

YOSHIDA HIDEO MEMORIAL FOUNDATION 40th

電通を育てた“広告の鬼”

# 吉田秀雄

加来耕三

## 「電通は俺だ、俺が電通だ」

平成十三年（二〇〇一）に、「電通」は創業百年を迎えた。

この社歴を長いと見るか、短いと思うかは個々の判断だが、歴代経営者の中で、最高の名経営者は誰であったか、そう問うて、「電通」社内外から吉田秀雄以外の名前があがることは、まずあるまい。その点、稀有の人といえるかもしれない。

では、この人物は何を成したのか。

一言でいえば、広告業界を一変させ、進化させたことに尽きる。

戦前、日本には「広告屋」と見下されて呼ばれる業種があった。世間からは、

「押売と広告屋は入るべからず」

との貼り紙を、玄関にはられ、ゴロツキと変わらないイメージ、蔑みの目をむけられ、戦争中でも下等の職業、不要不急の無用の長物のように扱われ、それでいながら業界の人々も、それに反発することなく、その不遇に甘んじているといった生態が存在した。

それを吉田秀雄は、アジア・太平洋戦争を挟んで、“電通革命”によって一変させたのである。

国民の生活を豊かにするための商品、サービス業の発展を目指し、広告界の近代化・合理化に全精力を傾注。広告の社会的な認知度を上げ、信用度を高める倫理を確立し、「電通」を日本はおろか世界的な広告代理企業に育てあげた。否、日本人の広告に対するイメージをも、一新したといってよかつたろう。

その功績ゆえであろう、

「電通は俺だ、俺が電通だ」

吉田秀雄の面魂は、いつしか“広告の鬼”と呼ばれるようになる。

その極めつけが、昭和二十六年（一九五一）八月、「電通」の創業五十一周年を機に、四十七歳の彼が執筆した、「鬼十則」であつたろう。

その十則は業界を超え、多くの企業人の共鳴者をもち、今日なお忘れられることがない。

一、仕事ハ自ラ「創ル」可キデ、与エラル可キデナイ

二、仕事トハ先手先手ト「働キ掛ケ」テ行クコトデ、受ケ身デヤルモノデハナイ

三、「大キナ仕事」ト取り組メ、小サナ仕事ハ己レヲ小サクスル

四、「難シイ仕事」ヲ狙エ、ソシテ之ヲ成シ遂ゲル所ニ進歩ガアル

五、取り組ンダラ「放スナ」、殺サレテモ放スナ、目的完遂マデハ

六、周囲ヲ「引キ摺リ廻セ」、引キ摺ルノト引キ摺ラレルノトデハ、永イ間ニ天地ノヒ  
ラキガ出来ル

七、「計画」ヲ持テ、長期ノ計画ヲ持ツテ居レバ、忍耐ト工夫ト、ソシテ正シイ努力ト  
希望ガ生レル

八、「自信」ヲ持テ、自信ガナイカラ君ノ仕事ニハ、迫カモ粘リモ、ソシテ厚味スラガ  
ナイ

九、頭ハ常ニ「全廻転」、八方ニ氣ヲ配ツテ一分ノ隙モアツテハナラヌ サービストハ  
ソノヨウナモノダ

十、「摩擦ヲ怖レルナ」摩擦ハ進歩ノ母 積極ノ肥料ダ、デナイト君ハ卑屈未練ニナル

ところがこの作者は、自ら会心のこの十則を、役員や社員に朝礼などで復唱させるなどの強要を決してしなかった。  
率先垂範 「電通」をしゃかりきになって引っぱってきたこの人は、一面、意外なほど運命を甘んじて受け入れる”  
忍耐“の人でもあった。

その五十九年で閉じられた生涯を今、改めてふり返ってみると、大胆不敵な生き方と小心なまでの配慮、傍若無人な  
ふるまいと慈愛に満ちたやさしさ。「吉田秀雄」には人間として大きな矛盾があり、実は「電通」という世界的な企業が  
今日にいたった、そもそもの出発点は、こうした彼の複雑な性格の中に、何ごとかがあったからではないか、と筆者は  
考えてきた。

たとえば、この人は「徳川家康」の風韻をもっていた。

## 二度、養子に行く

戦国乱世を”待ち“に徹して、天下統一を成し遂げた徳川家康は、一面、短気で利かん気の人であった。その性格を  
矯めたのが、織田・今川両家への人質生活であったといわれているが、むろん、吉田秀雄にはこの種の生活はなかった。  
が、彼には十三、四歳のおりに二度も、養子にいくという経験があった。

一度目の「姓」はほどなく、実子の誕生で解消され、二度目はそのまま「姓」となって、生涯をともにすることとな  
る。

明治三十六年（一九〇三）十一月九日、「吉田秀雄」は渡辺勝五郎の二男として、九州は小倉に生まれている。母はサ  
ト、兄が一人、のちに妹が二人となる。

父の勝五郎は三十四歳、市内の鉄工場で働いていたが、秀雄が小学生にあがるころ、工場の都合で解雇されてしまい、  
父は家族のことを考えて、台湾への移住を決意する。

思えば、吉田秀雄の生涯にわたる試練は、このとき、はじめたといえなくもない。

明治四十三年（一九一〇）、秀雄の実父・渡辺勝五郎は、新天地での巻き返しをはかって、単身、台湾へ渡った。翌年  
には留守を守っていた母のサトも、幼い子たちをつれて、そのあとにつづいている。

ときに、秀雄は小学校二年生（七歳）、兄は同じく四年生、妹は小学校にあがる直前（五歳）と、その下に今一人、三  
歳の末妹がいた。

父は家族のためにもがんばらねば、と思う。

しかし、建設現場で懸命に働くものの、勝五郎はうまく生活のリズムを上昇気流に乗せることができない。一家の生活はいっこうに向上せず、むしろ、台湾渡航は失敗だった、と夫婦で溜息をつくようになる。子供の修学、いく末も案じられた。

大正二年（一九一三）勝五郎一人を残して、家族は再び小倉へ戻った。秀雄の生まれた土地なら、少なくとも見知らぬ他国に付き纏う不安だけはない。

ところがその翌年、父は高雄港の埠頭工事において、高圧線にふれ、事故死を遂げてしまう。享年四十五。母は三十二歳、秀雄は十歳でしかなかった。

一家の生活は、とたんに窮迫した。

兄は高等小学校を退学して給仕の職を得、母は電燈（電気）会社の集金人となり、秀雄は小学校五年ながら新聞配達をして、一家五人の生活を互いに支えあった。

小学校六年の義務教育をおえた秀雄は、高等小学校に進む。

もし、このまま、実社会に出てすぐに役立つことを前提とした、二年の高等科をおえていれば、彼の人生は決して「電通」にはつながらなかったに違いない。

中学から高等学校（ともに旧制）大学へとつづくルートとは、完全に異なる道であったからだ。

秀雄は成績優秀であったが、母や兄の擁護、思慮の選択では、これが精一杯のものであったろう。

勉強がしたいのに、生活環境がそれを許さない。どこへぶつけていいのかわからない鬱屈した怒り、悲しみが、秀雄の後半生に与えた影響ははかりしれないものがあった。

直截的には、彼は二度の養子話を受け入れ（一度目は半年で、先方に実子が生まれて破談となっている）中学へ進学させてもらい、さらなる上級の学校へと学ばせてくれることを条件に、養家へ入る選択をした。

今一つ、後年、「電通」を一流企業に育てあげた秀雄は、一方で高卒で採用した社員に対して、夜間の大学に通学させ、卒業後は大卒者として処遇することをおこなっている。

また、彼の死後、社長を承継した日比野恒次は「財団法人電通育英会」を創り、経済的理由で修学困難な優秀学徒への助成をはじめた。

これらの根底には、「吉田秀雄」の養子にいった体験が、色濃くわだかまっていたことは間違いあるまい。が、これらはまだまだ先のこと。

吉田一次という素封家の養子となり、「吉田」姓となった秀雄は、ハイカラな服装にブルジョアの雰囲気。物質的にはめぐまれた環境にわが身を置いたが、他方でつましく暮らす渡辺家の、家族の存在に思いをいたさねばならなかった。

加えて、養母とはどうやら生涯、和解することができない、感情的な対立、溝が早々にできてしまったようだ。

## 綱渡りの青春

県立小倉中学校から、鹿児島の第七高等学校に補欠で入学した秀雄は、養家を離れ、“弊衣破帽”に代表される旧制高校の生活を満喫した。

ただし、柔道だ、寮対抗の野球だと活発に体を動かした分、秀雄の学業、成績はかんばしいものではなかった。併せて、養家が不況の中で傾き、学費に事欠いた点も見落してはなるまい。

「二年にあがるときは、トップだった」

との同期生の証言がある。

一番のことではない。七高ではピリをトップといった。ポート漕ぎのおり、一番うしろをトップというのに由来していた。

三年にあがるときには、ピリから二番目、卒業時は十三番だったという。もっとも四十人といなかったクラスでの成績であり、秀雄は東京帝国大学の法科を志望したものの不合格となって、経済の商科へ横すべりでどうにか入学している。

七高へ補欠で入ったわりにはでかした、というべきか。成績の評価は別にして、この人物はおよそ、分限を越えた無理をしたことがないように思われる。

筆者が“待ち”に徹して、戦国の世を生き抜き、ついには徳川幕府を創始した、「徳川家康」とそのイメージをダブらせるのはこのあたりにゆえんがあった。

与えられた範囲でねばりにねばり、一生懸命に努力するが、それ以上の無理は決してしない。一步、二歩先のことは読むが、高邁な理想をかかげて、はるか彼方へむかっていくといったところが、この人物の少なくとも前半生にはなかったように思われる。

