

# 一虹を架けた者たち(百瀬伸夫 前編)



イラスト：小田桐 昭 (東京・S13)

## 違いがわかる男 ヒト 百瀬伸夫

### オクラホマでみた夢

後に百瀬と共に社の国際化を牽引することになる大島文雄は、百瀬との運命的な出会いをこう振り返る。「あれは1960年、私が全米の大学生と日米関係について

討論するために各州を回りオクラホマ大学を訪れた時でした。立錫の余地もないほど学生で溢れたホールで討論が始まったのですが、日本の一人当たりのGDPを問われて私は答えられず、ステージ上で途方に暮れていました。その時です。突然ホール最後尾にいた見知らぬ東洋人風の学生が、右手をまっすぐに上げ、文法的に完璧な英語と朗々と響き渡るバリトンで、戦後日本経済の奇跡的復興の歴史を要約しつつ、正確な数字を小数点以下一桁まで答えてくれたのです。会場にいた

ほぼ全員が賞賛の表情で彼の方を振り返りました」。正確な英語と驚異的な記憶力。論理的思考と外国人に臆しない堂々とした態度。私たちが後に知ることになる百瀬の特徴はすでに学生時代に発揮されていたのだ。

百瀬の祖父は明治時代にアメリカ留学の経験がある著名な英語学者だ。新渡戸稲造に師事し、夏目漱石がロンドンに留学した後の一高の英語教師を引き継いでいる。晩年は駿台予備校の看板英語教師を勤め、おかげで百瀬は授業料を免除されたという。「父は高校時代に英語の成績が悪いと、曾祖父の名を知る教育長に校長が頭を下げるのを恥と感じ、その経験が英語を極める原動力になったと思います」。次男の岸伸久はそう回顧する。

早稲田大学ではESSクラブに入り英

語に磨きをかけながらジャーナリストを志すが、偶然目にした雑誌の記事が彼の人生を変える。吉田秀雄社長の強烈なリーダーシップ、広告ビジネスの近代化への執念、そしてマーケティングの時代到来を予感させるその記事は、青年の心を強烈に捉えた。電通への就職を熱望するが卒業の年には採用がなく、捲土重来を期してオクラホマ大学の大学院に留学し広告・マーケティングを専攻する。大島の窮地を救ったのはその頃のことだ。留学中も電通に熱烈なラブコールを送り続けた百瀬の元について朗報が訪れ、1962年1月に入社を果たす。吉田社長がIAAのマンオブザイヤーを受賞し、電通インターナショナル構想を発表し、ヤング&ルビカムとの提携に踏み切ったまさにその直後に百瀬の電通ライフはスタートするのだ。天が与えた出会いと言わざるをえない。

### ネスレとの出会い

国際広告局を経て国際連絡局へ。いまだ外資系広告主が未開拓の時代にタッパーウェアの扱いを獲得。高峰秀子を起用したTVCMと、主婦で満員にした神宮球場の上空から社長がヘリコプターで降り立つという大型イベントが成功し、扱いは急拡大する。1967年にはさらに大きなチャンスが訪れる。ネスレ日本のマギーのプレゼンだ。競合相手は全世界でネスレを担当し

ているマツキャンエリクソンとレオバーネット。強敵である。プロジェクトチームは、綿密なターゲットインサイト分析を重ね、後に広告コピーのお手本にもなる『おはようマギーです』のスローガンを開発する。当時のチーム全員が驚いたことがある。チームを牽引する若き営業は、従来の連絡のイメージを払拭し、吉田社長が目指すAEの理想像を完璧に体現していたことだ。

