

戦後日本における広告ビジネスの革新 —吉田秀雄（電通）の企業家活動をめぐって—

濱 田 信 夫

1. 課題

本稿の課題は、日本の広告ビジネスの革新と広告会社・電通の企業成長を主導した吉田秀雄の企業家活動について、1940年代から50年代に進められた広告取引構造の変革をめぐる電通の経営革新、広告業界の指導育成に代表される広告産業の改革と地位向上、そして、戦後の民放事業の開拓活動について検討することである。

本稿は、吉田の企業家活動を検証する一環として、以下の課題を設定する。第一に、戦前期から戦後初期、高度成長期を通じて、電通の経営革新において果たした吉田の役割とそれが同社の企業成長過程に与えた影響について検討する。電通は吉田の社長就任時の売上高5億2千万円が1963年に死去するまで15年6ヵ月の間に813億円に達するというめざましい企業成長を示した。戦後のインフレーションという外的要因を考慮しても驚異的な伸び率であったと考えられる。ここでは、同社の企業成長について、戦後日本の経済成長と企業の広告活動の活発化という経営環境下において展開されたマーケティング・エージェンシー構想に基づく経営革新のプロセスを考察する。第二に、日本の広告産業の合理化・近代化に挑戦した吉田の行動とその主導的役割について検討する。吉田が果たした役割は、電通という個別企業の経営革新にとどまらなかった。吉田は低い地位に置かれていた日本の広告業界の社会的地位向上をめざしたからである¹。第三に、吉田によって主導された民放ラジオの事業化プロセスを検討する。ここでは、GHQ²の放送政策との関連で民間放送の誕生、ラジオ、テレビという新しいメディアの広告取引の成立プロセスを考察する。

2. 広告ビジネスの改革と吉田秀雄

(1) 広告経営者への道程

吉田秀雄は1928（昭和3）年、株式会社日本電報通信社（以下、電通）に入社した。1903（明治36）年、九州小倉で生まれた吉田は幼少期に父・渡辺勝五郎を亡くし、貧困という生活環境のなかで苦学し、養子縁組によって学資の保証を得て、大学（東京帝国大学経済学部）へ進んだ。新聞記者志望であったが、第1次大戦後の不況下で、新聞社をはじめとする企業への就職に失敗し、第1回の公募採用の入社試験を実施した電通に入社した³。入社時の電通は「通信を発行して全国の新聞社に送信する一方、広告を集めて、これまた新聞社のために働く広告取り扱いを業とする」通信・広告の兼営企業であった。吉田は地方紙広告の営業部門で頭角を現し、その後は

同社の経営革新を担い、日本の広告業界を代表する広告経営者となる。

電通のルーツは、1901（明治34）年、光永星郎によって創業された日本広告株式会社に遡る。当初、光永は「新聞社から受け取る通信料と、新聞社に支払う広告料を相殺する」⁵という考えで、通信事業と広告代理業を兼営する企業の設立を考えたが、日清戦争後に到来した不況のもとで資金調達に困難を極めたため、資金が必要な通信事業部門を後回しにして、広告代理業部門だけを先に日本広告株式会社として発足させた経緯がある⁶。光永はその後、日本広告株式会社に併設する形で電報通信社を創立し、1906年、日露戦争による好景気をとらえて、日本広告株式会社と電報通信社を合併し、通信業と広告代理業を一体化した「株式会社日本電報通信社」を設立した。

この光永の経営路線に一大転機を与えたのが、“電聯合併”（通信社である日本新聞聯合社と電通の統合）である。“電聯合併”が検討された背景には、1931年の満州事変を契機として、政治・経済はもとより、言論・報道などの面の国家による統制が強まった過程で、対外宣伝強化のために日本の情報通信機関を一元化して強力な国策通信社を設立する必要があるという考え方が政府内部で高まった点がある。そのため、電通とライバル関係にあった通信社である日本新聞聯合社と電通の統合方針が検討されたのである。しかしながら、“電聯合併”による新通信社設立をめぐる政府と電通の交渉は、光永が合併に対して強く反対したことによって、難航した。

合併交渉は1933年、電通が通信・広告業務を新通信社に委譲することで一旦合意をみた⁷。しかし、“電聯合併”は、新通信社の設立協議会の直前における電通社内の動揺と株主の反対を背景とした開催延期申し入れ（1934年）、日本新聞聯合社による同盟通信社設立についての認可（1935年）と業務開始（1936年）、最終的には、同盟通信社による電通の通信部吸収、電通による同盟通信社の広告部の吸収という形での両社の分離新発足（1936年）というプロセスを経て、決着した⁸。

この“電聯合併”、その結果として、電通が創業以来の通信・広告兼営から広告代理業を専業とする企業として再出発したことは、吉田の電通入社直後における広告代理業をめぐる動静の中で注目すべき出来事であった。後年、吉田は日本の広告代理業の後進性について、「欧米のそれ（広告代理業—引用者—）に比して（中略）遙かに数十年立ち後れている原因は、一に掛かって此の広告代理業の通信事業兼営にあった」⁹と述べ、通信・広告兼営の問題点について、以下のように指摘している。すなわち、①採算不可能な通信事業を兼営したために、経営の全機能が通信事業に集中され、広告代理業の健全な発展の余力が電通には存在しなかった、②広告代理業としての組織や職能の整備充実に向けられるべき資金が通信事業の経営資金に充当されていた、③広告開拓の武器を広告代理業としてのサービス力よりも通信（報道）に依存したために、広告代理業としての発展が著しく阻害されていた、の各点である¹⁰。

1940年、光永眞三（光永星郎の実弟）が電通社長に就任したが、戦争遂行のなかで広告代理業の経営は悪化し、行き詰まった。軍需中心の戦争経済体制下では生活必需品に至るまであらゆる物資が統制されたため、企業の広告活動の基盤が崩壊したからである。このような状況下で、1942年、電通は経営立て直しを企図して経営陣の大幅な刷新を行い、吉田は38歳の若さで取締役に抜擢された。経営再建に直面した電通は、吉田の若く優れた才能を必要としたのである。

(2) 広告業界の整理統合

社長就任前の取締役（常務）時代の吉田の特筆すべき活動として、1943年から1944年に実施さ

れた広告業界の整理統合がある。広告代理業者の整理統合は、戦時体制の強化のなかで政府筋から消費者の欲望をあおる広告は悪だとする声が強まり、広告代理業の統廃合論議が打ち出されたことを契機とした。1943年の時点で、日本に186社の広告代理店が存在していた。しかしながら、当時の広告代理業全体の年間総売上高が1億円を超える中で売上高10万円を超える社はわずか10社にすぎないという状況であった。