「電通」に入社してからも、常に目先の難問に一つ一つ挑み、成果をあげた結果として、「吉田秀雄」はトップの座についたわけで、そこには政争や駆け引きといった謀略めいたところが皆目なかった。

唯一、特徴はといわれれば、“攻め”ではない“守り”の姿勢であり、その“守り”もイメージとしては綱渡りに近く、多少余裕ができると、防衛ラインを第一次、第二次と前方へ設けるようになり、これがある種の積極性、先見性に見えたのかもしれない。

“待ち”“守り”のスタイルは、大学を卒業して「株式会社日本電報通信社」(現・電通)に入社したことが、そのまま雄弁に語っていた。

実は秀雄は大学時代、四歳年下の女性と結婚していた。大正十五(一九二六)年七月のことである。

ほどなく、長男が生まれた。

秀雄は人より一年多く、二十四歳で東大を卒業するが、この年=昭和三年(一九二八)は経済不況の深刻化により、就職すること自体がきわめて困難な状況にあった。

前年の三月には金融恐慌がはじまっており、五年前の関東大震災の震災手形が、いまだ国民を苦しめてもいた。

こうした社会環境の厳しい中で、すでに妻子持ちの秀雄には、およそ東大卒らしいエリートの雰囲気はなかったであ

ろう。政官界・大学の研究者へ進むでもなく、一流企業にその学閥をもって引っぱられるといったこともない。生活の糧を求める彼は、私立の大学生と同様に、就職先を必死になって探していた。

「とにかく、安定した生活を」

と考えた秀雄だが、就職難の中、大企業をあきらめ、ランクを下げて中小企業に挑むと、今度は逆に、東大卒の肩書きが邪魔になった。

履歴書をそのまま、返送されたこともあったようだ。一次試験を通過できない。

こうした中で本人も希望し、反応の比較的よかったのがマスコミであった。二次試験まで辿りついた、幾つかの会社の中に、運命の会社「電通」があった。

明治三十四年（一九〇一）七月一日を創立記念日とする「電通」は、「日本広告株式会社」と「電報通信社」に分かれて経営されていたが、その後、合同して通信部門と広告取次ぎ部門をもつ企業となった。

ところがおかしなことに、日々の生活の糧を得るために選んだこの会社を、秀雄はほとんど研究していなかった。

試験場へ行って見たところ、迫がいる。高等学校が一緒に、同じ寮において、奴さん、寮の総務なんかやっていた。（中略）大学を出て、どこへ行ったか、実は知らなかった。通信社に行っているという話は聞いておったが、試験場に入ったところ、試験の問題を配っているのが、その迫大平だ。（中略）偶然を喜んだり久闊を叙している暇なんかない。単刀直入その迫大平に、社長は何という名前か、資本金はいくらだ、仕事はどんな仕事をやっているか、その場で聞いて試験を受けた。（電通入社二十五周年回顧座談会より）

また口頭試問についても、

行って見ると三十人位来ておった。（中略）僕は確か二番目に呼び出された。口頭試問で一番目のやつは、五分位かかって出て来た。僕は一分だった。出て来た所が、（中略）吉田、お前は駄目だぞという。何故かという、お前のは短か過ぎるという。（中略）そうかいといったが、さて蓋をあけて見たら、初っぱなの五分は駄目で、一分のわしが入っておった。（電通入社二十五周年回顧座談会より）

入社試験の口頭試験で、吉田秀雄ははじめて「株式会社日本電報通信社」（電通）の創業者・光永星郎と邂逅した。そのときのことを、後年、秀雄は次のように述懐している。

光永社長は写真の通りだった。いかついづらをしている。それが皮のソファにどっかと腰掛けている、その前に呼び出された。少くとも商事会社の社長に面接している感じはしない。將軍か何かと、まあ陸軍大将と話してる感じだ。（中略）電通の営業は何をやっている所か知っとるかという。その時真に滑稽な応答をしてしまった。なに一つ知りやせぬから。

君は扶養の義務があるか。私は女房も子供もある。よしという。（中略）敢えて焦りもせぬ。是非入ろうとも思わなけ

れば、入った方がいいとも思わぬし、なるようにしかならぬ世の中だと考えるようになっていたから、その儘放っている内に、採用通知が来た。  
(電通入社二十五周年回顧座談会より)

ちなみに、秀雄が入社したこの昭和三年(一九二八)は、「電通」における大卒採用の第一回であった。  
これは光永社長の、将来を考慮しての布石であったという。

## 光永星郎という人

光永星郎(幼名・喜一)は、明治維新を二年後にひかえた慶応二年(一八六六)熊本県八代郡下の貧しい農家に生まれていた。苦学し、幾多の挫折を経験し、明治二十二年(一八八九)光永は大阪朝日新聞社の経営する「大阪公論」の記者となった。二十四歳。

本人も記者という職業が気に入って、これを天職と思うようになるのだが、やがて『大阪公論』は廃刊となってしまう。しかたなく、朝日新聞の九州通信員、福岡日日新聞の特派員などをしながら、光永は日清戦争の勃発とともに従軍記者を志願、戦地から記事を送って活躍した。

その後、明治三十三年(一九〇〇)これまでの記者経験を生かして、通信と広告事業の兼営併行を着想する。翌年七月、三十四歳で「日本広告株式会社」を創設すると、次いで四ヶ月後の十一月、「電報通信社」(光永の個人経営)を興した。

しかし、社会の認知は今ひとつ。

さらには、通信社の経営は多額の資金を必要とした。新聞社経営すら、いまだにまともな事業とは、一般に見られていなかった時代のことであった。

光永はまず、広告収入を安定させることが急務だ、と考えた。

通信社を興してニュースを提供し、他方で、広告取次業をもって広告を供給する。その着眼はよかったのだが、この新規事業にはもとより賛同者は少なかった。光永は出資を敬遠する人々を追いかけて、夜討ち朝駆けで口説いてまわっている。

通信発行にも、新機軸を打ち出して、今日の社会部の記事を先取りした。外電との提携にも積極的で、多大な成果をあげている。

立ち上がり当初は苦難の連続であったが、光永のがんばりは、ついに社業を盛運の軌道に乗せた。太く逞しいカイゼル髯を、ピンと垂直に跳ね上げ、四辺を睥睨する光永の姿は、いつしか日本電報通信社 = 「電通」のシンボルとなった。

むろん、電通は常に順風満帆であったわけではない。

昭和三年(一九二八)四月、長年にわたってライバル関係にあった帝国通信社 = 「帝通」が破産の宣告を受けたおり、「電通」は関東大震災で社屋を失い、経営難においては帝通と紙一重でしかなかった。

この少し前、大正十五年（一九二六）五月には、報知・東京朝日・東京日日・時事・国民・中外・大阪朝日・大阪毎日という、当時の全国一流新聞社八社が加盟して、「新聞聯合社」を組織し、地方の有力紙とも契約して通信部を拡げ、ついには昭和六年（一九三一）「電通」と同じ広告代理店業に乗り出して来た。

こうした危機に対して、光永は昭和三年、大学卒業者を対象に入社試験を断行、人材の確保に躍起となったわけだ。

また、この頃、光永は三つの年中行事を編み出してもいる。

彼は先頭に立って、富士山頂に登り、神式によって得意先の安泰と「電通」の隆盛を祈願、暑中見舞のはがきを山頂郵便局から発送するというのを毎年の恒例とした。

「暁の仕事始め」も、同じである。

元旦の午前三時に全社員がその年の行事始めをおこなうというもので、それは創業期、社員の給与が払えず、大晦日の夜半になって集金した売上金をようやく、待ちあぐねている社員に分配したことを忘れぬよう、毎年午前三時に、全社員が顔を揃えた。

三つ目が「電通寒行」である。

大寒に入った一月の一夜、白装束に白鉢巻で身を固めた「電通」の社員数十名が、社名の入った弓張り提灯を片手に本社を出発し、

「日本電報、電報通信」

と唱和しながら、東京市内の目抜き通りを日本橋 銀座と練り歩いた。

各々、得意先を訪問し、「寒中見舞」の礼をとったのだが、こうした年中行事には、社員のやる気を起こさせる狙いと、一方では光永らしい自社の宣伝効果が計算されていた。

さらには、秀雄の入社した翌昭和四年（一九二九）三月には、これらに「駆け足会」というのも新たに加わった。

「道路を歩行する時は、傍目をふらず直往すべし」

「訪問の時は駆足を以て玄関に驚進せよ」

といった主旨の断行であった。

秀雄はこうした、光永の創った一風変わった「電通」の社員となったわけである。

## とんでもない会社だ！

昭和三年（一九二八）四月、吉田秀雄は社員総数三百十六名の「株式会社日本電報通信社」（電通）の一員となった。

本社は丸の内、所属は通信・営業のうち、営業部地方内勤課。

営業部員は広告主を訪ねて契約をとる、外勤がその大半を占めていた。

内勤は外勤の取ってきた広告を製作し、たとえば掲載紙の新聞社へ入稿するまでの、一切の処理を担当したが、大口

の広告主は当時、自社内に広告部をかならずといていいほどっており、文案・図案はもとより、紙型まで自ら製作していた。

そのため広告代理店の担当は、それを指定された先に出稿するだけでよく、通信の方には「紙型運搬人」とかげ口をたたく者もあった。

肝心の料金に規定・基準となるものがなく、広告主、代理業者、掲載紙の力関係がすべてを決していたといっよい。いきおい、花形は営業の外勤となる。

彼らは一定の給与に加えて、獲得した契約高に応じて歩合を会社から支給されていた。

その結果、契約高至上主義を歪曲し、もうければ何をしてもいい、と勘違いをする者は多く、俗にいう「呑ませて抱かせて」ではないが、手段を選ばぬ「広告屋」が大手をふってまかり通っていた。無論、何処の広告代理業の会社も同じようなもの。