百瀬の市場分析、キャンペーンコンセプトの説明から始まったプレゼンは、当時としては珍しく全てを通訳なしで英語で乗り切った。プレゼン勝利を伝えるネスレ日本副社長の言葉が記録に残っている。「我々は多くの広告会社からプレゼンを受けていました。中にはCR表現や媒体の使い方、販促計画などの面で、興味深いアイデアもありました。しかし、これらのプレゼンに共通する弱みは、『統一性』と『連続性』に欠けていたことです。一方、電通のプレゼンは、各所に良い内容があるばかりでなく、コンセプトからはじまって、CR、媒体、プロモーションに至るまで考え抜かれた統一性がありました。その点が他社にならぬ電通の優れた点であり、ネスレが電通を担当に決定した重要な理由の一つです」。完璧なAE制は、それを要求するクライアントが存在してこそ初めて実現する。百瀬はネスレの広告哲学が自分が目指してきたものと同じことに感銘を受けるとともに、インテグリティとコンシステ

ンシーを座右の銘として生涯追求していくことになる。

違いがわかる男誕生

マギーの勝利には、実はネスレが社運を賭けて発売を予定していたネスカフェゴールドブレンドの扱いも密かに含まれていたという嬉しいニュースを、後に百瀬は知ることになる。『挽きたての味と香り』を鮮やかに映像に再現した内藤俊夫のTVCMの成功でシェアは一挙に5%に達するが、さらなる飛躍を目指して新キャンペーンの開発に着手する。すでに市場にあるネスカフェとのカニバリを避けながら、より高品質で高価格の製品を消費者にどう訴求していくかの作業は熾烈を極めた。

多くのコンセプトが現れては消えていく中で、リーダーの百瀬はこう言ったという。「全ての責任は俺が取る。ベストオブベストを目指そう」。徹夜が続きスタッフが疲労困憊する中で、ついに深川英雄があの伝説のコピーを生み出す。『違いがわかる男』の誕生である。品質の『違い』を、本質を見極めることができる厳しい批評眼を持つ一流文化人がエンドースするという構造は、従来のタレント広告とは一線を画した手法としてその後の広告制作のお手本になる。松山善三編を皮切りに、黛敏郎、遠藤周作、池坊専永、岩城宏之、野村万作など

各界を代表する文化人シリーズは、広告キャンペーン史に残る大ヒットになり、商品シェアは20%を超えることになる。各界の超一流文化人との交流は、その後の広告人百瀬の大きな財産になっていく。



国際連絡局連絡部長を経て、1980年同局次長と順調に昇格。1982年には日本テレビでネスレ単独提供番組『世界料理大賞』を成功させる。「この時のネスレと日本テレビを繋ぐ百瀬さんの獅子奮迅ぶりは忘れることができません」とテレビ局で担当した清水貴之は振り返る。世界中から著名なシェフを招聘し腕を競わせるという、後に話題になる『料理の鉄人』のコンセプトを10年前に先取りした番組は19%の視聴率を獲得。桂田テレビ局長から百瀬に19本の赤い薔薇が届くという粋なはからいもあつた。番組中に流された90秒の企業広告は、高橋俊明と河合良文の俊英コンビで、ネスレが日本に根付いて70年の時間を『舌は三代』という日本の文化に見事に置

き換え大きな話題になる。この作品はネスレ日本の扱いを盤石なものにすると同時に、ネスレスイス本社のマウハー社長からも高い評価を得て、後にネスレの扱いが日本を超えて中国、香港、台湾、韓国に拡大していく布石となる。

錚々たるクライアントロースター

1986年第7営業局長。新たにヤマハ、そごう、野村證券などの日系広告主も担当。「ある部長から髭のある局長は日本のお得意の前に出せない」と抗議され、その翌日には自慢の髭を見事に剃つてきました。日系と外資系広告主が半分ずつ共存する実験局としてスタートした7営をなんとしても成功させようという決意を感じました。その年の局会ゴルフの馬名は確か『モトヒゲ』でした。山村正一はそう回顧する。成田社長を援護してそごうのバチカン展を大成させ、ヤマハグループの扱い拡大にも貢献する。同時にネスレに続く大型外資系クライアントへの攻勢が本格的にスタートするのもこの頃である。マクドナルド、UA、BMW、フィリップ・モリス(PM)、スミスクライン。取締役昇格後はコココーラ、プロクター&ギャンブル(P&G)など錚々たるクライアントが百瀬リストに加わることになる。一例をあげよう。1991年平山郁夫画伯より海外に流出した貴重な日本美術の

