

# 広告人「吉田秀雄」から学ぶもの

対談

東京大学名誉教授 内川 芳美 × 亀井 昭宏 早稲田大学 商学部教授

電通4代目の社長、吉田秀雄は広告界に巨大な足跡を残した。広告取引の近代化や民間放送の実現、マーケティング・PRなど広告関連領域の拡大等々、その計り知れない功績について語り合っていた。

## 当初の関心は広告より新聞にあった

**亀井** 電通4代目の社長である吉田秀雄さんは明治36年生まれですから、ご存命であれば今年100歳になります。お亡くなりになったのが59歳で、今の私より若くていらして、改めて驚いています。

**内川** 社長に就任したのが昭和22年、43歳ですか。青年社長という言葉がピッタリですね。

**亀井** 40代前半でトップに立つというのは、明治維新以降はあまり例がないと思うんですが。

**内川** 戦後の世代交代という一般的背景があったのかも知れません。それにしても、信望の厚い傑出したリーダーシップの持ち主だったからじゃないでしょうか。

**亀井** 吉田さんが電通に入社した昭和3年当時、まだ広告産業界のレベルは低く、「押し売り」と広告屋はお断り」という札が会社や商店の入口に貼ってあったということでした。そういう時代環境の中で広告の近代化に取り組まれたわけです。内川先生は電通の



亀井昭宏 (かめい あきひろ)  
早稲田大学商学部教授 日本  
広告学会会長 日本学術会議  
会員 吉田秀雄記念事業財団  
理事  
1942年東京都生まれ。66年  
早稲田大学第一商学部卒業。  
70年同大学大学院商学研究科  
博士課程修了。以後同大学助  
手、専任講師、助教授を経て、  
78年同大学教授。

内川芳美 (うちかわ よしみ)  
メディア史、メディア政策史、  
東京大学名誉教授  
1926年佐賀県生まれ。東京  
大学法学部卒業  
東京大学新聞研究所教授、同  
所長、成蹊大学文学部教授、  
同学部長等を歴任。  
現在の主な兼務、映倫管理委  
員会委員、(財)放送文化基金理  
事、(財)電通育英会理事。  
主な著書、『マス・メディア統制  
史』、『マス・メディア法政策史  
研究』、『日本広告発達史』等。



社史などをまとめる過程でいろいろお調べになっておられると思いますが、吉田秀雄という人物をどのように見ておられますか。

**内川** 吉田さんは、必ずしも最初から広告という仕事につきたいと思っておられたとは言えないようですね。吉田さんが東大を卒業した年は第1次世界大戦後の不況の真っ只中で、就職口が非常に狭かった。そういう状況の中、40社くらいに履歴書を書いたそうですが、試験を受けたのは時事新報、大阪朝日新聞、東京日日新聞(現在の毎日新聞)など新聞社が多いんです。

父親をなくされて厳しい家庭環境の中で、小学校、中学校と新聞配達のアパートをされていて、そのとき、少年なりに新聞というものに特別な関心を持たれたのではないかと気がします。

大学時代に七高の先輩で、無産者新聞の記者をしていた人に就職の相談をしたら、言下に新聞記者になれといわれたとも語っています。

**亀井** 吉田さんは電通の本格的な大卒採用の1期生で、電通飛躍期の人材として期待されていたと言ってい

と思うんですが、入社した時点では広告がビジネスとして大きな比重を占めるとは予想しておられなかった。そういう見方をしてよろしいんですか。

**内川** そうだと思います。当時の電通は日本電報通信社で、通信業と広告業という2つの柱で仕事をしていました。通信も広告も新聞と深いかかわりがある。吉田さんは、新聞社も受験したが、先に採用決定の通知が来た電通に決めたそうです。これには先程来の吉田さんの新聞に対する潜在意識が働いていたのではないのでしょうか。つまり広告代理業も新聞と無縁ではないと。

マスメディアとしての新聞の存在が大きくなり、とくに第1次大戦後は社会的にも政治的にも力をつけていった。それと並行する形で、購読料とともに大きな収入源である広告を扱う広告代理業も力を持つようになっていった。しかし、業界の大勢は亀井先生がおっしゃったように「押し売り」と広告屋はお断り」という時代で、広告界は前近代的で社会からある種蔑視された業界でした。