当時の新聞紙面は戦局悪化で縮小し、広告は軍需産業関係の求人広告一色となるなど、広告業が沈滞している中で、吉田は群小広告代理店の整理統合が急務であると考えた。広告代理業が本来の業務を遂行するためには一定の経営規模を持つ必要があり、乱立による過当競争から公定料率に基づく合理的な取引が乱されることを防ぐとともに、広告代理業の経営体質や機能を近代化する出発点にしたいというのがその根拠であった。

商工省（現経済産業省）は1943年9月、日本新聞会（元・新聞聯盟）と広告代理業者から地区別の代表指導委員を選定し、整理統合工作を進めた結果、10月、業界統合方針としての広告取扱業者数整備要項を制定した。この要項に基づき、同年11月、全国186社の広告代理業が12社に統合されたが、12社は東京地区の6社（電通、博報堂、正露喜社、日本広告社、大東広告社、共栄社）、大阪地区の4社（大阪電通 万年社、近畿広告社、旭広告社）、名古屋、九州地区は名古屋電通、九州電通の各1社であった。

吉田はこの整理統合を「戦後広告界再編の契機となる重要な仕事」¹¹として位置づけ、新聞業界・広告業界の厳しい抵抗の中で、断行した。この広告業の合併、統合は商工省の事案として推進されたとされているが、現実には商工省の指示ではなく吉田のアイデアによって行われたことが、熊谷典文（当時、商工省物価局商務課長、のち通商産業省事務次官）等の証言によって明らかにされている¹²。名古屋地区の場合、電通と拮抗するような取扱高を有する2社（名古屋通信社、有効社）が存在したにもかかわらず、電通が事業継続社になり、九州地区では電通よりも規模の大きい6社（広島旭広告社、毎日広告社、川文広告部、朝新社、入江広告社、西部朝日広告社）すべてが電通に吸収された。ここには、吉田が整備統合の中心的プランナーとなるなど、電通の「政治力が働いた」¹³こと、その結果、全国を通じて4社を独占した電通の競争優位が確立されたことは否定できない。

(3) 広告産業の地位向上

吉田は日本の広告産業について、「本当の意味での広告代理業はなかった。新聞社の広告募集機関に過ぎなかった」¹⁴、「本当のビジネスになっていない。（中略）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い業界」¹⁵という発言を行っている。これらの一連の発言は当時の広告業界の営業が「外交」と呼ばれた歩合制の営業担当によって支配され、「賄賂」や「裏金」、「不潔な接待」が広告ビジネスにつきまとっていた点を示している¹⁶。

このような広告産業の改革の必要性に関する強い問題意識が吉田を電通の経営革新、ひいては業界の地位向上、言い換えれば、広告産業の後進性打破に向かわせたのである。広告産業の地位向上に向けての吉田の主要な取り組みとして、①戦時体制下から戦後にかけての媒体広告取引の公正化に向けた一連の改善活動、②戦後初期における金融機関の預金貸し出し順位の改定交渉があげられる。

第一点の広告取引の公正化、すなわち、媒体手数料（メディアコミッション）の公定価格化は

戦時下の物価統制の戦時立法を背景に、広告料金に統制価格を定めることによって定価取引・正価取引をめざしたものであった。当時の広告業界では欧米並みの20%ないし15%の媒体手数料は存在したが、正規料金は存在せず、媒体社（新聞社、雑誌社）と広告代理業は個別の手数料で過当競争に明け暮れ、料金の割引競争が常態化していた。手数料の決定権が広告代理業の「外交」と呼ばれる個人の力に依存していたためである。このような状況に対して、吉田は広告料金の公定価格化なしには、広告代理業の近代化と経営の安定化はありえないという問題意識から、媒体手数料の公定価格化を商工省に提起した¹⁷。

公定価格制の交渉は戦時下で広告市場が縮小し広告業の将来が危ぶまれた中で、新聞業界や広告業界の激しい抵抗に出会い、難航した。吉田は「商工省という看板の裏側で八面六臂の働きをし」¹⁸、1944年、新聞社の広告料金を新聞媒体料金の15%とする準公定価格制を導入することで決着した。広告業経営の基盤となる媒体手数料が統一されたことは、「広告業界の基盤改革にとって画期的で革新的な出来事」¹⁹であった。広告代理業者の媒体手数料率の明確化に基づく新聞広告料率の公定化は、広告取引の公正化、合理化に寄与するものであり、広告代理業における個人営業から組織営業への転換という意義を有していたからである。

媒体広告取引の公正化について、吉田が戦後注力したのがABC機構（Audit Bureau of Circulations、発行部数を監査する機関）の導入である。戦前期から吉田は正確な販売部数を公表することによって、従来から曖昧であった新聞・雑誌の媒体取引構造を明確化し、適切な広告料金を設定すべきであると考えてきた。そのためには、新聞・雑誌各社の発行部数を調査し発表する公正な第三者機関の設立が必要であった。この組織がABC機構であり、吉田は「戦前からABC機構のないのは、日本の広告界の恥辱であると考えていた。日本の広告界の後進性は、ここにあった」²⁰と述べている。吉田によるABC機構設立の提唱と運動によって、1952年に「ABC懇談会」（日本ABC協会の前身）が発足し、1957年までには全国新聞社の大部分が加入するに至った。

第二点の金融機関の預金貸し出し順位問題は、産業界における広告産業の地位を示す象徴的な事例であった。戦後初期、50万円以上の資金を銀行から借入れる場合には、日本銀行と大蔵省（現財務省）の認可が必要であったが、広告会社に対する銀行融資は容易に行われなかった実態がある。日銀、大蔵省が1947年に金融機関資金融通準則を公布し、基幹産業である電力、石炭、鉄鋼を甲種として最優先し、新聞を乙種、広告業を丙種にランクしていたからである²¹。この預金貸し出し順位の丙種ランクは資金・財務面から広告会社の経営を制約する要因となっていた。そのため、現金支払いを建前とする新聞広告料金が連続して上昇する一方で、広告主の支払いは金融難による手形支払いが急増したため、広告会社は立替払いなどで資金繰りに追い込まれ、広告主が倒産したケースでは広告料の貸し倒れが発生する事態もあったのである²²。