こうした外勤の言動が、「広告業」そのものを貶め、イメージを低下させ、これに加えて、契約先の担当者も一筋縄ではいかない人が、少なくなかった。広告営業マンの上前をはね、利ザヤを稼いでは私腹を肥やす者もいた。

「終戦までの日本の広告界は、日本の古事記以前だったし、あるいは日本書紀以前だったろうと思います」(片柳忠男著『広告の中に生きる男』)

との見解は正しいように思われる。より正確を期せば、「終戦」ではなく、吉田秀雄が現われるまでは、というべきかもしれない。

もっとも、入社早々の秀雄は、日々の雑用に追われていた。

秀雄の所属する地方内勤課は、「電通」と契約した地方紙が、「電通」のニュースを買うと同時に、紙面の広告スペースを売る、いわばその仲介を業務としていた。

この時代、まだまだ地方の自力は脆弱であり、東京・大阪といった都会に新聞も、広告も集中する嫌いがあった。地方新聞はいわば、その余りをもらって、どうにか一息つき、経営を保っているところもあった。

すでに全国紙の、地方制覇の勢いは加速しており、地方新聞の存続はきわめて危ういものに思われた。秀雄は通信料の折衝までやらされ、虚々実々の駆け引きの世界を体験する。

のちに秀雄は、次のように当時を回想していた。

地方内勤課は給仕を入れて七人。最初、体格検査の通知を受けた時に、これはえらい会社だと思ったが、四月二日の入社日に出てみて、更にこれはとんでもない会社だ、いよいよ中に入って見て、それこそ本当にこれはとんでもない会社だということになった。というのは、当時は広告取引きというものが本当のビジネスになっていない。実業じゃないのだ。

ゆすり、かたり、はったり、泣き落としだ。僅かにそれを会社という企業形態でやっているだけで、まともな人間や地道なものにはやれなかった仕事なんだ。(中略)三年位の間、これはとんでもない事だ、一日も早くこんな商売からぬけ出さねば、これは大変なことになる、実はしょつ中考えておったのだけれども、昭和四年、五年、六年と加速度的に世の中が不景気になってくる。(中略)

そうこうしている内に、だんだん仕事の上でつき合いも出来てくる。顔馴染みも出来てくる。自分自身の私生活までが、その仕事の環境の中に巻き込まれちゃって、抜き差ししなくなっただというのが真相だ。 (電通入社二十五周年回顧座談会より)

言葉半分としても、当時の秀雄には、日本広告界を一新せねばならない、といった気負いは感じられなかった。

この人にとって大切なのは、常に着実な足許であったように思われる。

夫人を小倉から呼びよせ、家庭をもったものの、長男までは引き取れず、友人たちの寝泊りもあり、居候のような同郷人もいて、彼の生活は決して楽ではなかった。ほどなく長女が生まれてもいる。まず、日々の生活があった。「衣食足って礼節を知る」である。

昨今、企業の新入社員が入社ほどなく、せっかく入った会社を辞めるケースが多い。

「理想と違った」

「現実が私が思い描いていたものとかけ離れていた」

各々異口同音に、理想と現実のギャップを退社の弁として語るが、戦前の昭和恐慌の時代、就職の厳しさは今日の比ではなかった。

次が期待できないのである。しかも、衣食が成って、人は一人前のことをいうべきだ、との風も世間には強かった。

## 戦局の悪化と昇進

日本の広告の現状を、いやというほど見せつけられた秀雄も、すぐには改革にむけての行動をおこしてはいない。

なぜか。社史『電通 66 年』は秀雄の心中を代弁するかのよう、に、記す。

戦前の日本広告界の低調は、一つには人材の貧困に原因があったといえる。有能な人材は官界を志し、金融界に走り、大企業に殺到した。特異な才能の持主は新聞、出版などの分野に集まったが、広告界を望むものはきわめて少なかった。広告産業の創造確立のためには、まず人材の再発掘からはじめなければならない。

これは、終戦後の引揚げ者を、秀雄が手あたりしだいに「電通」へ入社させたおりのもの。

人材の欠乏はもとより、では広告とはどうあるべきか、の理念も日本では確立されていなかった。

入社二年目から秀雄は、同期入社の日比野恒次、坂本英男（ともに営業部中央内勤課）ら有志を誘って、そも広告とは何か、を勉強することにした。先進国であるアメリカやイギリスの関連書籍を丸善辺りで見つけ、週二回の輪講をもっている。

はるかに水をあけられている欧米の広告業界に、羨望の眼差しをむけながら、彼らはこの研究会で忌憚のない意見を

口にした。

いますぐに、「電通」にとってプラスになることはなかったが、やがてこの研究会を通じて秀雄は、己れの理論武装を固め、具体的な問題点を明確にすることができるようになる。

そのためには、漠然とした理想論がほどよく燻される”時“が必要であった。

なにしろ因襲の蔓延る広告代理業、取次業である。これは不条理だ、と攻めたてるにしても、「電通」もこの業界にどっぷりとつかっており、きわめておかしな習慣・慣習の中に屋台骨を据えていた。

下手につけば己れの敗北はもとより、「電通」の存続をも瓦解させかねないのだから。

秀雄はただ、隠忍自重に”時“の来るのを待った。この忍耐強さを、筆者は徳川家康に似ている、と受け取ったのだが。

昭和八年（一九三三）、社長の光永星郎は貴族院勅選議員に選出され、関東大震災で焼失した社屋も、当時としては最高級の地上八階地下二階の近代ビルとして再建された。

昭和十年（一九三五）七月、秀雄は上海へ出張している。上海支局の中に「電通広告公司」を作るため、ときに彼は三十一歳になっていた。

翌年一月、「新聞聯合社」と合併により、「社団法人同盟通信社」が創立された。

六月、「電通」から本社、内外支局勤務の通信関係社員五四九人が同盟通信社へ移り、かわって旧聯合社より広告部員四十余人が電通に入って来た。このとき、「電通」は広告代理業専門の会社となったわけである。

秀雄は、すでに業界を認知する存在となっており、広告の重要性、将来性も認識できるようになっていた。現に昭和十二年（一九三七）の「夏期広告講習会」（電通主催）で、彼は次のように述べている。

「もし仮に電通が広告代理専門であって、その三十六年にわたる通信事業へのたゆみなき努力と多大の犠牲を、広告代理業にのみ傾倒し得たとしたならば、電通は世界有数の広告代理業会社として、数千万円の資産と、代理業として高度完璧の機構組織を持ち得たであろう」

電通の業績は、みるみるあがった。

昭和十三年（一九三八）二月、秀雄は営業局地方内勤課長に昇進する。

彼が「電通」の営業局地方内勤課長に昇進した昭和十三年二月から、わずか三ヶ月後の五月、「工場事業場管理令」が公布され、すぐさま施行された。これが「国家総動員法」の、最初の発動となる。八月には新聞用紙の制限が国家により発令され、翌十四年（一九三九）七月には用紙供給の制限規則が公布された。

日本が軍国主義に傾斜し、中国大陸において戦線を拡大する中であって、この年の九月、イギリスとフランスがドイツに対して宣戦を布告。第二次世界大戦の火蓋が切られた。

このおり中立を宣言したアメリカではあったが、二年後の十二月には、日本との間に太平洋戦争を勃発させる。

当初、太平洋戦争に対して、「勝てるのか」と疑問視するむきも日本国内にはあったが、緒戦のマレー半島への上陸やハワイ真珠湾の奇襲に成功した日本軍の活躍から、国民も勝利に酔い、泥沼化する戦局へ引きずりこまれることとなる。

当然、日常生活は戦争遂行のために犠牲にされ、衣食は国の統制下に置かれてしまった。新聞や雑誌などの広告媒体は、軍の統制のもとでやせぼそり、広告活動そのものが価値をもたない時勢がやって来た。

皮肉なことに、こうした中で、吉田秀雄は営業局地方部長に昇格している。昭和十六年（一九四一）二月のことだ。翌年六月には取締役を選任され、同年十二月には常務取締役となった。

日本はすでに、国力の限界を超えて戦っており、四方八方への戦線の拡大は、国民生活の欠乏を深めていた。これより少し前、昭和十五年（一九四〇）十二月に「電通」創業者の光永星郎が社長を辞任。後を弟の真三にたくした。

広告業界はことごとく、開店休業の状況。仕事をしたくとも広告主もなければ、広告媒体もなくなっていた。関係者は放心し、悲嘆にくれ、日本の戦局が好転することで、事業の再開を神仏に祈っていたといっただけよい。

## “電通革命の第一弾”

このどうすることもできない苦境の中で、吉田秀雄は何をしていたのか。彼は手をこまねく同業者を尻目に、この逆境を逆手にとって、のちにいう“電通革命”の第一弾をしかけていたのである。