吉田さんは、この広告界を何とかしなくてはいけないと強く思っておられたようですね。

### 考え方も行動も常に前向き

**亀井** 吉田さんは先見の明があった方だと思いますが、広告の重要性についてどんなふうにご考えておられたのでしょうか。生涯の師として尊敬していた電通の創業者、光永星郎さんの薫陶を受けたのではないかと推測しているんですけれども。

**内川** 私は、光永さんがやりたかったのは通信業だったと感じています。いろんな経緯があって広告業との2本立てにする道を選ばれた。そして両方とも成功された。しかし、広告代理業は従で、通信業が主だと心の中では位置づけておられたと見えています。通信業は非常に金がかかる。その金を広告代理業で稼ぐという関係ではなかったかと思うんですね。

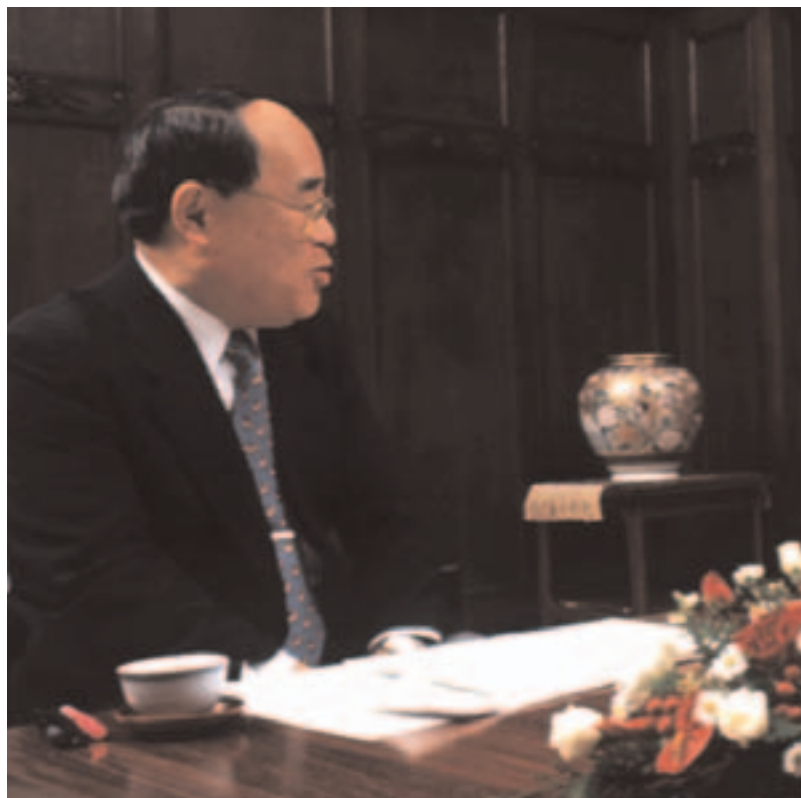
その点について、吉田さんが初めて自分の考えを明らかにしたのは、昭和11年に通信業を同盟通信社に譲渡して広告代理業1本になったその翌年、吉田さんはひとつの論文を書いています。これは後の吉田秀雄を見るにあたって基本になるような論文で、結論だけをいえば、従来の2本立ては、本格的な広告代理業の発達を阻害した要因であると指摘しているんですね。

つまり、電通はこれまで、広告代理業にはない通信業の力で広告を開拓してきたため、電通の社会的な権威は上がったけれども、広告代理業の業務は極めていびつなものになってしまった。広告代理業専門になった今こそ、電通が本格的な広告代理業として再出発する絶好のチャンスだ。そういうふうにご捉えています。この考えが社長になってからの基本的

なモチーフになっていると思います。

**亀井** 問題を抱えたとき、通常人とは逆に非常に前向きな捉え方をされた方ですね。戦争が終わった昭和20年8月15日、玉音放送を聞いて社員が意気消沈したときも、吉田さんは「これからだ」と大きな声で叫んだということが電通の社史に書かれています。常に前向きにものを見て、それを実行していかれた。このエネルギーの根源はどこにあったんでしょうね。