預金貸し出し順位問題の解決は、広告産業の地位向上に関わる重要課題であった。日本新聞広告同業組合²³の理事長であった吉田は業界を代表して、大蔵省、経済安定本部（現内閣府）、日銀および金融界に対して、広告の意義・役割や広告代理業の企業価値を訴え、折衝を重ねた。その結果、1949年3月、日銀との折衝で「丙種融資協議」の枠内で、東京・大阪両地区の広告代理業に限り、「乙」扱いとする措置が取られた²⁴。

しかしながら、このような部分的な改善措置のもとでは、広告代理業の資金環境が改善されなかったことは言うまでもない。広告主の広告代理業に対する広告料の手形決済方式の増加は、広告取引関係における広告代理業の相対的な地位の低さをあらためて自覚させるものとなったから

である。1949年にGHQの経済顧問であるドッジが厳しい金融引締め政策（健全財政政策）を実施した際に、この手形決済方式はさらに拡大し、広告代理業は一段と激しい資金繰りに追い込まれた。電通も経営危機に直面し、吉田はこの窮状を新聞社に手形割引への協力要請をすることで打開している²⁵。

3. 電通の経営革新と企業成長

(1) 経営管理機構の改革と人的資源の強化

吉田秀雄が手がけた電通の経営革新は、第二次大戦後の1947年6月、電通社長に就任したことを契機として本格開始された。この43歳の少壮社長の誕生は、敗戦が広告産業に新しい状況をもたらした時期、言い換えれば、戦時経済から平和経済の転換によって、軍需産業の民需産業への再編が進展し、広告産業に好影響を与えることになった時期に相応する。

戦後の電通の事業再開に際して、吉田は広告業界の体質改善の必要性和新しい事業機会（ビジネス・チャンス）の到来を社内に訴えた。ここで、注目すべきことは、吉田が社長就任の前年の1946年に、すでに①商業放送（民間放送）の実施促進とそれに必要なあらゆる企画と準備、②広告宣伝の構想、企画を拡大するパブリック・リレーションズ（Public Relations, PR）の導入とその普及、③広告合理化のために必要な調査部機能、特に市場調査の強化、④広告表現技術の水準向上を目的とした宣伝技術部、商業写真部の創設、⑤屋外広告その他媒体の多角化による事業活動の拡大などを電通の経営方針として打ち出していることである²⁶。

前述のように、日本の広告産業の後進性脱却と地位向上、マネジメントの近代化による経営体質の改革は吉田の企業家活動の核心となった。吉田は社長就任を機に、人的資源の強化と機構改革によるマネジメント・システムの確立と、さらには前述の広告業界に対する金融機関の預金貸し出し順位の見直しを優先課題として取り組んだ。

人的資源について、吉田は積極的な外部人材の発掘・登用と有力人脈の組織化をはかった。人材不足を広告産業の後進性の一因として考えていた吉田は、満鉄（旧満州鉄道株式会社）関係者や旧軍人、財閥企業や軍需工業の解散・縮小等で要職を離れた人材を発掘し、さらには公職追放された政治家、経済人、新聞人のネットワーク化に注力した。旧軍人や満鉄関係者を積極的に登用した背景には、敗戦の結果、行き場をなくした優秀な人材を活用して、「古い広告屋の体質から大転換を図る、つまり電通の近代化」²⁷を進めるといふ吉田の意図があった。特に満鉄関係者について、戦前期における「最も近代経営、科学的なデータについて経営戦術や戦略を展開していた」²⁸スタッフであったと認識していた。このように、「新聞・言論界の有力者はプレーンとして活用し、政財界人、官僚は営業活動の際の政治力、仲介役の戦力に、幹部社員は“広告の鬼”に仕立て上げ」²⁹ることによって、電通の組織能力を高めていったのである。

電通のマネジメント・システムの改革については、経営幹部による早朝会議、月例の事業予算会議、金融予算会議等の組織化という形で「行動的な業務執行体制」³⁰を発足させた。こうした経営管理機構を通じて、経営トップから第一線の管理者に至る幹部を教育し、最高方針をすみやかに徹底し、経営全般にわたって計画性を高める手法を取った。吉田にとっては、会議こそ自らの経営方針を伝達する場であり、絶えず檄文を飛ばす場でもあった。

吉田は社長在任中、電通の経営方針および社員の行動指針として、「鬼十則」「広告の鬼」

(1951年)、「全員広告セールスマンになれ」(1954年)、「甘えてはいないか」(1957年)、「銘記すべき五項目」「頭脳作業を推し進めるために」(1959年)、「第一線戦線ノ整備ト統制」「貿易自由化に備えよ」(1960年)、「全社を創意のルツボに」(1961年)、「代理業の本質を知れ」(1962年)などを発信し続けたことで知られる³¹。

(2) 広告取引構造の改革

吉田による電通の経営革新は、マーケティングサービス機能の導入という広告代理業のビジネス・モデルの変革、A E制 (Account Executive system)³²の導入という広告取引構造の改革という形で進められた点に特徴がある。このような取引構造の改革によって、電通は伝統的なスペース・ブローカーからマーケティング・エージェンシーへの体質転換を果たした。

マーケティングサービス機能の導入は、1950年代半ばの日本へのマーケティングの本格的導入を契機とした³³。吉田は欧米の広告会社の業態を研究するとともに、新しいマネジメント手法としてのマーケティング理論に着目し、マーケティングを広告代理業の行うべき新しいサービスとして位置づけた。ここには、戦後の経済復興およびその後の高度成長期の技術革新と消費革命の中で、企業の販売競争の激化や新製品開発競争による商品寿命の短期化など、販売促進活動(セールス・プロモーション)に関わる問題がきわめて重要となったという要因がある。企業は通常、生産計画・商品計画を立て、実際の生産活動と同時に販売競争を展開するが、そこでは販売促進活動として人的販売活動だけでは間に合わないので、マス・メディアを利用した販売促進活動が行われることになる。

マーケティングの導入によって広告の果たす役割が格段に大きなものとなると考えた吉田は、スペース・ブローカーにすぎなかった従来の広告代理業をマーケティング・エージェンシーとしての広告代理業への体質転換をはかった。そのために、①社内の広告関連調査部門、さらには広告制作関連のクリエイティブ部門などの拡充強化、②企画調査局にマーケティング部の新設(1959年)、③マーケティング関連部局を一元化したマーケティング局の新設(1964年)等の機構改革を進めた。

