

# 多国籍民族からなるアメリカの消費者や クライアントとの対話で「複眼」を養う

ヤング・アンド・ルビカム・アドバタイジング 名誉会長 エドワード・N・ネイ氏

広告界のトップとして、また大使としての両方の経験を兼ね備える

ヤング・アンド・ルビカム・アドバタイジングの名誉会長エドワード・ネイ氏にご自身の歩んできた道、大使として民間の広告会社での経営経験をどのように役立てたか、世界の広告界の重鎮に迫る。

## エド・ネイ氏について

エド・ネイ氏は依然として矍鑠としていた世界の広告界の長老である。広告界に入ったのは、1947年。

振り出しはBBDO社。4年後に米国の総合広告会社ヤング・アンド・ルビカム（Y&R）に入社。クリエイティブ志向の強い営業マンとして、ゼネラルフーズの「ジェロ」など数多くのブランド育成に心血を注いだ。

1960年代半ばは、Y&R社の海外進出がまだメキシコ、カナダ、英国に限られていた頃、同社の国際担当責任者となり、国際化を強力に推進した。1970年に会長CEOに就任。19年間会長CEOを務めた後、

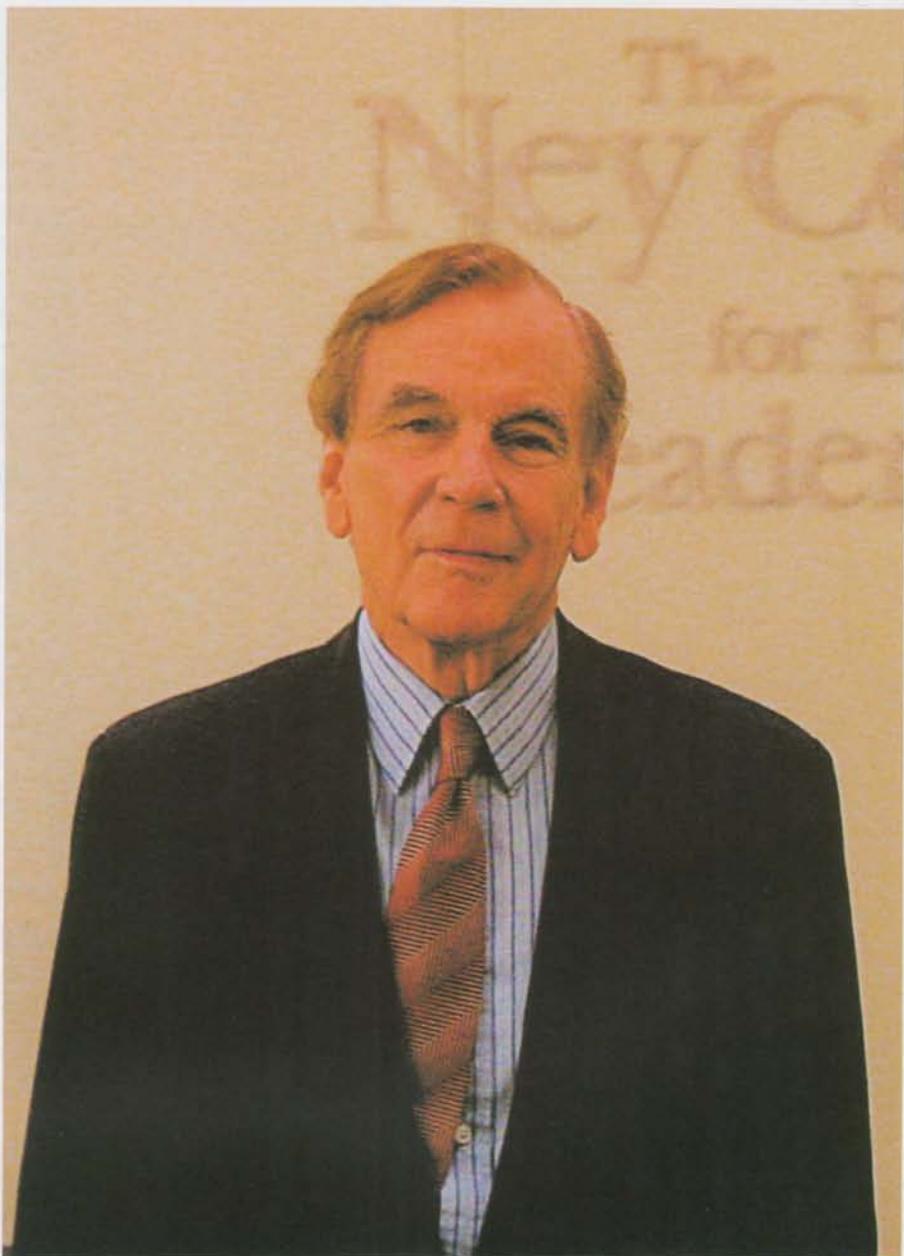
1989年より1992年までブッシュ政権下の駐カナダ米国大使。大物大使、名大使として高く評価された。1993年にアメリカに帰国、その後Y&Rの系列である、バーン・マーステラ（アメリカ最大のP