いよいよ戦争に入った。（中略）社員の数は減ってくる。平和産業は萎縮して広告そのものがなくなってくる。（中略）全部の広告代理業なるものが潰れるのは、いよいよ時間の問題だということになった。

もう駄目だと思われたのが昭和十九年、二十年。そこで最高幹部も過半数が退陣するという状態になった。その時にこの機会にこそ広告界百年の大計を樹てるべきだ。戦争は永久に続くものじゃないと思って決行したのが、代理店の自主的企業整備だ。（電通入社二十五周年回顧座談会より）

「時務を識る者は俊傑に在り」（『十八史略』）

という。各々の時勢において、なすべきことを見抜くことは、それだけ偉大な人がいてこそ、はじめてできることだ、との意である。

今からふり返れば、戦争もターニングポイントを越えた昭和十八年（一九四三）十九年（一九四四）にかけて、日本では戦争遂行、最終的勝利を大義名分に、広告代理業者の整備と広告料金公定の改革がおこなわれていた。

この二つの出来事は、それまでの広告業界を知る者にとっては、破天荒なものであったといっただけよい。否、とても彼らには信じられなかったに違いない。

なにしろ前者は、全国に百八十六あった広告代理業の会社を、十二社に統合・再編するというものであった。後者は発行部数や条件の異なる全国津々浦々の、新聞の広告料金を、全国一定の公定価格にあてはめてしまう、という、とんでもない計画であった。

すでに見たように、広告にたずさわる営業マン、広告主、媒体の三者が、あの手この手で広告料金を決めていたこの業界にとって、これら二つの改革は、中でも質のよくない“広告屋”にとっては、己れの死活問題となる。

とても、容認できることではなかった。

だが、近代的な広告の世界を確立したいと、忍耐強く時節到来を待っていた秀雄にすれば、まさにこの機会は千載一遇のものであったろう。

なにより、軍を中心とする国家が、この計画を肯定してくれているのだ。いかに生命知らずの”広告屋“であろうとも、まさか日本軍を相手に啖呵は切るまい。

幸い軍需をのぞいて、多くの産業は事実上、止まっていた。

あらゆる業界では時節柄、整理統合がおこなわれ、新聞用紙の割りあてをめくっては、だいぶ早い時期に地方新聞などでは合併が推進されていた。

秀雄はこの二つの懸案を、率先して推進し、ついには協定を成立させることに漕ぎつけた。

「幾を見て作つ」(『易経』)

ものの兆が見えたら、ただちにそれに対する適切な処置を講じよ、との意味だが、秀雄は事前に具体的な腹案をものにしていただろうし、前提となる「構想力」をしっかりと持っていた。

蛇足ながら、「見えない先を見透す眼」のことを、筆者は「構想力」と考えるが、この場合の”構想“は、”発想“や”着想“とはニュアンスが違う。思いつきやアイデアを、具体的な形にすること、実行のともなう力のことを「構想力」と筆者は考えている。

どうすれば日本の広告業界はよくなるのか、秀雄は常にこのことを考えてきた。「構想力」は無から有を生じるような努力を必要とはしていない。すでにあるもの、見聞したものを、いかに応用して新しい価値観につなぐか。秀雄は日々の仕事に追われながら、このことを熟考していた。

その結果が、「電通」を躍進させることにつながったのである。

もう少し具体的にいえば、全国百八十六社の広告代理店を十二社に統合しながら、秀雄はうち四社を「電通」で独占している。

中でも名古屋、九州の代理店はこのとき、電通に吸収された。東京は電通と博報堂など六社、大阪は電通、近畿広告、旭広告など四社。要した三年の間には、反対する大阪の業者が蓆旗を押したてて、当時の商工省へ陳情する、といった一幕もあった。

その頃は僕が商工官僚とぐるになって、代理店の企業整備を強制した。そこで吉田は、贈賄罪に引っかかって監獄に入っているというデマまで飛んだ。(中略)商工省では代理店の企業整備を命令した覚えはないという。命令したことはない、指導した訳だが、表面は命令であるかの如くに見えた。そこで吉田は商工省の役人を籠絡して、こういうことをやった、電通が日本広告界制覇の野望を抱いてやったというが、電通の社員は誰もそんなことは知りゃしない。幹部も何も知りゃしない。僕がこういうことをやるから、了解願度いといって一人でやった。(中略)出来上がったのが、十九年四月。計画をたてて企業整備の原案、それから具体的な整備方法の案を作り、朝日、毎日、読売の重役局長、全国の新聞の社長重役を口説いてこの連中を表面に立ててやる態勢を作ったり、準備期間を入れて三年掛った。この問題では商工省に二年通った。誰もしらぬ。電通じゃない、僕がやったのだ。(電通入社二十五周年回顧座談会より)

後世の影響でいえば、業界の再編以上に評価すべきは、単価のきわめて曖昧であった新聞社の広告料金を「準公」の協定料金に切りかえたことであろう。

準公の協定料金、これも誰も知らぬ。商工省と、当時の日本新聞会が後から注文を入れて形式的に参加したが、実質的には商工省の係のものとして僕とでやった。公正広告料の算定方式をどうするかということで侃々諤々の議論闘争をやった。一方朝日、毎日、読売の中央紙、一方は全国の地方紙が対立した。結局当時の各商品の価格設定算出方式に準じて、原価計算方式というものを実質的に取入れて、今の広告料の基礎となる準公広告料金というものが出来た。そこで小生は純粹原価計算を引っさげて、中央紙の諸公と渡り合った。(中略) 結局昭和十七年、十八年、十九年と約二年半掛っている訳だがとうとうでっち上げた。これも電通じゃ誰も知りやせぬ。 (電通入社二十五周年回顧座談会より)

秀雄は東京空襲が激化すると、阿佐ヶ谷にあった自宅から、自転車を使って新宿に出、四谷 市ヶ谷 半蔵門とペダルを踏んだ。

半蔵門から三宅坂へさしかかると、当時は、ひときわ高い「電通」の社屋が見えた。

「昨夜もぶじだったか」

ほっと一息入れて、彼は会社にむかったという。終戦は、あと少しのところまで迫っていた。

## 終戦の混乱

「いくじなし」のことを、熊本弁では「へちやくそ」という。

「へちやくそ、これぐらいのことがなんじゃ」

いつもこの言葉を口ぐせに、率先垂範してきた「電通」の初代社長・光永星郎は、昭和二十年(一九四五)二月二十日に七十八歳で死去した。

同年、二代社長で星郎の弟でもある、真三が辞任を表明している。

「電通」はいつしか、東京商大(現・一橋大学)出身の三代社長・上田碩三の時代となっていた。上田も光永家の親戚筋(星郎夫人の従弟)にあたったが、この人物はパリ講和会議やワシントン軍縮会議に特派員をつとめ、数多くのスクープをものにして来た、通信・報道の人であったといえる。

そうするうちにも、運命の日が来た。

昭和二十年八月十五日正午、本社二階の広間のラジオの前に集まって、玉音放送に聞き入ったのは、社長・上田、常務・吉田、以下数十名の社員だった。大本営発表を信じ、竹やりを持ってでも本土防衛をと決意していた社員たちの、張りつめた気持ちは一瞬にして崩れ、茫然自失していたなかで、

「これからだ」

と大きな声で叫んだ男がいた。

それは吉田秀雄だった。

彼はこんなものは不要だとばかり、鉄かぶと、防空頭巾などをかなぐり捨て、社員の先頭に起って、社内外の清掃をはじめた。これからどうなるか、だれにもわからなかったが、とにかく平和が再びきた。 (『電通 66 年』より)

終戦の年、吉田秀雄は四十一歳で、常務取締役役に業務局長を兼ねるポストについていた。

戦後の「電通」は上田社長のもと、改めて通信事業を復活させ、新聞発刊を企てた。

昭和二十一年(一九四六)八月、「世界日報」が創刊されている。

もし、このまま上田が社長でありつづければ、あるいは戦後の「電通」は、戦前の形に戻ったかもしれない。事実、それを悲願だと考える役員・幹部社員は少なくなかった。

だがそうなれば、今日のように広告業界のみでの、世界に冠たる「電通」と成り果せたか否か。広告と通信に、エネルギーが二分された公算は高い。

昭和二十二年(一九四七)公職追放令が拡大改正され、上田は退陣を余儀なくされる。同年六月、株主総会が開かれ、満場一致で吉田秀雄の四代社長が選任された。

合併以来、同盟通信社は「電通」の大株主であったから、秀雄の対抗馬を用意しての決戦、との下馬評もあったものの、衆目の一致するところ、この敗戦のどん底の時代に、社運を背負って苦境を脱出し、さらなる発展に社を導き得るリーダーは、彼以外にはいなかった。

「世界日報」は「電通」の手を離れ、紆余曲折の末、昭和二十五年(一九五〇)に産業経済新聞に吸収されることとなる。

社長となった秀雄の胸中には、「電通革命」の諸計画が詰まっていた。ときに四十三歳。抱いてきた抱負を具体化する「構想力」には、自負心もあった。

さて、どこから改革を再開するか。

ところが、世の中はそれほど単純ではなかった。日々の社務が、秀雄の活躍を資金繰りに限定してしまったのである。

昭和二十二年、「電通」でアルバイトをしていた木暮剛平(のちの八代社長)は、この時期、秀雄に話を聞いたことがあるという。

戦時中の軍需産業中心型の経済から、自由経済に変わり、国民の生活を豊かにするための商品やサービスの生産を中心とする経済社会へと転換する。米国と同じように広告の役割は増大し、広告会社の花咲く時代が訪れる。