さらに、吉田はA E制の導入という組織変革に着手した。欧米の広告会社のA E制に強い関心を持っていた吉田はアメリカ広告業界視察において実態を確認し、1956年、従来からの媒体本位の縦割りの連絡(営業)機能を抜本的に見直し、広告主ごとに媒体・調査・企画・クリエイティブ(広告制作)機能を有するA E制の導入を発表した。

A Eは特定の広告主と広告に関してあらゆる問題を処理する責任を持つ存在である³⁴。電通において、A E制は①数次にわたる大規模な機構改革、②広告計画技術の開発や広告プランナーの育成、さらには③2年後の1958年の「総合連絡制」の設置という形で定着がはかられた³⁵。

従来の広告代理業の競争力は媒体社の広告の枠(スペース)を広告主にいかに安い価格で提供できるかに依存していた。上述のように、電通をはじめとする広告代理業の営業(連絡部)は主に媒体販売であり、広告スペースを媒体社に代わって販売するスペース・ブローカーとしての性格を色濃く持っていたが、A E制はこうした媒体社中心の取引関係から新たに広告主とのパートナーシップに重点を置く広告会社へ転換を意味していた。吉田はA E制について、「広告代理業界の、そして電通の革命」と位置づけ、「電通はどうしてもこの総合連絡制の関門を通らねばならない」と述べたように、総合連絡制は日本的なA E制への関門となった³⁶。その結果、A E制導入はマーケティング・エージェンシーへの本格的転換を促進したのである。

一方、A E制導入には、広告代理業の経営近代化をはかるために従来の「外交」のパワーを取り除きたいという意図があり、そのためにマーケティング機能を営業に付与するものであった³⁷。吉田はスペース・ブローカー的広告代理業から近代的広告会社へ体質改善をはかるに際して、広告とともにアメリカで発展したP Rに着目し、その本格導入をはかった³⁸。後述する電通の飛躍の決定的契機となる1950年代の民放開局の実現もこのP R機能重視の一環として位置づけることが可能である。

ここで、欧米におけるA E制が広告主のライバル企業を取り扱わない一業種一社制で定着していたのに対し、日本では一業種一社制が定着しなかった点に留意しておく必要がある³⁹。日本の広告代理業においては一業種一社制が定着しなかったために、A E制という組織革新は営業改革という意義を有することになった。A E制の導入によって、広告代理業が媒体中心の営業から広告主に対する営業に転換し、広告主に広告計画そのものに関わる企画・提案を行うようになったからである⁴⁰。

(3) 民放ラジオ事業の開拓

吉田は戦後直後からラジオを新聞と並ぶ第二の広告メディアとして着目した⁴¹。吉田が商業放送事業の開拓をめざした背景には、敗戦後、政府によって打ち出された民間放送構想がある。しかし、民間ラジオ放送が日本で実現するためには、民間放送を許容する戦後の新しい放送秩序の形成が必要であった。

民間放送構想はその実現までにさまざまな曲折を経た⁴²。民間放送構想の出発点は、1945年9月の松前重義（逓信院総裁）による「松前民放構想」である。「松前民放構想」は戦前の国家による情報統制や日本放送協会（NHK）による放送独占の弊害を排除するために民間放送の必要性を主張したものであったが、同時に、GHQによるNHKの解体を防ぐためのNHKと併存した民間放送の設置にその狙いがあったといわれる。その構想は東久述内閣による「民衆的放送機関設立に関する件」として閣議諒解された。日本の放送事業は1925年以来、電気通信の政府管掌を規定した無線電信法（1915年制定）に基づいて、政府の強力な統制監督下に置かれたNHKによる独占放送方式のもとで運営されてきた。これに対し、閣議は「潑刺たる民衆的放送の実現を図るため、電波受信機の解禁を機に、現在の日本放送協会のほかに（中略）新会社の設立を許可する」方針を打ち出したのである。

この政策転換は占領国である米国流の民間私企業による商業放送方式を取り入れ、新たに民間私企業による新放送機関の設立をはかることによって、NHKによる単一独占放送に代わる複数競争方式の導入を意味していた。しかしながら、閣議諒解された「民衆放送」実施の決定権は、統治者としてのGHQにあった。民間放送構想は放送分野におけるNHKの独占を排除し、競争による放送事業の民主化をめざすという点で、GHQの方針と合致したものであったが、「民衆放送」の創設は難航した⁴³。その最大の要因は、GHQが占領政策を遂行する上で民間放送を不適切と考えた点である。当初は政府・軍部の情報宣伝機関としての官営放送の解体・再編を目的とした方針が、逆に占領政策遂行においてNHK 1社体制を重視する方針に転換したためであった。

日本政府から商業放送開設方針の承認について回答を求められていたGHQ民間通信局（CCS：Civil Communication Section）は1945年12月、「日本放送協会再組織に関する覚書」において、日本の放送はNHKの民主的改組で十分であり、民間放送は占領政策を遂行する上で不適當

であるという見解を公表した。これに対し、逋信省（1946年7月に省へ改組）は1946年10月のNHKの放送ストを機に、新放送機関の設立の意向をGHQに再度打診した。しかしながら、GHQは民放放送の設立は不適當であり、放送事業は現行の単一独占体系を逋信省の監督下で国家管理するという民放不許可方針を堅持した。

GHQの政策転換が行われたのは、1947年10月の「新しい日本の放送に対する連合国軍最高司令官からの最終的示唆」（ファイスナー・メモ⁴⁴）であった。これは新放送法の大綱の四原則として、①放送の自由、②放送の不偏不党、③公衆に対するサービスの責任の充足、④技術適所基準の遵守を示し、民間民衆放送を承認するという注目すべきものであった。1950年4月、ファイスナー・メモに基づき、電波三法（放送法、電波法、電波監理委員会設置法⁴⁵）が成立し、民間放送事業の設立が正式に認められた。

吉田は社長就任の前年（1946年）に逋通の経営再建策の柱として民間ラジオ放送の創設を掲げたように、「松前民放構想」の段階から広告メディアとしての民間放送の事業化に関わった。その端緒は、「松前民放構想」の閣議諒解を機に、主管官庁の松前逋信院総裁が東京都商工経済会（のちの東京商工会議所）の藤山愛一郎（東京商工経済会会頭）、船田中（同専務理事）に民放会社の設立申請を求めたことである。東京都商工経済会はこれを受けて「民衆放送」の設立申請に関わる検討会を組織し、創立準備委員長に船田、副委員長に吉田という体制で発足させ、1945年12月、「民衆放送株式会社の放送局免許申請書」を逋信省に提出した⁴⁶。