**内川** 何がエネルギーの根源だったのか、正直言って私にもよくわかりません。ただ、電通に入社してから戦争が終わるまでの仕事を通じて、広告界を何



とくなくはいけないという使命感みたいなものを次第に高めていったんじゃないでしょうか。それが理論的なバネになっていたように感じます。

### ひらめき+データ重視で近代化を推進

**亀井** 吉田さんは電通という会社の枠を超えて、日本の広告界の近代化や規模の拡大に貢献されたと思うんですが。

**内川** おっしゃるとおりですね。吉田さんは、後輩から広告代理業という仕事について聞かれたとき、魚市場以下だと言っている(笑)。どうやって広告料金が決まり、どう取引が行われているのかが、外からは全く見えないと、その前近代性を痛烈に批判しているわけです。

**亀井** 新聞の発行部数の公開制度実現に非常な努力をし、現在のABC協会ができた。これによって、発行

部数が透明化され、新聞広告の取引の合理化が前進した。吉田さんの近代化の取り組みは科学化と表裏一体の関係にあったと言えるのではないのでしょうか。

**内川** そうだと思います。クライアントに対する情報の提供を含めて、調査部の機能拡充を重視した人ですね。調査部の拡充こそ広告近代化の要であるというようなことを言っています。

**亀井** 戦後すぐにラジオの民間放送実現に尽力したことも、広告界近代化の取り組みの一つですね。

**内川** 民間放送を育てると同時に、これが新聞に次ぐ第2の広告媒体を育てることになるという強い確信



を持っていましたね。また、民間放送の実現は広告界の近代化に通じるものだという確固たる使命感があった。

もう一人、民間放送としての民放テレビの実現に大きな役割を果たした人に日本テレビを開局した正力松太郎さんがいますが、正力さんが天才的なひらめきで仕事したのに対し、吉田さんはデータに基づいた考え方をしていますね。吉田さんについても非常に勤の鋭い人という賛辞があり、私も直感力に優れていたというのはそのとおりでと思います。しかし、ひらめきだけで仕事する人ではなかったという気がしてならないんです。

**亀井** これからはテレビの時代だという正力さんに敬意を表しながらも、日本ではテレビは時期尚早だとおっしゃっていますね。まずはラジオの民間放送の実現と普及だと。

**内川** 何の下地もないテレビで商売を成立させるのは難しい。NHKに先行させてからでも遅くないという時期尚早論でした。しかしこれは正力さんの街頭テレビという奇策の方が勝ちでした。吉田さんは正力さんをたいした人だといってシャッポを脱ぎ、民放テレビに素早くシフトしています。

ラジオの民間放送をスタートさせるについては、慎重にデータを積み上げて将来を見通しています。

**亀井** 民間放送の出願が相次いだ中で、日本の経済力から考えて、せいぜい1地域に1局程度が限度だということを国会の公聴会で述べています。これはデータの裏付けがあつてのことですね。

**内川** データに基礎を置いて合理的に判断したんだという気がします。吉田さんの見通しどおり、東京で出願していた28社のうちラジオ東京と文化放送の2社が予備免許を受けた。考えを述べるだけでなく、新聞社などの有力出願者を一本化してラジオ東京を立ち上げていますし、ラジオを利用した商業放送とはどういうものかという啓蒙活動も積極的に実施した。日本の商業放送の創設期に強力なリーダーシップを発揮して大変大きな貢献をした人ですね。

### クリエイティブを変えたAEの導入

**亀井** 広告取引の明確化、商業放送など広告関連領域の拡大に努める一方で、広告表現に力を入れてこられた。一種の個人芸、職人芸の世界ではなく、言わば芸術と科学の統合であるべきだというような意味のことをおっしゃっていたようです。

昭和36年に社員に向けて書いた文章が手元にあるんですが、この中で、デザイン、コピー、レイアウトについて、あまりにも無関心、無知識、無能力に過ぎると大変強い調子で書かれています。広告表現は消費者と直接対する最も重要な部門であり、この問題に無関心で無能力な者は広告人の資格に欠けると断言しておられるのです。クリエイティブの部分について、何かご存知でいらっしゃることはございますか。

**内川** あまりよく存じませんが、電通にはクリエイティブが広告の生命であるという考え方が元々あって、吉田さんが社長になってからも広告電通賞を作っている。それが日本の広告クリエイティブのレベルアップの刺激になったと思いますね。

ただ、36年に吉田さんがクリエイティブを強調した要因はそれだけではなくて、マーケティングの考え方を導入したことと連動していると思います。吉田さんが初めてアメリカに行ったのは何年でしたかね。