R・企業広告専門会社）の最高顧問会議議長等を歴任。現在、ヤング・アンド・ルビカム・アドバタイジング社の名誉会長。マディソン街にあるY&Rの1階奥に位置する「ネイ・センター」にオフィスを構え、後輩

の幹部社員の教育に力を注ぐと同時に、アメリカ企業の経営者との懇談で多忙である。広告主トップのとの話し合いは、「刺激に富み、勉強にもなるし愉快で楽しい」ようだ。いまだに元気で現役である。

広告殿堂入りはとくに果している。「アメリカの広告界で最も尊敬する長老は誰か」の質問に対する答えでは間違いなく同氏はトップ3に名前が挙がるであろう。その理由は、アメリカにとって極めて重い駐カナ

ダ大使の任務を成功裏に遂行した事など数多くの貢献もさることながら、強固な信念に基づきコミュニケーションの重要性を謳い、「ホール・エッジ」構想を既に1971年、72年に提唱し、これをY&Rに根づかせた



ヤング・アンド・ルビカム・アドバタイジング 名譽会長 エドワード・N・ネイ氏

先見性であろう。

## ホール・エッグ構想の 提唱と実現

「1960年代、広告主を担当して

悩んだことは、消費者に対するメッセージが必ずしも「シンプル、ダイレクト、フォーカス」の原則に則っていないなかったことだ。例えば、「60年代、グッドイヤー社（タイヤ、ゴム

製品製造業）を担当し、日曜日の午後（高視聴率の時間帯）のプロ・フットボールの番組を提供した。高級なブランドイメージを確立するため、素晴らしいCMを流し満足していた。

しかし翌日のザ・デイリー・ニューズ紙朝刊に、「4本たったの99ドル」のタイヤの広告が掲載された。つまりネイ氏は「同じ企業、同じブランドがメッセージをフォーカスすることを怠り、媒体によって全く違うブランドイメージの広告を打ってしまった。無駄なこと、まずいことをやっているな」と思い悩んでいた。媒体によるイメージ構築は最も重要な点でありまたその手段として、グラフィックス、声のトーン等の統一は極めて重要である」と筆者に語る。また「当時、一部の有力広告主は広告だけではなく、PR、プロモーション、ダイレクト・マーケティングを重視。またそれらの活動とメディアにより広告との連携、統合を重視するようになった。有力な自動車会社やパッケージ・グッズのメーカー（消費財）は、特に海外で広告だけを切り離して展開するのではなく、統合の重要性を認識するようになっていった」という。

このようにネイ氏は、ブランドの成長のためにはメディア広告のみならず、PR、プロモーション、ダイレクト・マーケティング等の統合（イ

ンテグレーション)が重要であると強く認識している。今日よく言われている「インテグレイテッド・マーケティング」である。「私が海外を担当し始め、超一流の広告主の動きを見る機会があったことも、この点の重要性を認識するに至った要因の一つであった。」

ネイ氏はその後Y&Rの会長CEOに1970年11月に就任し、約一年半準備した上で、「ホール・エッグ」のコンセプトを提唱し、さらにこれを具体化する方針を明確に打ち出した。幹部会をジャマイカで開催したため、後に社内では「ジャマイカ会議」がよく話題になった。

「まず『サドラー&ヘネシー』(薬品の広告主専門の統合コミュニケーション会社)をY&Rの傘下に加え、次に『ワンダーマン』(ダイレクト・マーケティング)と『ケイト ジョンソン』(セールズ・プロモーション)を1974年に加え、1979年には『バーソン・マーステラ』(PR企業広告専門)をY&Rグループに入ってもらったことに成功した。『今後国際化がますます進む時代に、Y&Rと一緒にいければ国内専門会社のレベルから脱皮出来る。』この点を説得の

材料にし、Y&Rグループに加わってもらった事が実現した」。

電通がトータル・コミュニケーションを提唱して今日既に20年。今や世界の多くの有力広告会社は「マーケティング・インテグレーション」や「コミュニケーション・インテグレーション」を強調するが、1972年に「ホール・エッグ」構想を提唱し、積極的な展開を実施したエド・ネイ氏のビジョンと実行力は高く評価されるべきであろう。

## Y & Rとは

30年近く、クライアントに対してインテグレイテッド・マーケティングのサービスを行っている、Y&Rは現在80カ国に539のオフィスを持つ広告会社であり、2000年にWPPグループのメンバーとなる。

Y&Rの特徴は、Y&Rグループのパートナー企業と協調し、クライアントのニーズに合わせたテイラー・メイドのサービスを行うことにある。その広いネットワークを通じて、それぞれのパートナー企業は独立してはいるものの、クライアントのビジ

ネス上の目的遂行に役立つサービスを行う。その最大の業務ユニットがY&Rアドバタイジングである。同社は、クライアント企業に対するブランド診断・育成プログラムを中心にコミュニケーション戦略を手掛ける。

