

## 決断

の背景

第二回

電通第四代社長

よしだ ひでお  
吉田秀雄

## 業界地位を引き上げた大局的判断

PHP総合研究所松下理念研究部副主任研究員

わたなべ ゆうすけ  
渡邊祐介

## 世界の電通を育てた立役者

一つの経営判断が、業界の悪しき慣例を打ち破るといふ事件がかつてあった。

昭和二十九年五月、電通第四代社長吉田秀雄は、最大手の取引先である化粧品会社中山太陽堂からの広告料金支払い期限延長依頼を決然と拒否した。事件と称されたこの決断の真意は何か。

「押し売り」と広告屋はお断り」などと蔑さげすまれていた広告代理業を、近代産業の一角に押し上げるため、「広告の鬼」の異名をとる吉田があえて下した決断の背景を探る。

今や世界の広告代理業のリーダー的地位を占める電通。その発展は、戦後の高度成長期に重なるが、輝かしい成長を牽引けんいんした最大の功労者こそ第四代社長吉田秀雄である。

吉田の功績は電通一社における貢献にとどまるものではない。その業績中最たるものは、現代広告システムの基礎をつくり、広め屋などと呼ばれ、低い地位にあった広告代理業を近代産業の一角まで飛躍的に成

長させたことである。

吉田の人生は紆余曲折に富んでいる。十一歳で父に死別し、新聞配達で生計を立てざるをえない境遇になる。ところが、学業に優れていたことから、見込まれて篤志家の養子に入り、以降生活苦から解放されて、東京帝国大学経済学部に進学できた。ただし、皮肉というのか、それだけ養家の世話になっても、彼にとつての心の故郷は、

生涯生活の苦しみを分け合った生母以外の何物でもなかったという。

昭和二（一九二七）年、大学を卒業、就職をめざすが、当時は世界不況蔓延の兆しで就職戦線は最悪、東大卒の肩書きはかえって不利であった。もともと吉田は新聞記者志望だったが、ことごとく失敗してはかなくその夢を断たれた。以降の有力会社の就職には連戦連敗で、結局社名さえ認知し

図表1・吉田秀雄の略年譜

1903年(明治36年)	福岡県小倉に生まれる
1924年(大正13年)	東京帝国大学経済学部入学
1926年(昭和元年)	小林雪枝と結婚
1928年(昭和3年)	東京帝国大学を卒業、株式会社日本電報通信社に入社
1941年(昭和16年)	営業局地方部長に就任
1942年(昭和17年)	取締役、次いで常務取締役に就任
1947年(昭和22年)	代表取締役第4代社長に就任
1950年(昭和25年)	日本新聞広告業者協会幹事長に就任
1952年(昭和27年)	ABC懇談会発足
1954年(昭和29年)	中山太陽堂事件
1955年(昭和30年)	創業55周年を機に社名を株式会社電通と改める
1958年(昭和33年)	東京商工会議所商業部会長に就任
1961年(昭和36年)	国際広告協会賞（IAA賞）受賞
1962年(昭和37年)	経済同友会マスコミ委員長、日経連常任理事に就任
1963年(昭和38年)	1月27日死去、日本新聞広告業者協会により「吉田秀雄記念賞」設定（5月）

ていなかった、電通の前身、日本電報通信社になんとかすべり込んだ。吉田にとって広告業との出会いは、選択の余地のない望まざる結果によるもので、運命的というしかない。

しかも、当時の広告代理業の地位は現在の感覚とはほど遠いものであった。吉田は社内の雰囲気絶望した当時の心境を次のように回顧している。

「広告取引というものが、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、たかり、はったり、泣き落としだ。わず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者にはやれなかった仕事なんだ。（中略）一日も早くこんな商売から抜け出さねば、これは大へんなことになる、実はしよっちゅう考えておった」（電通入社二十五周年回顧座談会）

吉田が最初に就いた仕事は、地方局の営業である。広告料金は不定、広告主の立場が異常に強く手数料は叩かれ放題、広告業者のすることは「紙型」を媒体に運ぶだけで、つらい現場であった。

ただ、こうした問題が山積した仕事場でも、吉田は懸命に経験を積み、業界の宿弊是正のために同志と語りつて勉強会を開くなど、地道な努力を怠らなかつた。

その甲斐あつてか、誠実に仕事をこなし吉田はとんとん拍子に出世していく。昭和十七（一九四二）年六月に取締役、同年十二月には常務取締役に就任した。まだ三十九歳である。

戦時経済統制の荒波が広告業界にも押し寄せる中、同業者の再編や公正な広告料金算定など業界の諸問題を包括的に解決せざるをえなくなった。現場経験の豊富さを買われた吉田は業界を代表して改革に取り組んだ。その頃の吉田のリーダーシップは、身こそ一社の常務でありながら、すでに業界の顔としてあらゆる面に及んでいたのである。