修復に関し協力要請がある。ほとんど寄付に近いこのプロジェクトに資金を提供する広告主は当初見当たらず作業は難航を極めるが、百瀬は粘り強いトップ外交でPMの社長を説得し協賛にこぎつける。この動きが後の外資タバコの規制緩和に貢献したであろうことは想像に難くない。事実PMの扱いはその後急拡大を遂げ、ネスレと肩を並べて本社扱い高ベスト10入りを果たすことになる。

森健は百瀬の功績をこう要約する。「ポテンシャルの高いターゲットを定め、商品やサービスのポジショニングを策定し、魅力的なコンセプトを引きだす。インパクトのあるコピーと広告表現を開発し、マスメディアを主軸とした最適メディアプランでそれを伝達し、プロモーションでリマインドする。まさに20世紀の広告作業の必勝パターンを演じ切った人でした」。

寺沢 健(東京・S29)  
(文中敬称略)

執筆者 プロフィール

1954年生まれ。東京大学文学部卒、1977年電通入社。

一貫してネスレ他外資系クライアント担当営業に従事し、第七営業局次長、国際統括局専任局長、電通ヨーロッパ/アジアCEOなどを歴任。

社の研修でスタンフォード大学経営大学院スローンプログラム卒。

定年退職後は目黒区駒場公園内にある国の重要文化財「旧前田侯爵邸」でボランティアガイドを務めている。

一虹を架けた者たち(百瀬伸夫 後編)



イラスト:小田桐 昭(東京・S13)

違いがわかる男 ヒト 百瀬伸夫

アメリカへ

1993年常務取締役。翌年米州と欧州を統括するためにニューヨークに赴く。米州組織の再編成に着手し、DCAの強化によりキヤノンアカウントの安定化を図る。また北米における日系自動車アカウントの獲得という悲願達成のために不断の努力がなされ、ついにトヨタカナダでその目的を果たす。「ブレゼン」は百瀬さんが英語で口火を切り、友人のハーバードビジネススクールのクレイザ―教授まで動員したアメリカンスタイルの洗練されたものでした。しかしそこに至るプロセスはまさに日本的な夜討ち朝駆け。お得意に会えるまで帰ってくるなど言われていました。小西建はそう振り返る。百瀬の仕事への執念は凄まじく、当時ロスにいた佐野弘明は「毎朝5時に電話してくるおじさんは誰

だと妻から文句を言われたことがあります」と懐古する。ニューヨーク時間8時前には出版社する百瀬は、集中のあまり時差を忘れて各地に電話をかけるのだ。永遠のネスレ愛はここでも健在で「週末ごとにニュージャージーの八百半まで足を運び、運転手さんと二人でボランテアでネスプレッツのデモ販をされています」と高橋惣一は振り返る。膨れあがった欧州組織のスリム化と再編成もこの時期行われている。

1995年にはロンドン、ニューヨーク、クアラルンプールの世界3ヶ所で、主要クライアントや業界関係者を招待して電通マネージメントフォーラムを主催。社のグローバルプレゼンス向上のために大きく寄与することになる。ロンドン会場には百瀬の粘り強い根回しで、普段この種のセミナーには滅多に姿を現すことのないサッチャー首相が登場し抜群

のPR効果を果たす。写真撮影の際、最初は電通のロゴの前に立ったサッチャー首相が、これではロゴが綺麗に映らないからと言って百瀬の側に30センチずれてくれた粋な配慮の話。百瀬から聞かされた諸氏もいろいろ。ニューヨーク会場にはソニーの出井社長をはじめピューリッツ賞受賞のハルバースタム氏など多くの著名人が駆けつけた。堀田隆史は言う。「ハンブルグメッセで、ハンブルグ市長やシュミット元首相の前で、ネスレのマウ