(「電通一〇〇年を迎えて」・『電通人たち』より)

「社長の説明は大変論理的でひかれました」

と木暮は、右の巻頭対談で当時をふり返る。よほど感動したのであろう、彼は商社か銀行に就職するつもりでいたの

を「電通」に変更した。

確かに、広告業界の発展はラジオやテレビの出現で飛躍する。昭和二十五年（一九五〇）から同三十五年（一九六〇）までの広告費の伸びは、年率二十五パーセント。その後、十年間は年率十五パーセントという驚異的な数字を記録している。

だが、物事にはことごとく、飛躍の前の屈伸がともなった。

木暮の記憶によれば、昭和二十二年の「電通」社員は六百人。年間取扱高は五億円であり、映画・書籍・百貨店・薬品などが、主な広告主であったようだ。

ところが、当時、まだ経済統制は解除されておらず、新聞は二ページで雑誌も薄っぺら。そのため、肝心の広告を載せてもらうスペースがなかった。電通の営業マンたちは、広告主から広告をもらうのに苦労し、新聞に掲載してもらう交渉でも、もう一苦労した。

力関係が媒体側に有利で、彼らは「電通」に現金払いを要求する。一方で広告主からの集金には当然、時間がかかった。資金繰りが苦しくなった「電通」は、なんと黒字倒産の可能性さえ抱えていたのである。

銀行から金を借りようにも、当時、国は国土再興を命題として、“傾斜生産方式”をとっていた。つまり、生活必需品を甲として、順次乙丙と優先順位をつけたわけだ。新聞社は乙種、広告業界は丙種。そのため銀行もなかなか金を貸してくれない。

社員への給与分割払い、新聞社への支払いの延期交渉、広告主へは早期支払いを促しにいくといった按配で、「電通」は生き残りに必死であった。

後年、秀雄はいう。こうした危機を切り抜け得たのは、一にも二にも、初代光永星郎社長が、銀座に土地と社屋を残しておいてくれたことが絶大であった、と。

## 民放ラジオ、開局の執念

昭和二十二年（一九四七）、二十三年、二十四年の三年間、秀雄は社の資金繰りに悪戦苦闘を強いられる。それでいて、この人物の恐るべきところは、ときを同じくして自薦他薦に関係なく、「電通」の社員を募集しつづけた点であった。

しかも、「公職追放」に該当する者を、それを承知で傍系会社まで作って入社させている。

中でも語り草となったのが、「ユニヴァサル広告社」であろう。

この「電通」傍系会社は、表むき輸出品輸入品の広告を専門に扱うということになっていたが、事実上は何もしていない。

政界・財界・言論界などで「公職追放」された著名な人々を集めた、いわばサロンのようなものであった。

終戦で海外からの引揚者も多かった。また、財閥企業や軍需工業の解散縮小で、各界の要職を離れ、優秀な才能を持

ちながら腕をふるう場所に恵まれない人材も多かった。電通はこれらの人たちをさまざまな形で吸収し組織することによって、電通を近代的な広告会社に飛躍させることに努めた。 (『電通 66 年』より)

「失得恤うる勿れ」(『易経』)

という名言がある。

わずかばかりの得失のために、心をわずらわすべきではない。誠をもって断乎としておこなえば、かならず慶福がある、との意だ。

秀雄は日々、難問苦問に責められながらも、戦時中に比べれば、どれほどましか、と自らを叱咤激励した。己れの想う方向へ、「電通」を引っ張っていけるのだから。

人生というものは、と秀雄はのちに回想してる。

結局こっちが生んでくれと云った訳でもないのに生れて、何やら知らぬが、皆が云うから、学校を出て、就職難だからあすこも駄目ここも駄目といっている内に、偶然ぶち当って一体どんな会社か訳もわからぬままで入ってきた。入ってみて、これは大変だと思ったが、まあ仕方がない、やって見ようかいと云うことになって、やっている内にどうか何とか恰好が付き出したと思ったら、死んでしまう。(電通入社二十五周年回顧座談会より)

戦時中中断していた、電通恒例の富士登山も、秀雄の社長就任の翌年には五年ぶりに再開した。また、秀雄を中心に早朝会議がもたれるようになった。

徐々に形成される、戦後の「電通」の陣営に応じるかのごとく、ラジオ放送がはじまる。

秀雄は昭和二十二年(一九四七)の時点で、電通経営の三施策を打ち出していた。その一つが商業放送の設立であった。残る二つは、クリエイティブ技術の向上、マーケティング理論の確立。

彼はこの大目標を、残された寿命の中でやり抜くこととなる。

ラジオについて 日本人が皮肉にも、ラジオの重要性に気がついたのは、アメリカ軍による本土空襲がはじまったことによってであった。

そして、玉音放送こそが、ラジオの必要性を決定づけたといってよい。

大正十四年(一九二五)三月にNHKがラジオ放送を開始して以来、民放は昭和二十六年(一九五一)の大阪・名古屋・東京の初放送を待たねばならなかった。

なぜ、これほどに時間がかかったのか。

占領下の昭和二十年(一九四五)九月、ときの東久邇宮内閣は逸早く、NHKのほかに広告放送料を収入源とする放送会社 = 民放設立の方針を閣議決定した。が、GHQ(連合国軍総司令部)は占領統治の便宜上、当分はNHK以外の放送を認めない方針を打ち出す。

そのため、終戦より六年間、ラジオ放送をめぐる、占領下の日本では紆余曲折の折衝がおこなわれたが、このおり主導的な役割を担ったのが、「電通」の常務、社長としてかかわって来た吉田秀雄であった。

「二十五年の電通生活の中で、これが一番大きな出来事かも知れない」

と、のちに秀雄は回想している。

電波の民営化が打ち出され、多くの経済界の人々の賛同を得、ラジオ放送はすぐにでもはじまりそうに見えた。だが、秀雄を「電通」の四代社長とした公職追放令は、一方で民間放送を準備しようとした財界の人々を、一挙に追放してしまうことにもなった。

加えて、秀雄個人は民間のラジオ放送を、新聞社を中心に開局したい、との考えをもっており、その方面への説得に苦労する。

当時の新聞界には、ラジオに理解を示す人はきわめて少なかったから無理もない。

「一時は火の消えたような事態に突き落とされた」(『民間放送十年史』)中にあっても、秀雄は社運を賭して踏みとどまり、懸命にラジオの未来性を語っては、大手新聞社を説得してまわった。

民放時代はかならず到来する、それは「電通」はもとより、広く日本の広告業界に新しい地平が開けることにつながる、との確信が先進の欧米広告事情を勉強して来た秀雄には、掌を指すようにわかっていたようだ。

昭和二十五年(一九五〇)、民放に関する条項を含む放送法が国会で成立。翌年十二月、電通・毎日・朝日・読売の四社合意のもと「ラジオ東京」が初放送に漕ぎつけた。

世間では本当のことを知っているものはごく少数だし、電通の者や、いや諸君にしても、あの一年に亘る必死の画策努力を知らんだろうが、後世日本の商業放送秘史あるいは裏面などということになれば、面白いことも沢山あれば意外なことも色々ある。だが誰が何と云おうと、今日の民間放送体制を作りあげたのは電通だ。電通以外の何者でもない。(中略)電通はラジオで儲かるだろうと云う。冗談じゃないよ。満六年間の苦労の償いは一生かかっても出来はしない。(電通入社二十五周年回顧座談会より)

## テレビは採算があわぬ

のちに、八代社長となる木暮剛平は、『電通人たち』の中で、次のように述べている。

私はのちに社長に就いてから、吉田さんの偉大さを改めて痛感したことがある。フランスに行った時ですが、フランスには民放がないという。民放ができたなら新聞社は広告を食われる。だから新聞社が反対した、との説明だった。ドイツも同じ。

ところが、吉田さんは、民間放送の経営母体を新聞社にしようと骨折った。「自分のところの広告が食われてしまう」「食われてもいいじゃないか、広告のパイがどんどん広がるんだ」。吉田さんの説得で新聞社が民放ラジオを始めたんです。(中略)産業界の人がラジオをやったら新聞社がそれをつぶしたかもしれない。

秀雄のラジオ放送に見せた手腕は、その「構想力」を遺憾なく発揮したものであったといえる。ところが、このラジオにおける速断即決が、テレビ放送に関しては見られなかった。

六年の歳月をかけてようやく実現した民間ラジオの放送実施に比べ、テレビ放送はそれからわずか二年で実現している。ときの読売新聞社社長・正力松太郎の手腕によって。

正力は東大出の警察官僚であり、警視庁警務部長のキャリアで、当時は三流紙といわれていた「読売新聞」の七代社長に就任した。

その経営手腕は、センスにおいて、秀雄自身が語ったところにしたがえば、「電通」初代の光永星郎が匹敵し得るぐらいのもので、「朝日」「毎日」の先発新聞を相手に、売り上げを争う一方、ラジオの民間放送で出遅れた反省も込め、テレビ放送では誰よりも早く触手を動かした。