吉田が創立準備副委員長に招聘されたのは、民放ラジオの経営が広告放送料を収入源とする事業であり、船田らは広告ビジネスの専門家としての参画を吉田に求めたのである。ここで注目すべきは、吉田が商業放送自体は未経験の分野であったにもかかわらず、民放ラジオの実現に使命感を感じ、旺盛な事業化意欲によって綿密な事業調査を行ったことである。具体的な調査研究項目は、①放送と広告の関係、すなわち、番組編成・広告表現・広告料金設定をどのようにすべきか、②広告料金に基づく収入規模はどれぐらいか、③新会社の事業規模にふさわしい会社運営や組織のあり方などであった⁴⁷。

吉田が「民衆放送」の実質的な最高責任者となった直接的契機は、1947年1月のGHQの公職追放令である。公職追放令により東京都商工経済会の藤山、船田、逋通社長の上田硯三が辞任に追い込まれたからである。公職追放令に基づく中核メンバーの退任によって、東京都商工経済会は一転して新会社設立に消極的となったため、同年1月以降、吉田は船田に代わって創立準備委員長となり、設立事務局を逋通に移して準備を継続し、民放ラジオ創設の主導的な役割を担うことになった⁴⁸。さらに、同年6月、吉田は逋通の四代目社長に就任し、「民衆放送」の事業化の実質的な判断と責任を負うことになったのである。

民間放送局の検討段階における吉田の特筆すべき活動として、①地方紙各社の免許申請への支援、②「1地域1放送会社」の主張があげられる。

まず、吉田は「民衆放送」の創立準備委員長としてのみならず、地方紙各社の免許申請についても協力作業を積極的に行った。新放送法の法制化が具体化するにつれて、民間放送局の出願はブーム的な様相を呈し、1950年3月末には出願数は72社、このうち東京は28社に達していた⁴⁹。このなかで新聞社の出願数は申請72社中15社に及んだが、これら新聞社の出願に関して、まだ政府の免許方針が固まっていない段階で、吉田は地区ごとに競願が合併することを見越して、地方紙各社に資料を提供し、出願を働きかけ、各都市の民放設立の機運を盛り上げることに大きな成果をあげた⁵⁰。その背景には、長年の新聞広告営業を通して築いた地方紙との強固な関係を生か

し、広告ビジネスの新しい領域を放送広告に求めたいという意図があった。

また、吉田は民間放送局の事業基盤確立という観点から、放送局の「1地域1放送会社」を主張し、注目を集めた。民間放送局が何局免許されるかについて、1950年2月の参議院電気通信委員会において、吉田は民間放送局の広告収入・経費予測に基づく収支見通し等を提示し、放送局数を適正規模に抑えるために「当面暫定的には、1地域1社の実験ないし育成期間が必要であり、東京・大阪に3社、4社と生まれることは、共倒れ必至」という主張を展開した⁵¹。ここで展開された広告の専門家としての吉田の「1地域1放送会社」論と多数局免許に対する警告は、政府行政や申請各社へ大きな影響を与えた。日本に民間放送を誕生させるにあたって大きな役割を担った電波監理委員会は1950年12月、「放送局の開設の根本的基準」を発表し、委員長談話として、東京に2局、他の都市においては1局ずつ免許を与えるという「1地域1放送会社」の置局方針を発表した。

(4) 民放ラジオ・テレビの発足と放送広告

1951年4月、最初の民放ラジオの予備免許が全国16社に交付された。この予備免許が決まる過程で、東京、大阪では競願局の統合が難航した。東京では、「東京放送」の電通、「ラジオ日本」の毎日新聞社、「朝日放送」の朝日新聞社、「読売放送」の読売新聞社の一本化調整が紛糾し、主管大臣による工作も失敗に終わった経緯がある。失敗の理由として、①各社が政府の介入を否定したこと、②東京地区は技術的には3局並立が可能と考えられたこと、③4社統合は民放の“電通ネット”を招くという懸念があったことが指摘されている⁵²。これに対して、吉田は財界の有力者で各社申請の賛成人となっていた原安三郎（日本化薬社長）に4社合併の仲介を依頼した結果、1951年1月、あらためて原を発起人代表とする「ラジオ東京」の免許申請が行われた⁵³。このように、事業の準備活動開始から6年を経て、1951年4月、日本最初の商業放送としての予備免許が与えられたのである。

さらに吉田は民放ラジオ開局に向けてラジオ広告放送の知識普及・啓蒙活動に努めた。1949年8月、電通社内にはラジオ広告講座を発足させ、広告主を対象にラジオ広告研究会を設置した。そして、商業放送や放送局経営について研究を重ねた結果、1951年1月、ラジオ広告担当職制として、東京本社、大阪、名古屋支社にラジオ広告部を新設した。これにより、放送という新しいメディアに関する情報を得意先に報告して、電波の広告枠を販売する準備体制が整備された。また、吉田は民間放送の登場を期して、そのための人材を育成し、100名近い人材を全国の民放各社に供給した。

開局後の民放各社の経営は当初の悲観的な見通しを払拭し、好業績を達成した。「ラジオ東京」は第1回目の決算期から黒字を計上した⁵⁴。この間、ラジオ開局は1951年が6社6局、1952年が18社19局、1953年が32社41局へと拡大した。ラジオ広告費は1951年3億円（媒体別構成比1.2%）でスタートしたが、翌1952年に22億円（5.7%）に伸びて雑誌媒体の18億円を抜き、1955年度98億円と驚異的な伸びを示した。同年の新聞広告費は55.3%、337億円であり、ラジオ広告費は新聞広告の三分の一に迫る勢いであった。

この民放ラジオ開局と同時期の1951年5月、「テレビジョン放送実施促進に関する決議案」が衆議院で可決された。日本における民放テレビ事業の実現を主導したのが、正力松太郎（読売新聞社主）である⁵⁵。民放テレビに意欲を燃やしていた正力は「日本テレビ放送網」の開局に際して、吉田に参加要請を行っている。吉田は6年間にわたって取り組んできた民放ラジオが軌道に