ハー会長に電通からメッセ大賞を授与するという百瀬さんの心憎い演出は、ドイツ人としてのマウハー会長の琴線に触れただけでなく、ドイツにおける電通のプレゼンスを飛躍的に高めたと思います」。世界中のあらゆる機会を捉えて演出家百瀬の活躍は続く。

Think Global, Act Local

百瀬は本能的に世界を見据えている。しかしそれは単純な国際派にありがちな海外かぶれではない。常にグローバルに物事を捉えようとするトツ外交を推進しながら、同時に担当する地域の特殊性を忘れない。グローバルブランドの普遍性と、実際にそのブランドが売られる地域の特殊性をハイブリッドにブレンド

する勘は天性のものがある。そもそも電通の長い歴史の中でも、これだけ外資系クライアントのグローバルの本社を訪れて、キーマンとの関係強化を図った人間はいないだろう。ネスレのマウハー会長、ブラベック社長、ギヤレット副社長、P&GのマクドナルドCEO、ラフリーCEO、ステインゲルCMO、フィリップ・モリスのマックスウェルCEO、ウェブCOO、コココーラのジョーンズCMO、スキスクラインのウエント社長など枚挙にいとまがない。

ヴェヴェエーやシンシナティー、アトランタやニューヨークを訪れた回数は50回以上になる。しかもその多くは家族ぐるみの付き合いだ。これらのキーマンに共通の「グローバルブランドは存在するが、グローバル消費者は存在しない」という認識は、まさに百瀬の思いでもあった。百瀬はよく言っていたという。



ネスレのマウハー会長と

「表が黄色で中が白いバナナのようになると。国を愛せない人間は誰からも信用されない」と。それは疎開先の信州松本で、雄大な北アルプスを眺めながら美しい自然の中で多感な青春を過ごした男が生涯抱いて

いた哲学だったのだろうか。

百瀬教授

これからの広告業界において、海外の一流ビジネススクールがもたらす人脈と、マーケティングや組織論の知識がいかに大切かを百瀬は早くから見抜いていた。社の海外留学制度を強力に推進し、多くの後輩を欧米の一流ビジネススクールに送り出している。その多くが社の国際化を担う貴重な戦力になったことは周知の事実だ。本人もまたハーバードとスイスのIMDビジネススクールに留学し、多くの人脈を築いている。1999年にスタートした世界経営者会議は今年で26回目を迎えるが、百瀬がIMDのロランジェ学長と日経新聞社の橋渡しをして実現したものだ。ロランジェ氏は言う「百瀬さんは卓越したリーダーであり真のグローバル人でした」。1967年にスタートした上智大学の広告講座はなんと百瀬が渡米する1994まで続いており、多くの受講生がその後広告界に入っている。2009年には著書『良い広告とは何か』を上梓。キャノンの御手洗会長、富士ファイルの古森社長をはじめ多くの著名人から推薦をいただいている。早朝のブレックファーストミーティングから始まり、シガーを燻らしながらの深夜のバー談義に至るまで、百瀬の薫陶を受けた後輩の数は数えきれない。冷徹とも思えるロジックの狭間に、時折り顔を覗かせる血が沸くようなロマンティズムを垣間見た諸氏も多いだろう。

メガエージェンシー再編の嵐の中で

WPPやオムニコムを皮切りに、当時怒涛の如く押し寄せたメガエージェンシー再編の嵐は、孤軍奮闘してきた電通にも対応を迫ることになる。多くの提携候補の中から、PMやP&Gなど大型クライアントをロースターとして持ち、しかもどのグループにも属さない老舗独立系エージェンシーとして唯一残っていたレオ・バーネットにターゲットは絞られる。百瀬は熾烈なデールを乗り切り2000年、Bcom3に20%の出資を果たす。その後この動きはさらなるメガエージェンシー再編の中で、ピブリシスグループへの15%の出資、さらにイージスグループの買収へと繋がっていき、現在電通グループのインカムは海外が国内を凌駕している。