当然、秀雄のもとにも相談におとずれたが、終始、聞き役にまわり、秀雄は正力の期待した、積極的な動きを示さなかった。焦れた正力は、独自に昭和二十六（一九五一）年十月、「日本テレビ」の免許を申請。あわてたNHKが、テレビ放送を昭和二十八年（一九五三）二月一日にスタートさせると、それを半年後に開局して追撃した。

最大の難関はラジオが終戦時に全国で八百万台あったのに比べ、テレビ受像機は一台もなく、その値段は破格の一台二十万円以上というものであった。とても、各家庭に一台とはいかない。

家庭に受像機が買えないならば、と正力は、東京・大阪の目抜き通りに街頭テレビを設置していく。

一方でプロ野球のナイター、力道山のプロレス、相撲の中継と放送ソフトを充実・拡張し、街頭放送を大成功に導いた。テレビのあるところに人々は集まり、集客を目的とする店は、懸命にテレビを購入するようになった。

秀雄はテレビの将来性を、読みあやまったのであろうか。そうだ、という声は今日なお少なくはない。

実はここに、広告生活三十年を迎える一年前、正確には昭和三十三年（一九五七）一月一日発売の『新聞時代』がある。秀雄は同誌の「広告の鬼に聞く」のインタビューに答えて、次のようなことを語っていた。

ラジオ、テレビの企画、製作はほとんどサービスです。原価ももらえない。放送会社自身が製作というものは原価の半分でやっていますからね。電波料は原価通り、しかし製作料を割りきみましょうといっている。（中略）

それじゃほかの代理店はやっているじゃないか。外の代理店は案内だとか、スポットだとか、製作コストのかからない、しかも手数料の多いものをやっている。プログラムの十五分もの三十分ものというのはべら棒に手数料がかかって手数料は安いです。考えてみただけでもゾツとしますが、企画を立てるシナリオを書かすでしょう。配役を決めるでしょう。リハーサルをやらなければいけないでしょう。それからいよいよ本番に入る。その間中、社のスポンサー担当の社員と企画、製作の社員何人かが付ききりなんです。（中略）

それじゃアメリカあたりはどうやっているか。アメリカあたりは広告代理業は企画だけやるですよ。製作はみな独立スタジオにやらしちゃうんですね。（中略）放送会社自身も大きな製作部は持たない。（中略）広告代理業の社員はいうてみれば、広告関係のプログラムのプロデューサー的な立場で監督しています。放送会社然りですね。

それでいてアメリカあたりでは、企画製作に対しては堂々と正式の手数料をとっております。日本ではラジオもそう

でしたが、テレビのプログラム物を、いまの手数料では完全にはやれないということです。スポット、つまり案内です。あれは手数も経費も余りかかりませんから助かる。

ところが私の社の者は、プログラム物をやらなければ本当のラジオ版、テレビ版ではないと思っている。(中略)お前から面白い仕事ばかりやりやがって、赤字のケツ埋めは、だれがやるんだとやかましくいったです。

広告として、初期のテレビはラジオ以上に採算があわなかったのである。

秀雄はラジオに関しても、電通入社二十五周年回顧座談会で述べていた。

「現在厳密な計算で行っても電通のラジオはまだまだ赤字だ」

と。彼がテレビに積極的でなかった最大の原因は、この収益にあったわけだ。

それでも”広告の鬼“はタイミングをはかりつつ、最小限度の赤字覚悟で、果断にテレビへも挑戦していく。

## 躍進の一方で引き締め

昭和三十年(一九五五)吉田秀雄は五十一歳になっていた。この年は、終戦から十年目にあたる。

「電通」は同年七月に、創立五十五周年を迎えた。このおり、それまでの社名であった「株式会社日本電報通信社」を、通称のとおり、「株式会社電通」と改めている。資本金も倍額増資され、九千六百万円となった。

この年の「電通」総取扱高は、百四十七億円。月割にすると十二億円となる。そして年末になると、たえず秀雄が目標にかかげてきた数字=十五億円を突破した。

同じ十二月十七日、「電通」では一日ストが決行されている。

一つの、予測された結末であったかもしれない。

躍進する「電通」は、吉田秀雄の経営手腕によって、ようやくここまで来た。が、当然のごとくそれは、彼の社員に対する苛烈な要求によって、実現されたものでもあった。

当時、「電通」の社員が結婚式をあげると、かならず出てくる上司からの祝辞というのがあったようだ。

「新郎は、当社の優秀な社員であり、朝は星をいただく頃から、深夜にいたるまで働かねばなりません。新婦はこのことを十分理解していただきたい」

「そしてわが社には月給袋というものがありません。新婦は新郎を信頼して、ユメ月給をごまかしているなどとは思わないように」(いずれも、『広告を考える』より)

つまり、電通マンたるものは、早朝から夜遅くまで働くのがあたり前。身ゼニを切っても、クライアントの確保、開拓に全力をあげる、ということになる。

冒頭近くでみた秀雄の、「鬼十則」の精神もまた、しかりであった。

だが、一日ストを決行しても、秀雄のワンマン体制には、何ら支障は来さなかった。

時代が日本人全体に、モーレツに働くことを強いていたともいえる。

翌年二月、彼は欧米視察の旅に出ている。

年齢を考えれば、遅すぎる外遊といえなくもない。おそらく秀雄にとっては、欧米先進国の広告事情に直接、手をふれ、実際に体験してみるという貴重な行為より、“電通革命”の方が、より重要であったのだろう。

彼の目から見れば、戦後十年たって飛躍的に発展している「電通」も、まだまだ不十分なものでしかなかった。加えて、秀雄は己れの年齢を考えていた。突っ込んだ見聞や専門的な研究、視察は、未来のある若い社員にやらせればよい。自分は最高責任者として、浅くとも広く海外事情を知り、社の方向性を示せばことはたりる。

ここにも、この人らしい「構想力」があった。

全体と部分。戦略と戦術。秀雄はこの差異を十二分にわきまえていた。

では、彼の求めた方向性とはどのようなものであったのだろうか。

広告代理業の歴史を第一、第二、第三、第四と期間を分けると、第一期がスペース・パイヤー、新聞社は新聞のスペースというものを、広告主に売るという考えは持っていなかった。(中略)その内にこれが有力な広告媒体であるということに気づいて、(中略)新聞社からスペースを買ってくる仕事を考え出した者がある。これが広告代理業の始めだ。そうしている内に、(中略)今度は新聞社が積極的にスペースを売り始めた。そこで代理店が、新聞社のスペースを売る行為をやるようになった。これが広告代理業の第二期的な性格だ。(中略)

スペースを売るにも買うにも、いろいろなサービスを提供することによって、売買活動を旺盛にする。(中略)これが第三期のサービス時代だ。

更にそのサービスが進んで企業参加、いいサービスをする為には、その広告主の事業の全貌というものを理解していなければならない。でないとよい広告の計画は立たない。企業に参画したと同様な関係を持たなければ、いい広告、宣伝の立案企画は出来ない。(中略)これが現在のアメリカの段階、つまり第四期の企業参画時代だ。

(電通入社二十五周年回顧座談会より)

日本はまだ第三期だ、と秀雄はいう。これをいかにして第四期に近づけるか、これこそが彼の方向性の根本であった。

秀雄が初の海外視察をおえて帰国したその年の十二月、電通の月扱高はついに二十億円を超えた。明けて昭和三十二年(一九五七)元旦。

「いよいよ三十億の電通時代が来た」

と、彼は声高らかに宣言し、役員・社員を叱咤激励している。

その一方で秀雄は、「社外極秘」「厳秘」扱いの訓辞を再三、社員に出して、その引き締め躍起となっていた。

「電通」は確かに大きくなった。そのことにより、「業界各面の厳しい監視、激しい抵抗、反撃、或いは一部の根強い嫉視反感」が生まれ、その中で「電通」は生きのびていかなばならない。勝ち抜くためには、社員一人一人が「他の如何なる者よりも常に数段数十段すぐれており、電通が他のどの社よりも常に数段、数十段ぬきんでたものを持って」いることこそが必要だと説いた。

## 客観的条件と主観的条件 + 構想力

ここで見落してはならないのは、客観的条件と主観的条件の彼独特の考え方であった。

癌病の兆は真に微弱である。然しその軽微な兆こそは実は死への第一歩である。(中略)よく諸君は世間の景気不景気を言う。究り客観的条件の如何を口実にする。景気の好い時売上げを増し、悪い時に減らす位のことは凡庸匹夫、誰でもやれることだ。不況時に業績を上げてこそ勝れた才能、絶倫の努力と言える。

いや勝れた才能、逞しい努力があれば、客観的条件の如きは問題ではない筈だ。

正力(松太郎)さんの読売新聞は、世をあげて不況にあえぎ、広告料は滔々として値下げの方向にあった時期にすら、第一次、二次、三次と十数度に亘って順次値上げを敢行し続けた。昭和の初期五万部の読売が貳百万の大新聞として今日ある所以だ。

事業の消長は客観的条件によるのでなくて、何時の時代如何なる社会においても、常に主観的条件の良否如何に掛つておる。世間並の考え方、やり方、世間的な才能努力では世間並の収穫しかない。諸君がそれで満足だとするならばや何をか言わんやである。

少くとも私は断じて「否」である。いや電通とはそのようなものではない筈だ。

(「巖秘」・『危険の兆候を恐れよ』より)