終戦を経た昭和二十二（一九四七）年、四十四歳の若さで第四代社長に就いた吉田は、民間ラジオ放送の創業の立役者となつて、財界人として重きをなした。その後の電通の発展を支え、電通の社風ともいえる「鬼十則」を定めたのも吉田である。電通の業容も吉田の活動に比例して拡大成長していったことはいうまでもない。吉田の努力はそのまま広告代理業の確立と地位の向上に大きく貢献していたのである。

そんな中、吉田と電通は中山太陽堂事件

図表2・電通「鬼十則」(昭和26年8月発表)

- 一. 仕事は自ら「創る」可きで、与えられる可きでない。
- 二. 仕事とは、先手先手と「働き掛け」て行くことで、受け身でやるものではない。
- 三. 「大きな仕事」と取り組め、小さな仕事は己れを小さくする。
- 四. 「難しい仕事」を狙え、そして之を成し遂げる所に進歩がある。
- 五. 取り組んだら「放すな」殺されても放すな、目的完遂までは。
- 六. 周囲を「引き摺り廻せ」引き摺るのと引き摺られるのとは、永い間に天地のひらきが出来る。
- 七. 「計画」を持って、長期の計画を持って居れば、忍耐と工夫と、そして正しい努力と希望が生れる。
- 八. 「自信」を持って、自信がないから君の仕事には、迫力も粘りもそして厚味すらがない。
- 九. 頭は常に「全廻転」八方に気を配って一分の隙もあってはならぬ、サービスとはそのようなものだ。
- 十. 「摩擦を怖れるな」摩擦は進歩の母、積極の肥料だ、でないと君は卑屈未練になる。

に遭遇する。この事件に対する吉田の決断こそが、大きな転機を業界全体に与えたのである。

### 広告代理業に回されるツケ

事は、昭和二十九（一九五四）年五月末、大阪に本社をおく化粧品製造販売の老舗中山太陽堂（以下、太陽堂）が電通大阪支社に対して突然、「資金の手詰まりとその打開策のために、全債権の六カ月の棚上げと、

その後の一カ年による分割払いを要請したい」と申し出たことに端を発する。

当時、電通の太陽堂に対する債権額は、受取手形で約四千万円、実施済み広告料で手形化がまだのものが同じく四千万円。合計八千万円にのぼる多大なものであった。

吉田は中山側の真意を質した。中山は、「今期の経営は黒字であるから見通しは明るい。今回のことは自分も知らなかった過去の不良資産の発見で甚だ遺憾である。とはいえ、工場関係の資産は無傷だし、銀行

からの担保提供の要求に対しても断つて、債権者全体の利益のために保全に努めているのでぜひ棚上げに協力してほしい」という。

たしかに筋は通っている。しかし、そのあおりを、なぜ電通が引き受けなければならぬのか。その理由はどこにもない。

広告代理業システムの近代化がここまで進んでも、広告主の態度は戦前と変わらないのか。吉田は血が沸騰したのであろう。

「虫のよい話だ！ 絶対に応じるな」と命令した。

かくして、ついに六月十五日。太陽堂は手形の不渡りが出て倒産となった。

## 近代産業への 脱皮のための荒療治

倒産の善後策を協議するために太陽堂の債権者会議が招集された。ところがその大事な会議開催においても、もっとも大口の債権者である電通にその通知があったのは前日の午後十時のことだった。東京にいる吉田が対応できる時間ではない。常識に欠けた行為である。

やむなく代理人を出席させたが、その会議で明白になった事実、吉田をさらに激怒させた。

無傷であると主張していた工場資産は、すでに税金滞納のために差し押さえ処分になっていた。

つまり太陽堂は、銀行が見放すほどの悪い状況であったにもかかわらず、財務状況を公開せずに広告代理業を犠牲にして、経営を切り切ろうという勝手な策を採っていたのである。

情報の蚊帳の外におかれ、電通に対応策などどこにも残されていなかった。

そこで、債権確保の最終手段として、吉田は大阪地方裁判所に太陽堂の第三者破産の手続きを強行し、やむなく太陽堂は会社更生法の適用を申請した。吉田は、広告主に対して、旧来のなれあいから決別する道を選んだのである。

