応の「秘伝」を明らかにした。(ここは生で聞いてほしいところである。)

また、更に、これまでの経験から得た経営上の教訓として言えることは、「①会社の常識は社会の非常識 ②不作為という無責任は、未来に対して最も恥ずべき事 ③価格決定権のない事業に夢はない ④良い仕事は定量ではなく、定性で決まる」等々と参加者に語った。

そして最後に、「事業経営者の重要なことは、『時流を深く読み解く力』であり、必要なのは『人望と権威』で、不要なのは、『人気、カリスマ、権限、権力』である」と締めくくった。

質疑の中で、(ダイエー創業者の)中内功氏のことを聞かれ、「『ネアカ のびのび へこたれず』としっちょう言っていました。私たちの先生だと今でも思っています。尊敬する人です」と語った。

.....

【ご案内】

広報・PRという切り口で事業を成長させるノウハウを学ぶ”

「スタートアップ企業広報研究会」(略称：S-UP[エス・アップ]研究会)

事業や活動がマスメディアに紹介されると、売上に結びつけるだけでなく、知名度やイメージの向上が期待出来ます。

同時に社員が一層会社と仕事に誇りを持つことが出来、モチベーションアップにもつながります。では、どのようにして情報を発信していけばいいのでしょうか。

「スタートアップ企業広報研究会」(略称：S-UP[エス・アップ])では、スタートアップ・ベンチャー企業の経営者が課題としているテーマに、戦略的広報という視点から、直接的に広報をサポートする会員制の研究会です。

毎回社長経験者やマスコミ、アナリストの方々をゲストに迎えての勉強会と交流会の開催はじめ、最新の情報や、動向など、企業が成長を目指す上で欠かすことの出来ない「広報・PR」についての情報が得ることが出来ます。また会員同士のネットワーク作りができるサ

ロンを開催。

会員限定のセミナー・交流会への参加、広報講座の会員割引、会員企業の紹介など、多くの会員特典があります。

【ネーミング由来】

「S—UP研究会は、広報（PR）をはじめとする経営ノウハウを互いに学びあい、スタートアップ企業のネットワークづくりを支援する集まりです。START—UPとSTRATEGY、PASSION、PARSONARITY、PR=PUBLIC RELATIONS、を掛け合わせてネーミングしました」