しかし、それをやり抜くには、並々ならない「構想力」が必要であつたろう。

秀雄はいつ、どのような形で、この「構想力」を組み立てていたのだろうか。

すでに引用した『新聞時代』に次のような興味深い、彼自身の談話が掲載されていた。

社にきている間は、本当はものを考える暇がないですよ。次々に人に会ったり、電話に出たり、社のものを呼びつけて命令をする、仕事を与えたりしているが、ときどき一人でフワッと飛び出して銀座を歩いてくる。そうしている間に頭を休め、いろいろ考えます。考えたことは 私は日記は絶対につけない。つけたものは忘れるから 紙片にメモしておく。そしてここ(胸ポケット)にはさんでおく。夜家に帰りますと、家にきている書類の整理をします。(中略)それから新聞に目を通す。寝ます。寝て三十分ばかり本を読んだり雑誌をよんだりしている間に考えつきますとメモをつけます。ポケットにつっこんでおきます。(中略)

昼の汽車に乗ると必ず、だれか知った人に会う。汽車は夜行、でなければ飛行機。知った人に会えば、そうっとかくれてしまうということなんです。

だから昼間は銀座ショッピングに歩いている。(中略)おもてに飯を食いにゆけば必ず知った人に会うので、ここ(社内)で支那そばを食って一人でポヤーンとしている時間が一番楽しいですね。その間いろいろなことを考えつくわけです。昼間は全然その暇がないですよ。夜は幸にしてよく寝ます。夜中にふと目を覚ますことはないですから。

考える、ということについて、あるいはアイデアを練るということに、なるほどと思える秀雄の言葉であった。

少し角度を変えてみる。

人は日常生活とは別の顔を、非日常 その代表として趣味の世界で示すという。

趣味を見れば、あるいはその人物の本性が窺えないともかぎらない。

吉田秀雄が「構想力」を組み立てるときの一例として、「銀座ショッピング」に出たことは述べた通りだ。

これは趣味の少ない彼にとって、唯一ともいえるもの、道楽ではなかったろうか。

「吉田秀雄」といえば、その趣味にゴルフをあげる人は少なくない。

余談ながら、日本でのゴルフの起源は、イギリス人の茶商が神戸六甲山上に四ホールのゴルフコースを造った、明治三十四年（一九〇一）だとの説がある。いみじくもその年は、「電通」の創業した年でもあった。

だからというわけではないが、四代社長となった秀雄の、ゴルフへの打ち込みようは、なるほど、尋常なものではなかったようだ。得意先 新聞社・放送局、無論「電通」の幹部社員に対しても、ゴルフボールをくばり、クラブを紹介し、ゴルフの普及・発展に貢献したということでは、おそらく日本屈指の人であったろう。

昭和三十五年（一九六〇）には、戸塚カントリー倶楽部の初代理事長もつとめている。同所にはその感謝を込めて、昭和三十九年（一九六四）三月に、「吉田秀雄の詩碑」まで建立されていた。

故吉田社長の贈り物は有名である。ある意味では、日本のゴルフ熱をここまで盛んにしたのは彼であると言われている。社長の短い生涯で贈ったゴルフセットは三千組とも四千組とも言われている。社外はもちろん、社内でもこのおかげを受けている者は数多い。私もその一人である。社長が部下に物を与える時の表情には色々あるが、社長の心情が端的に出ていて感激する。その三態を書いてみる。

その一、大阪在勤当時ゴルフセットを戴いた。朝出勤するとすぐ、社長が呼んでいるというので、当時別棟の役員室に行くと社長は例によって手紙を書いているらしい。挨拶をしたが見向きもしない。

「来たか、うん、それを持って行け」ただそれだけである。見るとハترون紙にくるんだものがある。有りがたく戴いて帰ったがあけて見て驚いた。きのう買ったばかりのボビージョンズ。普通の人なら最近お前はよく働いているようだから、これをやる、しっかりやれよというんだらうが、そんなことは何も言わない。そのため一層感激を深くする。タレントであるとともに非凡の演出家といえる。

その二、名古屋在勤当時外套を戴いた。（中略）

その三、北海道に赴任する際にも色々のもを戴いた。（中略）その際ゴルフセット タニー その他数々のものを戴いたが、いつになくクラブの説明なども拝聴した。あちら、こちらと転勤して、今度は北海道、「頼むぞ」の気分が言外にあふれて、本当に慈父の感を深くした。  
（「思い出の記」・『鬼讃仰』より）

ゴルフにまつわる秀雄との思い出は、電通マンにとって少なくない。

だが、これらは「電通」が広告業界の中で占めた役割を、ゴルフに置きかえての、彼なりの「電通」宣伝戦略であったと思えるふしもある。

同様に、戦前から存在した歴史の古い名門コースへのレジスタンス、彼らしい反抗心の表現でもあったように考えられるのだが、いかがなものか。

野球に熱心であった、との証言もあった。

## 趣味と部下への思いやり

嗜好品はどうであったろうか。

どちらかといえば甘党であった秀雄は、酒を飲まず、食べ物にも生涯無頓着であった。彼はそうとうコーヒーを日々、飲んでいただが、その味や香りについて語ったものを読んだことがない。タバコはヘピースモーカーといってよい。

買物だけは、彼を知るすべての人が認める趣味・道楽であった。

ニューヨークにいったおり、走る車の窓から見えるウインドウを指さして、次々と購入を部下に命じたといった挿話には事欠かない人であった。銀座、道頓堀、どこへいっても気ばらしをするように衣服を買い、機会あるごとにそれらを手々に贈った。単なる物欲ではなかったようだ。

女性にも大いにもてた。しかし、色欲におぼれて社業を疎かにすることは皆無で、世間に多い名誉欲にも、きわめて関心の薄い人でありつづけた。

常にこの人物の心を占めつづけたのは、昨日・今日・明日の「電通」 それだけであったように思われる。

以下、吉田秀雄がこの世を去った一周忌に編まれた、『鬼讃仰』（非売品）を読んでいて、不覚にも新幹線の中にいながら、泣いてしまった、という思い出である。

それは「採用決定」と題された、「電通」社員の「追慕の記」を読んだのものであった。少し長いが、以下、引用する。

昭和三十四年も、おしつまったころです。人事部長から、君が紹介したSの採用が決定したので、至急本人に知らせたい旨の電話を受けました。当日は女子社員の面接試験が八時半から行なわれる予定でしたが、都合で十時に変更され、Sは所在なさに社外に出て、十時近く指定の場所に戻った時は、再度開始時刻が変わり面接試験は終了していました。

そのころSは十六才、両親に死別し、老いた祖母と二人だけの淋しい家庭で、中学を卒業後、英会話、英文タイプを習得し、就職を切望しておりました。電通へはいれたら、ということで人事部にたのみ、今日の面接となったのですが、受験に遅刻しては万事休すです。

次の機会を待つように言いきかせて帰した直後の電話です。人事部長の話によりますと、社長（吉田秀雄）が「今日一人来なかったな」と言われたことから、市川専務がSの話を書かれ、即時採用が決定されたそうです。しかも「電話でも、電報でも、できるだけ早く本人に採用の決定を知らせる、就職がきまって迎える正月と、知らずに迎える正月では楽しさがちがう」との行届いたご指示までありました。

私はSに採用の決定と、社長のご配慮を伝えましたが、それだけでは何かものたりなくて、帰宅後家族にこの話を致

しました。

母と家内は感激して泣いています。(中略)やがて母が申しました。

「そんないい社長さんの会社に勤めているあなたは幸福だね」

読んでいて、涙を誘った「追慕の記」は、これ以外にもあった。

面接試験の後、吉田社長は、わたし一人を隣の応接室によび、

「君は、僕と同様、父親を早くなくして、さぞ苦労したことだろう。今日から君の才能を買うから、今後は会社のために大いに頑張ってくれ」

と、いわれ、その後で、

「この銀座というところは、遊ぶにはもってこいの場所だから、誘惑されないように...もし遊ぶ錢があったら、その錢でおふくろさんに餅菓子でも買ってやれ」

と、いわれた。

わたしは、そのとき、涙がにじみ出てくるのを、どうしてもこらえることができなかった。

(「おふくろと餅菓子」より)

このように、入社をめぐって受験者に、あるいは新旧の社員へかける吉田秀雄の温情、型やぶりの対応については、それこそ枚挙に遑のない証言が残されている。

その一方で、“広告の鬼”と畏敬され、率先垂範して「電通」を引っ張り、電通マンの尻をたたきつづけ、役員・社員の失敗には情容赦のない叱責をとばす恐ろしさが、この同じ男の中に同居していた。

否、日々の厳しさが身に沁みている社員たちにとっては、ときに見せる秀雄のやさしさ、情にもろい言動、包容力が救いであったのかもしれない。ほっと心なごみ、それによって彼らはコロリとこのワンマン社長にまいってしまった、といえなくもない。

無論、すべてが演出ではあるまい。親のいない社員に見せる心配りは、同じように苦学してきた彼自身の生き方をダブルらせ、心からの同情によって出た言動であったろう。

それにしても、目標をかかげそれを決して忽せにしない一徹さ、「バカモン!」「阿保!」「この糞ったれ」と怒鳴り散らし、「死ね」とまでいい切って、相手を徹底してやり込め、決して手を緩めない、その執拗さはどうであろうか。

この相矛盾する、大きなイメージの落差をもつところにこそ、秀雄の人間としての魅力があったのかもしれない。彼は“鬼”になるべく自らに鞭打っていたのだろうか。それとも、真性の“鬼”であったのだろうか。ふと思うことがある。