こうした対処は当時の広告業界の理解を得られるものではなかった。広告主をここまで追い込んでよいのか、という心情が同業者でも拭い去ることができなかったのであらうか。

しかし、吉田は、「これを見逃しては広告界の肅正が出来ぬ。わが社だけの問題ではない。広告界全体のためにあくまで戦い抜くのだ」

と、自らの信念に徹して決断を曲げなかった。戦って勝つといっても、戦利品は名誉以外ないも同然である。この決断によっ

て電通が受けた傷は大きく、部長職以上には年末の賞与を出せなかった。電通発展史の向こう傷というべき損害かもしれない。

さらに吉田は事件にとどめをさすように、数万部の発行を誇る電通発行の広報誌臨時版に、この一連の事件経過を大々的に報道させた。得意先ならず、全産業界に自社の正当性を訴えるのは例を見ないことである。反響は相当大きなものとなり、つまり、この広報によって太陽堂の一件が「事件」として記録に残ることになった。また見ようによっては、吉田の決断の徹底ぶりこそ「事件」の正体だったのかもしれない。

翌昭和三十(一九五五)年、吉田は、社名を晴れて「株式会社電通」と変更し、新たなコミュニケーション創造企業への転進を宣言した。前年の太陽堂事件の意義は、古い体質の広告代理業からの決別を記念し、新生電通を誕生させるための一里塚とあったところであらうか。

## 人間・吉田秀雄に学ぶ 経営・仕事のコツ

吉田は冷徹な経営者だったのであろうか。その人間性はむしろ逆のものが伝えられている。吉田は親分肌で、得意先に対し

図表3・吉田の経営決断のポイント

- 1 旧来の悪しき慣習を是としなかった
- 2 広告代理業の将来性を認識していた
- 3 事業のあり方の正しさを追求した

広告代理業の地位向上

て融通を利かせるほうだった。ある時、得意先の三兵製菓が窮地に立ち、その波及が電通に及びかけたとき、吉田は全社員にこう言ったという。

「三兵さんは永い間のお得意さんである。もしひっかかって万一のことがあっても、それで電通がつぶれる事もあるまい。もちろん大きな損害と痛手は、こうむろう。しかし、考えてもみよ、人が弱目の時逃げる事こそ、常々の道義をわきまえぬ仕方だ。

かりにそれで電通がつぶれたにせよ立派に世間に筋道は通る。こういう時にともに苦しんでこそ、本当の代理業である。心配するな。今危急のときにあるお得意さんにもっとも大切な資金といえは広告だ。広告をとめることこそ致命的だ。逃げてはならぬ。むしろ一層その手足となって協力しなければなるまい」(片柳忠男『広告の鬼 吉田秀雄』)

苦勞人のゆえか、吉田は本来、俠氣もあり、お得意との共存共栄を願っていたのである。それに鑑みれば、中山太陽堂事件への対処が特別な信念によるものであり、単なる報復措置ではなかったことがよくわかる。

その太陽堂に対しても、その後京都で会議に出席中、太陽堂社長の中山太一の計報に接すると、吉田はただちに役員を連れて大阪の中山家を弔問に訪れている。義理人情にかたく、人間味ある経営者であるのが窺い知れよう。

さて今日、吉田に学ぶことは何であろう。それは、正しい仕事を指す、仕事の意義をより高く昇華していくという姿勢ではないだろうか。鬼といわれたように仕事への情熱は並大抵ではなかった。自ら社員に示した「鬼十則」は、仕事の意義、そしてそれに取り組むために社員としての修養

のあり方を示したものである。この教えはビジネスマンとして、個としての能力を存分に発揮することが、いかに個人にとっても組織にとっても重要であるかを問うている。

厳しい要求だが、その根底にはやはり人間愛が垣間見える。仕事への情熱と友愛の精神、それがビジネスマン吉田秀雄の身上であり、また自身の魅力の原点もそこにあったのではないだろうか。

昭和三千八百(一九六三)年、吉田秀雄は、五十九歳で逝去する。あまりにも若いその死は、多くの人に惜しまれた。仕事人吉田自身もまだまだ為したいことがあったであろう。もつとも、それ以上に悔やまれることとして、生母より早く旅立たざるをえなかった親不孝を生母に詫びたかったかもしれない。

主要参考文献  
 片柳忠男『広告の鬼 吉田秀雄』オリエント社、一九六三年  
 『日本財界人物列伝 第二巻』青潮出版、一九六四年  
 森崎実『忘れえぬ広告人 吉田秀雄の足跡』誠文堂新光社、一九六六年  
 永井龍男『この人吉田秀雄』文春文庫、一九八七年  
 佐々木聡編『日本の戦後企業家史 反骨の系譜』有斐閣選書、二〇〇一年  
 田原総一郎『電通』朝日文庫、一九八四年  
 ダイヤモンド社編『経営管理観(財界人思想全集第二巻)』ダイヤモンド社、一九七〇年  
 青地展『人物再評価 電通社長吉田秀雄』、『中央公論』一九五七年九月号  
 平井三平『広告夜叉吉田秀雄』、『中央公論』一九五九年五月号