**亀井** 昭和31年の2月だと聞いています。

**内川** そのときに、アメリカのマーケティングの実態を見てびっくりして帰ってきたわけです。広告主から媒体に広告原稿を運ぶだけのスペースブローカー

的な仕事の時代は終わった。アメリカの広告代理業には、マーケティングという経営思想のもとで、アカウント・エグゼクティブ(AE)がいて、クライアントから商品の生産から流通、販売に至る全計画をまかされている。そういう、マーケティングと連動したバックアップシステムとしてクリエイティブを強化することが必要だと言っておられる。

これは、従来型のクリエイティブ重視とは質的に違う発想でクリエイティブを強化しようとしているように思いますね。

このAEの概念が電通を変えていくわけですが、吉田さんはすぐには導入していないんですね。大阪支社にテストケースとしてAEの部局を設け、1年間様子を見ている。そして4年間かけて本社から全社に広げ、文字通り電通の構造改革を推進した。非常に慎重ですね。

## 国際化への動きは派手に見えて慎重

**亀井** いわゆる貿易自由化のムードが昭和25年頃から始まって、一般経済界では外国への関心が徐々に高まり、広告界でもトンプソンの日本支社設置が大きな刺激になったと思います。電通の国際化ということでは吉田さんの活動にどんな評価をされていますか。

**内川** トンプソンの日本支社設置を電通は相当重く受け止めたんじゃないでしょうか。早い時期から社員に海外の広告事情を視察させるといったことを活発に始めています。ただ、国際化の進め方は慎重ですね。マッキン・エリクソンが提携を申し込んできたとき、その話を蹴っている。

**亀井** マッキン・エリクソンは、取扱高が全米1位か2位という広告会社でした。アメリカのトップということは世界のトップということで、提携すればその技術を容易に入手できたと思えるのに断っているんですね。

**内川** 提携話を蹴った理由は、正確にはわかりませんが、アメリカからの輸入商品とアメリカへの輸出商品の広告だけでなく、一般広告についても提携しようというオファーだったからのようです。結局、マッキン・エリクソンは博報堂と提携することになりますが、電通は一般商品広告については自社の業務として自主性を確保しながら、国際広告については利害を分け合う形の提携という道を選んだようです。

これを吉田さんは電通インターナショナル構想と名付けて、次々にヨーロッパ、東南アジアを含めた外国の広告代理店と提携していく。そういう形で国際的な活動分野を広げていった。東京で国際広告会議を開くといったように表面的な動きは派手ですが、やりかたは慎重だという印象を受けました。

**亀井** 吉田さんの生涯を通じての経営の姿勢、ある

いは広告界近代化への姿勢からすると、提携の申し入れに積極的に乗って当然だと思えるのに、そうしなかった。経営者としてもう1本、別の柱がおありになったんだろうなということ強く感じます。

**内川** そのところはわかりませんが、同じ広告代理業とはいえ、長年AEを基本にして成長してきたアメリカと日本とは体質的に違う。それを踏まえながら話を進めていかないと、大火傷を負うことになりかねない。日本が敗戦の痛手からようやく抜け出したばかりの時代でしたから、マッキン・エリクソンと電通では大人と赤子ぐらいの実力差がある。うっかりすると、手もなくひねられてしまうという警戒心があったのではないのでしょうか。

**亀井** 最近はグローバル・スタンダードでなければ駄目だという雰囲気がありますが、私は日本の市場なり生活意識に根ざしたローカルな部分もまた重要だと思っています。我田引水的な解釈かも知れませんが、今のお話に意を強くさせていただきました(笑)。

## 電通経営の根本にあった広告界の進歩

**亀井** 慎重な経営戦略をとりながらも、その一方では電通を大きくすることが日本の広告近代化にとって大きな意味を持つんだという考えがおありになったのではないか。そういうふうを感じるんですけども。

**内川** それはそのとおりだと思います。昭和22年に社長に就任したときの社員に対する最初の挨拶の中に、吉田さんの考え方が集約されていると思える一節がありますね。

**亀井** その挨拶文を収録した電通報が手元にありますので、ちょっと読んでみます。

「私はまず日本の広告界の進歩、向上を考える電通ということをおもっています。従来、とかく広告業は文化水準も低く見られてきているのであります。電通はその仕事ぶりによって、広告業の文化水準を新聞と同じまでに引き上げたいと念願しております」