乗りつつあった時期であり、「正力の聞き役となり、現実的で慎重な態度をとった」⁵⁶といわれる。

テレビについての正力と吉田の見方は、その後“伝説的な消極、積極論”の見解として残されている。吉田がラジオを広告媒体として積極的に評価した理由について、森崎実は「新聞、雑誌が持たない大衆性、普遍性といった特性もあったが、同時に、すでに商業ラジオ以前に開墾されたその土壌を読んでのことであった。つまり、そこには26年間、NHKによって培養された受信機の普及があったからだ。全国のラジオ受信契約数は、商業ラジオの胎動期の昭和24年7月には、すでに800万台に達していた。(中略)商業ラジオは、この肥沃な土壌の上に種をまけばよいだけ。それが発芽しないなど、彼(吉田—引用者—)には考えられないことだった」⁵⁷と述べている。これに対して、テレビには「なんの頼るべき土壌もなかった。たとえ開拓されうるとしても、収穫を予想するにはあまりにも未知の土壌」⁵⁸であり、そのリスクは大きかったのである。

しかし、吉田は「日本テレビ放送網」が予備免許を得たのを契機に、テレビへの志向を急速に深めていった。予備免許交付の翌月の1952年8月には、本社ラジオ局および大阪支社ラジオ局にテレビ部を新設し、名古屋、北海道、九州支社においてもテレビ広告放送に備えての準備を一斉に開始していることは注目される。1953年8月の「日本テレビ放送網」開局日の広告取扱い(タイム・セールス)で電通は70%を占め、テレビCMの制作などにも率先して取り組んだ⁵⁹。

1955年4月、「ラジオ東京テレビ」が第二の民放テレビとして開局し、1956年2月、郵政省は全国に6チャンネル制の大量免許方針を発表し、同年7月「フジテレビジョン」、「日本教育テレビ」(現・テレビ朝日)など、10月には全国民放34社へ予備免許が交付された。こうして、テレビ放送は民放ラジオの登場以上に、戦後の広告産業に大きな変革をもたらし、やがて広告メディアの中心的な位置を占めるに至った。電通は吉田のリーダーシップのもとで、早くから民放設立準備に取り組んできたメリットを生かして、ラジオ広告の分野で圧倒的な優位性を確立したが、この優位性は次の民放テレビの登場時にもそのまま継続されたのである。

4. 結語

本稿は、吉田秀雄の企業家活動について、電通の経営革新と企業成長、広告産業の合理化・近代化と地位向上、民放事業の開拓という課題を日本の広告産業史、広告経営史のなかで捉え直すことを試みた。検討結果を再確認すれば、以下のとおりである。

第一に、戦後の電通は吉田の強力なリーダーシップのもとで、企業成長の道を歩んだ。1950年を基準に吉田が死去した1963年を対比すれば、図表-1のように、電通の売上高規模は40億円から812億円へと20倍に伸びている。これを対前年比でみた場合、確実に10%以上増という急速な伸び率を示している。その中で、1952年に売上高が47億円から91億円に一挙に倍増した要因として、民間ラジオの開局が挙げられる。また、民間テレビが開局した1953年以降、電通におけるテレビ広告取扱い比率は急上昇し、10年後の1963年には40%に達した。そのために同社の売上高は平均25%前後の急速な伸びを示した。

このような電通の企業成長要因については、外部経営環境としての総広告費の拡大という市場要因、内部環境要因としての同社の経営管理機構の整備と広告取引構造の革新があげられる。

日本企業の総広告費は1947年の1億4600万円が15年後の1961年には211億円へと成長した⁶⁰。

表一 電通の業務区分別売上高の推移

単位：億円

年度	新聞	雑誌	ラジオ	テレビ	セールスプロモーションその他	売上高合計	前年比(%)
1950						40	100.0
1951						47	117.5
1952	65(71.6)	3(3.4)	16(18.1)	—	6(6.8)	91	193.6
1953	82(66.3)	4(3.8)	26(21.2)	1(1.1)	9(7.6)	123	135.2
1954	82(62.8)	4(3.7)	32(24.3)	2(1.6)	10(7.6)	131	106.5
1955	89(60.1)	5(3.9)	39(26.4)	3(2.6)	10(7.0)	149	113.7
1956	107(57.1)	7(4.1)	47(25.4)	11(6.1)	13(7.3)	187	125.5
1957	124(52.6)	9(4.2)	53(22.8)	30(12.9)	16(7.4)	235	125.7
1958	133(50.1)	11(4.3)	51(19.4)	49(18.4)	19(7.8)	267	113.6
1959	167(45.8)	13(3.8)	47(13.0)	104(28.5)	31(8.8)	365	136.7
1960	194(42.7)	16(3.7)	48(10.7)	148(32.6)	47(10.4)	455	124.7
1961	243(42.5)	21(3.7)	46(8.1)	197(34.5)	54(12.3)	572	125.7
1962	272(42.0)	24(3.8)	41(6.4)	239(36.9)	70(10.9)	649	113.5
1963	325(40.0)	31(3.9)	38(4.8)	319(39.3)	96(11.9)	812	125.1

出所：株式会社電通編・刊『電通100年史』ほかに基づき、筆者作成。

戦後初期、企業の広告活動は価格差補給金と復興金融公庫融資による鉄鋼、石炭、セメントなどの重点生産政策がとられたあとも、肥料、繊維を除いて、消費財生産部門の立ち直りが遅れたことによって著しく停滞したが、その後の経済復興、特に消費物資の統制撤廃の拡大によって正常化へ向かった。消費財が配給とヤミ市といういわば変則的な流通機構を脱して自由な市場活動に向かうことによって、広告活動も本来の機能を取り戻し、活発化したのである⁶¹。これを可能にしたのが、戦後の用紙統制の撤廃に基づく新聞紙面の拡大、高度成長期のもとでの大衆消費時代の展開と新しいメディアとしての民放ラジオと民放テレビの発展であった。その意味で、商業放送の開始は「日本広告史に特記すべきこと」⁶²であった。吉田は1950年代、電通に大きな飛躍をもたらすことになる民放ラジオ開局の実現に力を注ぎ、民間テレビ開局をとらえてテレビ・メディアに積極的に参入し、高度成長期における広告市場（総広告費）の急速な伸びを享受した。

電通の経営管理機構の整備と広告取引構造の革新において、それらが吉田のアイデアであり、吉田のトップダウンの意思決定によって実施されたことは注目すべきであろう。前述のように、吉田は自ら構築した独自のマネジメント・システムの中で、自らの広告業経営の理念と社員の行動指針に関わる社内コミュニケーションを徹底した。また、米国の広告ビジネスにおけるA E制および大量消費時代におけるマーケティングの重要性に着目し、日本の広告代理業の伝統的なスペース販売機能、ブローカー機能を改革して、企画マーケティング制作機能へと広告代理業の性格を抜本的に転換した。