2001年、日本のレオバーネットとダーシーが合併した会社に電通が出資した新会社の会長に就任。P&Gグローバル本社のマクドナルドCEOは『良い広告とは何か』にこうコメントを寄せる。「私自身のキャリア、特に日本でのキャリアを振り返ってみると、百瀬氏とともにビーコンコミュニケーションズの設立を支援し、電通のグローバル化に参画できたことがハイライトのひとつである」。新会社は日本におけるP&Gアカウントの80%以上を扱うエージェンシーとなり、日本の外資系広告会社のインカムランキングで、いきなり2位に躍り出る。当時社長だったアレック・ス氏は、年間の利益目標が達成できそうもな

い時に、欧米では当たり前のことである人員整理を行いたいと百瀬のところに報告に行く。百瀬は激怒してこう言ったのだ。「人は企業の財産だ。短期的な利益確保のために本質を見誤るな」。アレックス氏は言う。「グローバルに通用する抜群の能力を持ちながら、同時に日本の心を大事にするサムライでした」。

人間百瀬伸夫

時に人は百瀬を「キクミミモタズ」と揶揄する。最初から結論が決まっていた人の話を聞かない傲慢さだという輩がいるがそれは違う。四六時中仕事のことを考えている百瀬は月曜日の朝にはすでに臨戦体制にある。前日のゴルフで疲れて出社する凡人たちの浅はかな知識では勝負にならない。議論にかなうはずがないのだ。そうは言っても、百瀬のあまりの厳しさの下で疲労困憊し辛酸を舐めた諸氏も多いだろう。筆者もまたそのひとりだと告白しよう。しかし思うのだ。「燕雀安んぞ鴻鵠の志を知らんや」と。フロンティアを目指すものには、凡人には見えない景色が見えているに違いない。

服部由紀は懐古する。「テープレコーダーのように同じ事を繰り返し、擦り込み法が百瀬さんのスタイルですが、いつもとてもポライトで感情の起伏があまりないのに感心しておりました。あの垂れ目で相手の目を真っすぐ見つめ、ユーモアを交えながら情熱で相手のハートを掴んで行くのだなあ、と。そしてあれだけ仕事が好きなのは何て幸せなの

か」と。野口守彦は、普段仕事一筋の男が週末の八星苑で、息子と楽しそうにキャッチボールをしているシーンを何度も目撃している。その姿は普段の鬼軍曹のイメージは全く優しい父親そのものだった。

すでに紙数は尽きた。今回多くの方からいただいた思い出のほとんどを紹介できず残念である。次男の岸伸久は百瀬の口癖だった「滑走路が長ければ長いほど飛行機は遠くまで飛ぶ」の意味を最近ようやく理解できるようになったと言う。電通の国際化を夢見て、長く華麗にしかし時として泥臭く辛抱強い滑走を繰り返しながら、遥かなる高みを目指してエンジン全開でテイクオフしていったフライト百瀬号は、今も紺碧の空高くどこまでも飛び続けているに違いない。

違いがわかる男、百瀬伸夫。永遠なれ。

(文中敬称略)

寺沢 健(東京・S29)

執筆者 プロフィール

1954年生まれ。東京大学文学部卒、1977年電通入社。

主に外資系クライアント担当営業に従事し、第七営業局局長、国際統括局専任局長、電通ヨーロッパ/アジアCEOなどを歴任。

社の研修でスタンフォード大学経営大学院卒。

定年退職後は目黒区駒場公園内にある国の重要文化財「旧前田侯爵邸」でボランティアガイドを務めている。