**内川** 要するに電通は日本の広告界の向上を考えながら仕事をするんだ。文化という言葉を使っていますが、広く社会的な地位を向上させるために電通が先頭に立つのだという意味に解釈できるのではないのでしょうか。この言葉は吉田さんの経営理念そのものだといつていいと思いますね。

**亀井** こんなことを言う関係者の方にお叱りを受けるかも知れませんが、日本の広告界も広告学界も、吉田さんがお作りになった基盤の上に乗って展開してきたという感じを受けるんです。吉田さんの遺産を我々が利用させていただいている。そういうふうに思えるんですよ。

**内川** 電通が創業したのは20世紀の幕が開いた1901年で、吉田さんはその2年後にお生まれになった。で

すから、20世紀とともに生まれて、前世紀的な体質を抱えた広告代理業電通と日本の広告界の近代化を実現し、発展の基礎を作って生涯を閉じた傑出した広告人でしたね。

**亀井** 私は吉田秀雄さんを「日本における近代広告の父」というふうに位置づけているんです。どなたもそういうことをおっしゃらないんですけど。

**内川** そうじゃないでしょうか。吉田秀雄によって日本の広告界が近代化したと言っていい。そういう意味で、20世紀の広告史にとって光永星郎と並ぶ偉大な広告人だったと思います。

**亀井** まだ海外からの情報チャンネルが少ない頃から、海外の情報を集めてAEやPRの概念と手法の導入など、広告の近代化に取り組んでいますね。吉田さんは何らかの情報ルートを持っておられたんじゃないかと思うんですが。

**内川** PRの概念は日本の広告界を近代化する大きなインパクトになると考えた吉田さんは、戦後逸早く社員に調査研究を命じていますが、そのとき活躍したのは語学ができて外国の知識を持っている旧通信部出身の社員でした。PRの紹介、具体化で活躍した田中寛次郎さんもそうでした。電通が通信業も手がけていた時代の遺産が広告代理業專業になってからも残っていたと言えると思います。

### この人のためなら。そう思わせる魅力

**亀井** 吉田さんは人間愛と言うんでしょうか、人間

中心の経営をされた方ですね。人間の心理に通じておられて、社員をすごく叱る一方では、大変高価な洋服をプレゼントしたりするという心配りをされておられますね。

**内川** 吉田さんの薫陶を受けられた方たちの思い出話を読むと、そうしたエピソードがたくさん出てきますね。広告代理業というのは典型的な労働集約産業であり、知識産業ですから、資本は人ということになります。

吉田さんは、人こそ電通の生命、広告代理業の生命だということで、他産業の人間をどんどん入社させ、元々からあった電通の血を入れ替えるということをやっておられる。

吉田さんはいかつい目つきをしていて、睨みつけるような感じで人に接したようですね。しかも毒舌家だった。声もあまりよくなかったようです(笑)。しかし、憎む人は誰もいなくて、みんながその人間的魅力に惚れ込んでいる。この人のためなら何でもやろうという気にさせているんですね。

人間的な魅力と指導力が一体になっていたのではないのでしょうか。

**亀井** 創業者の光永さんもそうですが、もし吉田秀雄という人が現れなかったら、日本の広告界はどうなっていたか。想像するだに恐ろしいことになっていたのではないか。そういう意味でも非常に大きな足跡を残してくださった方だと思います。

今日は貴重なお話をありがとうございました。

## 本対談の参考文献

この人 吉田秀雄  
永井龍男 著  
文藝春秋 1987年



電通「鬼十則」  
植田正也 著  
日新報道 2001年



日本広告発達史  
内川芳美 監修  
電通 上巻1976年 下巻1980年



電通一〇〇年史  
電通一〇〇年史編集委員会 編  
電通 2001年



虹をかける者よ  
電通90年史編集委員会 編  
電通 1991年



鬼讃仰  
富永令一 編  
「鬼讃仰」刊行会 1964年