このようなスペースブローカー的な広告代理業から総合的なマーケティング・エージェンシーへの広告代理業の体質転換の過程で、A E制の導入が一段と進展した。また、広告をマーケティングという経営活動の一環として位置づけ、電通は広告主のマーケティング計画の遂行を広告戦略の観点から再検討し、より効果的なキャンペーン計画にとりまとめる作業を担うようになった。戦後、電化ブーム（家庭用電気製品の消費拡大）、合繊ブーム（衣料生活分野の消費拡大）が到来したが、これらは広告メディアの主役となり、そのマーケティングなり販売促進の役割を

広告代理業が担うことになったのである。

第二に、吉田はラジオについては終始積極的にその推進役を果たし、テレビについては、「はじめは見送り気味で、それがのちに、急変して誰よりも積極論者となった」⁶³。特に民放ラジオへの取り組みが電通と日本の広告界の将来を左右すると考えた吉田は、その実現に中心的役割を果たし、民放テレビ創設時の正力に匹敵するリーダーシップを発揮した。1947年、GHQが対日理事会で民間放送不許可の方針を決定し、加えて公職追放令で各社発起人の名が消滅していった段階でも、吉田は民間放送こそ広告メディアの主役になるのは米国の例から推しても間違いないと判断した。GHQの放送政策の転換に基づき、1951年に民放ラジオ局16局が開局し、2年後の1953年には民放テレビ（「日本テレビ放送網」）が開局した。このように吉田が民間放送事業の実現を主導し、広告産業における新しい領域を放送広告に求めた。この放送広告は電通をはじめとする広告代理業の戦後の企業成長要因となったのみならず、広告業界の合理化・近代化の促進要因となった点に注目すべきである。

さらに、吉田は支配的な広告メディアであった新聞との関係で広告代理業が置かれていたスペース・ブローカー的な低い地位、広告取引の閉鎖性や前近代性などを打破し、近代的な広告取引構造に転換する契機を放送広告に見いだした。放送広告は、新聞広告の場合と異なり、購入したタイムの取り扱いを広告主が特定の広告代理業に既得権として固定させず、広告代理業は番組の企画・制作の優劣で選定されるという新しい慣行を生み出したからである⁶⁴。

第三に、吉田の企業家活動は電通という個別企業の経営革新を超えて、広告産業の合理化・近代化、広告業界の指導育成に向けられたことである。戦前期における広告代理業の整理統合、広告手数料（媒体手数料）の公定価格化、戦後期における金融貸出し順位の見直し、広告料金適正化を目指したABC機構の設立、さらには民放ラジオ・テレビ局開設時の各種支援、民放の創設と同時に民放各社の株主となり、経営基盤が固まるまで役員派遣などによる事業計画・番組編成などの指導、経営資金、人材供給などを行った。また、(株)日本広告業協会など広告関係諸団体の創設、広告電通賞などの諸施策を実行した⁶⁵。

これらの主たる動機が、電通という広告業界のリーディング・カンパニーとしての立場から、業界秩序の形成、広告の公正取引に基づく健全な競争基盤の確立、さらに電通の媒体確保力の強化にあったことは言うまでもない。このような個別企業の視点とともに、その企業家活動の核心が、戦前に社会的に低い地位しか与えられていなかった広告代理業を近代的企業として確立しようとした吉田の「広告の鬼」と称された執念にあったとあってよい。この執念と先見性が、戦後の大衆社会・情報化社会において、広告産業の後進性の脱却と地位向上に向かわせたといえよう。

注

- 1 渡邊祐介「吉田秀雄—業界地位を引き上げた大局的判断」【PHP Business Review】2004年7・8月号、70～71頁。
- 2 GHQ/SCAP, General Headquarters/Supreme Commander for the Allied Powers、連合国軍総司令部。
- 3 吉田の入社当時の回想については、八巻俊雄『世界の広告12使徒』プラトール出版、2005年、12～14頁参照。
- 4 森崎実『忘れえぬ広告人—吉田秀雄の足跡—』誠文堂新光社、1966年、10頁。
- 5 株式会社電通編・刊『電通100年史』2001年、46～47頁。
- 6 田原総一郎『田原総一郎自選集IV メディアと権力のカラクリ』アスコム、2005年、260頁。

- 7 1933年、光永電通社長は貴族院議員に勅撰されたが、そこには新通信社設立への参加に対する褒賞の意味もあったといわれる。内川芳美編『日本広告発達史 上』株式会社電通、1976年、375頁。
- 8 “電聯合併”のプロセスについては、前掲『電通100年史』104～110頁参照。
- 9 内川、前掲『日本広告発達史 上』378頁。
- 10 同前。
- 11 猪野健治「吉田秀雄—マスコミ界の“影の内閣”を築いた男」『現代の眼』1980年8月号、238頁。
- 12 八巻、前掲『世界の広告12使徒』15～16頁、田原、前掲『田原総一郎自選集IV メディアと権力のカラクリ』271頁。整理統合の経緯について、熊谷典文は「実質的にすべて吉田の発案によるもの」「広告料金の準公定価格制のときには（吉田に一引用者—）専門家として相談をしました。ただし広告代理店の統廃合については、役所はどうこうしなさい、とはいわなかった。あくまでも広告業者の自主統合」と述べている。同前、273頁。
- 13 渋谷重光『語りつぐ 昭和広告証言史』宣伝会議、1978年、38頁。
- 14 小谷、前掲「吉田秀雄」251頁。
- 15 永井龍男『この人吉田秀雄』文藝春秋、1987年、138頁。
- 16 渋谷、前掲『語りつぐ 昭和広告証言史』10頁。外交担当者の証言については、56～78頁参照。
- 17 根本昭二郎『広告人物語』丸善、1994年、93頁。
- 18 田原、前掲『田原総一郎自選集IV メディアと権力のカラクリ』271頁。
- 19 根本、前掲『広告人物語』94頁。
- 20 「偉大なる広告人の足跡」『宣伝会議』1997年9月号、20頁。
- 21 内川芳美編『日本広告発達史 下』株式会社電通、1980年、54頁。
- 22 同前、55頁。
- 23 整理統合に基づく12社が日本新聞広告同業組合を組織し、日本新聞聯盟（のちの日本新聞協会）の指定広告代理店となり独占取引を行った。1950年、新聞広告代理業の統一組織として日本新聞広告同業組合が設立された。
- 24 内川、前掲『日本広告発達史 下』138頁。
- 25 電通の1950年上半年期の取扱高17億円、手数料収入2億5000万円のなかで、完全不回収・完全貸倒金額は本社・支社を合わせて5000万円、月間で約850万円を下らない惨状であったといわれる。森崎、前掲『忘れえぬ広告人—吉田秀雄の足跡—』233頁。
- 26 株式会社電通編・刊『電通66年』1969年、192頁。
- 27 田原、前掲『田原総一郎自選集IV メディアと権力のカラクリ』276頁。
- 28 同前。
- 29 猪野、前掲「吉田秀雄—マスコミ界の“影の内閣”を築いた男」240頁。
- 30 前掲『電通100年史』154頁。
- 31 「第4代吉田秀雄社長 年譜・訓辞・説示」（株式会社電通所蔵）。
- 32 日本では戦前期の1927年に、萬年社と日本ゼネラル・モーターズの自動車シボレーの販売契約において初めてAE制の先駆的形態を取り入れた事例がある。内川、前掲『日本広告発達史 上』373頁。
- 33 当時、マーケティング研究は一部の研究者によって行われていた。1953年、浜野毅・上岡一嘉『マーケティング—近代経営技術としての市場開拓—』（丸善）が刊行されている。
- 34 1950年代の米国におけるAE制の実態については、日本生産性本部編・刊『アメリカの広告—広告専門視察団報告書—』1959年、114～116頁参照。
- 35 小林彦彦『広告ビジネスの構造と展開』日経広告研究所・日本経済新聞社、1998年、221頁。
- 36 前掲、『電通66年』265頁。
- 37 小林、前掲『広告ビジネスの構造と展開』227頁。
- 38 PRがその本来の意味において紹介されたのは、1949年7月、電通の夏期講習会において、同社外国部長・田中寛次郎が行った講演「PRについて」が最初とされている。内川、前掲『日本広告発達史 下』77頁。
- 39 電通は広告活動の一手扱いを求める広告主の増加とともに連絡局を増設し、各連絡局における同一局または同一部が競合広告主を扱わないことを守る体制を構築した。小林、前掲『広告ビジネスの構造と展開』220