## “鬼”、逝く

生死というのは、あるいは仮りの区分なのかもしれない。

例外なく、人は死ぬ。しかし、親しい人々は、それが死者と自らを隔てるものとは、なかなか割り切れない。

なにしろ逝った人は、永遠という際限のない世界に広がり、むしろ生き残った地上の人々のまわりに、いつ、いかなる時にも自在に満ち満ちることができ、祈れば、思えば会えるのだから無理もない。

ただ一つの無念は、生者は再び死者に現世では会えないということだ。

思い出を中心にあまねく存在しながら、去っていった人は再び、手をにぎりあうことも、同じテーブルを囲むことも、侃々諤々のいさかいをすることもない。つまり、生者の五感の中に、死者を感じることはできないのだ。

”電通“ 四代社長として、ほぼ独力でこの企業を世界屈指の広告代理業に育てあげた吉田秀雄が、昭和三十八年（一九六三）一月二十七日、突然、この世を去ったときも、すべての社員は「そんなことはあり得ない」、「あの”鬼“がくたばるはずがない」、否、「病気にかかっていること自体、うそだろう」と思った。

だいたい、うちの社長は幾つだったか。五十九歳。まさか、せいぜい四十代じゃなかったのか。実年齢すら顧みられることがないほどに、秀雄の存在は若々しく強烈でありつづけた。

「電通はおれた。おれが、電通だ」

と公私ともに臆面もなくいい切って、何ら恥じることのないこの人物は、本来、”死“とは無縁のイメージであったのかもしれない。しかし、生身の秀雄はすでに病魔に冒されていた。

そういえば……と、ごくごく近い人は思い出したかもしれない。秀雄の医者嫌い、それに相反する薬の服用を。ペニシリンのみならず、抗生物質の効果が世間に知られ、新薬が市販されると、何でもかでもすぐさま購入し、自らもちいた。

それも定量定法を無視して、瓶から手の平にこぼれた錠剤を、無雑作に口の中へほうり込むというやり方であった。

灸に凝ったことも、あとで思いおこせば、胃の調子の悪かったこととつながった。秀雄は自らの胃の痛みを、神経痛だと思い込んでいたふしがある。

昭和三十七年（一九六二）、ニューヨークへの出張から帰って二ヶ月ほどすると、秀雄は連日、胃の痛みを訴えるようになった。それでいて病院にはいかず、ひたすら浴びるように市販の薬の錠剤を飲んだ。

このあたり、この人物と似た天下の徳川家康も同様であった。

何事にも用心深い家康は、自ら医学を修め、徳川家の医師団よりも本草（医薬）に精通していた。薬剤の専門書『和劑局方』を身辺から離さず、その内容を諳んじていたほどに詳しく、病気になるば自分で調薬し、服用した。が、これがかえって徒となる。

元和二年（一六一六）正月、当時は珍しい南蛮料理であった天ぷらを食した夜、家康は腹痛を起こした。自ら「食傷」と診断した家康は、「万病丹」を出させて服用したが、所詮は素人。これは誤診であった。

食あたりにしては、吐瀉がない。家康の病状は、今日でいう胃癌であった公算が高い。

もとより家康にはそれを見通すことはできなかったものの、三月二十九日、白湯で服用した薬を吐いた時点で、いか

にもこの人らしく、その後、臨終までの十数日間、どのように周囲の者がすすめても、一切の薬をもちいようとはしなかった。

「もはや無駄である」

その顔は無言のうちに語っていた。

日々養生を心掛け、自ら調合した薬を服しつづけた家康も、ついには治癒することなく、七十五歳でこの世を去ってしまった。

箱根カントリー倶楽部で、ゴルフに臨んでいた秀雄は、このとき、これまでにない激痛に襲われる。かかりつけの、医師の勧告によって、六月二十五日、東大木本外科に入院し、同二十九日に胃の切開手術がおこわれた。

この時点ですでに、彼の病名は胃癌と知れる。しかし、この事実は長男・宏にしか知らされず、秀雄は胃潰瘍と告げられたまを信じ、再起を疑わなかった。

手術後の経過はおおむね良好であり、七月下旬から九月半ばにかけては、箱根や山中湖、軽井沢などへ転地療養に出ることもできるようになり、半ラウンドとはいえゴルフも楽しめた。九月十八日には一路、福岡へ飛び、実母サトを訪ねてその健在ぶりを示すゆとりももっている。

翌月二日には、大阪支社で開かれた、十月度事業予算会議及び全体部長会議にも出席。

文字通り” 広告の鬼 “としての存在感を社員たちにあますところなく示した。

いつもと変わらぬ厳しい訓示のあとで、秀雄は次のように述べている。

最後をお願いしておきたいことは、東京本社の建設という問題である。私が今後五年生きるか、十年生きられるかわからぬが、私の寿命を縮めてもこれだけは必ず完成したいと考えている。世界一の広告建築、世界一の広告殿堂を作ることは前にも申し上げたごとく、世界一の広告会社になるということだと、私は考えている。重ねて申上げる、私は私の命を捨てても本社社屋の完成をなしとげたい。(中略)社員諸君、私の命をさし上げるから、一日も早く本社社屋の完成をなしとげるための、努力をお願いしたい。私はまだしばらくは、完全な社務に従うことは出来ぬかも知れぬ。後一カ月、二カ月は、諸君にいろいろ御苦勞をかけることと思うが、なにとぞよろしく願います。

” 己れの生命と引きかえても “ という異常なまでの執念を聞かされた社員たちは、一様に何事かを思った。翌日、彼らは社長へ静養を懇願する手紙を、全員で秀雄に提出している。

” 鬼 “ は気魄を込めて反論するかと思いきや、

「御忠告は、身にしみてありがたく」

と静養を約した。

が、この人は二十二日には病床を抜け出してY & R社のグリピン社長の来日に対する接待に出ている。しかもショッピングにも出かけたというあたり、執念を通り越した凄味を覚えたのだが……。

しかし、病魔はこの間に駆逐されることはなく、かえって増殖していたようだ。

十一月十三日、再度入院。以来、レントゲンの照射を二十数度おこなったが、悪化する病状を食い止めることはでき

ず、逆に秀雄のスタミナを奪い、その衰弱ぶりは見た目に甚だしいものがあったという。

こうした中であって、この男は”電通“の全社員のうち、長期病欠者すべてに、見舞状と熱帯植物の鉢植えを贈ることを思いつき、実行に移していた。

病気の苦しみを、人生六十近くになって知った私（秀雄）ですが、これほどとは思いませんでした。とくにこの三週間ほどは、新聞も雑誌もテレビも、そしてラジオを聴く気力さえなく、呆然と天井を眺めながら、痛みをこらえておりますが、その苦痛はまさに煉獄です。（中略）

クリスマス、そしてお正月、せめてその間だけでも楽しくしていただきたいと思い、お花を少々届けました。

十二月二十六日、正月をせめて自宅で、との本人の希望で退院。翌日はさっそく役員を自宅の病床に集めて、来年度の人事異動、社の方針について約一時間、自ら意見を述べている。

昭和三十八年（一九六三）の元旦が来た。

旧年末の月扱い高において、”電通“はついに六十五億円を突破。全社員三千四百六十九人に大入り袋が贈られた。けれど、秀雄の苦しみが軽減されることがない。十日、三度目の入院。十九日にいたって、ついに役員へ胃癌の真実が語られた。

それはもはや、再起のないことを前提とするものであった。

二十四日に改めて帰宅、三日後の午前零時五十五分、吉田秀雄は永眠した。

最期まで己れの可能性を信じ、主治医を信頼し、決して神仏の名を口にすることなく、”広告の鬼“は病苦と壮絶な闘いを展開しながら、孤独の中に没し、三途の川をひとりりて渡っていった。その胸に去来したのは、何であったろうか。まだまだ納得のいかない、「電通」への苛立ちであったろうか。

だが、この男は確かに、一つの広告会社を育てあげ、世界一流の企業と成した。

その発展は決して止まることなく、今日につながっている。これは史実である。

吉田秀雄が死去して二年後の昭和四十年（一九六五）彼の遺志を継承する目的で電通は、財団法人吉田秀雄記念事業財団を設立、本年は財団設立四十周年にあたる。

（了）

= 文中敬称略 =

平成十七年十月

## 著者紹介

加来耕三（かく・こうぞう）昭和 33 年（1958）大阪市に生まれる。奈良大学文学部史学科を卒業。同大学研究員を経て、歴史家・作家として正しく評価されない人物・組織の復権をテーマに、著作活動を行っている。

『歴史研究』編集委員。主な著書に『参謀学 戦略はいかにして創られるか』『交渉学 相手を読み切る戦術』『将師学 信長・秀吉・家康に学ぶ人を使う極意』（いずれも時事通信社）『日本創業者列伝 企業立国を築いた男たち』『日本補佐役列伝 興亡における組織人間学』『日本創始者列伝 歴史に見る先駆者の条件』『日本再建者列伝 こうすれば組織は甦る』（いずれも学陽書房・人物文庫）『新撰組の謎 徹底検証』（講談社・講談社文庫）『痛快につぼん商人道』（日本経済新聞社）ほか多数。

「電通を育てた“広告の鬼”吉田秀雄」

発行日 平成 17 年 11 月 1 日

編集・発行 財団法人 吉田秀雄記念事業財団

〒104-0061 東京都中央区銀座 7-4-17

TEL : 03-3575-1384