頁。

- 40 AE制度をめぐる欧米と日本の広告会社の違いについては、新井喜美夫「現代企業の広告戦略—広告代理店の立場から」『別冊中央公論経営問題』中央公論社、1963年夏季号、244～249頁、前掲、日本生産性本部編・刊『アメリカの広告』を参照。当時、電通・吉田とともにAE制導入をめざし、1959年に導入した博報堂社長の瀬木博親もAEを一業種（商品）一社とは解釈していなかった。
- 41 電通は吉田が設立発起人代表、元満州電電放送総局次長の金沢格太郎などが設立メンバーとなった。
- 42 以下の民間放送の成立過程については、内川芳美「戦後日本の放送政策（上）—戦後放送制度の確立過程—」日本放送協会放送文化研究所編『放送学研究』第6号、日本放送出版会、1963年、同「戦後日本の放送政策（下）—戦後放送制度の確立過程—」第11号、1965年、奥平康弘「放送法制の再編成—その準備過程—」東京大学社会科学研究所戦後改革研究会編『戦後改革 3 政治過程』東京大学出版会、1974年、神松一三『「日本テレビ放送網構想」と正力松太郎』三重大学出版会、2005年、等に基づいている。
- 43 「民衆放送」以外にも、「新日本放送株式会社」（大阪市）、「国民放送協会」（東京都）、「常民生活科学技術協会」（東京都）、「中部日本放送協会」（名古屋市）の設立申請が行われた。前掲『日本広告発達史 下』110～111頁。
- 44 GHQ民間通信局調査課長代理のクリントン・ファイスナーが作成したので、「ファイスナー・メモ」と称されている。
- 45 電波監理委員会（1950年6月発足）は内閣から独立した行政委員会として、準立法・司法機能を持ち、日本の電波行政に関連するあらゆる案件を処理した。民間業者の放送免許も同委員会の管轄事項であった。神松、前掲『「日本テレビ放送網構想」と正力松太郎』47頁。
- 46 新会社は①資本金1000万円、初年度払い込み500万円、本社を東京とし、まず東京、大阪で各10キロ放送を行う、②聴取料は取らず、一般放送と併せて広告放送を実施するほか、受信機の販売修理、家庭用電気機具の販売、出版事業等を付帯事業とした。森崎、前掲『忘れえぬ広告人—吉田秀雄の足跡—』143頁。
- 47 同前、146頁。
- 48 田原、前掲『田原総一郎自選集IV メディアと権力のカラクリ』277頁。
- 49 内川、前掲『日本広告発達史 下』113頁。
- 50 森崎、前掲『忘れえぬ広告人—吉田秀雄の足跡—』157～158頁。根本、前掲『広告人物語』110頁。
- 51 内川、前掲『日本広告発達史 下』117頁。
- 52 根本、前掲『広告人物語』113頁。
- 53 東京での一本化に対し、大阪の場合は調整が難航したため、新日本放送（毎日新聞社系）、朝日放送（朝日新聞社系）の2社に予備免許を与える特例措置が取られた。この大阪の2局並立によって、東京でも2局案が復活し、最終的には日本文化放送に予備免許が与えられた。内川、前掲『日本広告発達史 下』118～120頁。
- 54 ラジオ受信機の普及が1951年度末で971万台、普及率58.6%に達していたが、民放局経営の大きな支えになった。内川、前掲『日本広告発達史 下』132頁。
- 55 テレビ事業の開拓に関する正力松太郎の企業家活動については、神松、前掲『「日本テレビ放送網構想」と正力松太郎』、濱田信夫「新聞経営の革新と大衆文化の演出—正力松太郎の企業家活動をめぐって—」『VISIO』（九州ルーテル学院大学）No.32（2005年7月）を参照。
- 56 根本、前掲『広告人物語』126頁。
- 57 森崎、前掲『忘れえぬ広告人—吉田秀雄の足跡—』186～187頁。
- 58 同前、187頁。
- 59 同前、193頁。
- 60 内川、前掲『日本広告発達史 下』539頁。
- 61 同前、14頁。
- 62 「株式会社電通 第79期営業報告書」（1951年）。
- 63 森崎、前掲『忘れえぬ広告人—吉田秀雄の足跡—』187頁。
- 64 内川、前掲『日本広告発達史 下』200頁。
- 65 吉田の業界活動、財界活動等については、佐々木聡「吉田秀雄（電通）」佐々木聡編『日本の戦後企業家史：反骨の系譜』有斐閣、2001年を参照。