またアジアにおいては、電通とY&Rとのジョイント・ベンチャー(JV)である電通ヤング・アンド・ルビカム(DY&R)が、アジアを中心に16カ国27のオフィスを持つ。同社は、ブランド診断システム(ブランド・アセット・バリュエーター)を活用し、グローバル企業のブランド強化だけでなく、日系クライアントの実績でも著名である。このJVは、1981年以来続き、およそJVの平均が4〜5年で終結にいたることを考えると、最も長い歴史を持つ、数少ないJVであると言えよう。電通の故吉田秀雄元社長時代からY&Rとの交流はあったが、初めて電通とY&RのJVの調印がなされたのは、1981年電通の故・田丸秀治元社長とY&Rのエド・ネイ氏によってである。とりわけ日本において、電通との合併会社は大きな評判となる。

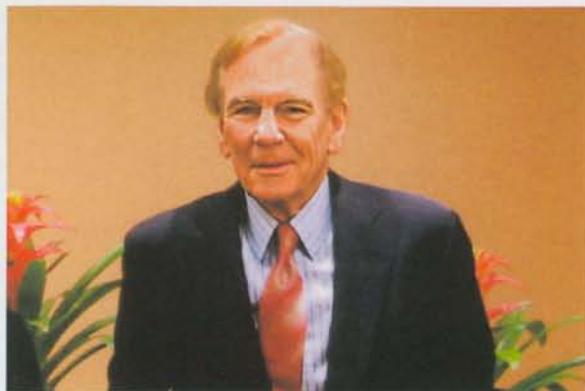
## カナダ大使と広告会社の経験

ネイ氏は、「サタデー・レビュー」

誌の著名な編集長ノーマン・カズン氏と1960年代の始めから親しかった。当時の大統領のジョン・F・ケネディーは議会と同時にアメリカ国民に直接メッセージを発したとの願いを持ち、ノーマン・カズン氏が仲介者として当時のエド・ネイ氏に相談しに訪ねて来た。そして、ケネディーの政策を訴求するために、アメリカの主要新聞各紙に全ページ広告を掲載し、TV・ラジオによるスポット・キャンペーンを実施した。「まさかこのような仕事ができる。アメリカ・ベースで出来る」とは、それまで思っても見なかった」と述懐する。ネイ氏は、ノーマン・カズン氏との交流を通じて、コミュニケーションを商品広告に限定せず、政治・政策を含めたより広い領域で考えるようになった。

1989年から1992年半ばまで、駐カナダ米国大使として、ネイ氏はアメリカ、カナダ、メキシコの自由貿易協定(NAFTA)の締結

実現に大きな役割を果たした。筆者はエド・ネイ氏に対し「広告会社の経験はカナダ大使時代、プラスになったか」と尋ねた。答えは力強い「イエス」であった。理由は二つある。一つは、「コミュニケーション能力は大使にとって最も重要である」という点であり、これは予期していた答えであった。具体的にいうと「説得する力」である。「多国籍民族からなるアメリカの消費者や多様なクライアントに対して、広告主のメッセージをどの様に伝え、説得するかと向き合った経験は、大使になって非常に役立つ」と語る。ネイ氏は更に次の点を強調した。それは「複眼の重要性」であった。「大使になってする事は、まず赴任先（カナダ）の首相や担当大臣と親しくなり、信頼関係を構築することだった。その結果、信頼する良き友人になり得た」。しかし同時にネイ氏は「アメリカの大統領や国務大臣、他関係する大臣と上院・下院の有力議員との信頼関係構築が必要不可欠である」と強く感じた。「幸いブッシュ元大統領とのコミュニケーションも親密であったが、同時にアメリカ国民の気持ちや考え



を理解する上で、有力な上院・下院議員とのパイプも重要であった」と述べる。片方だけでなく、母国と赴任先の国との両方を見ろという、複眼の大切さは、広告会社と似ているという。広告会社では、広告主との信頼関係はとても大切だが、同時に広告主の品物やサービスを買ってくれる消費者を良く知り、消費者とコミュニケーションを図ることも大切だ。「消費者が広告主の品物のブランドをどう思っているか、広告人たるもの常にその事を考えていなければ

ばならない」「消費者である女性と話すことも大事なんだよ」と笑う。複数のグループとのコミュニケーションが常に要求される広告会社の経験と訓練は、大使の仕事とも共通した資質である。「私の広告会社でのキャリアとそこで培ったディシプリンは、勿論大きなプラスであった」。

## エド・ネイ氏が追加したこと

初稿をエド・ネイ氏にお見せした。すると同氏から直ちにファックスが届いた。二つの点を時間が許すならば、付け加えて欲しいと要請があった。二つとも大変大切なポイントで、筆者としては読者の方々に是非お知らせしたいと考える。

第一点は、「ホール・エッグ構想の導入は、私がY&Rの会長、CEOに就任して間もなくの事であったが、強調したい点は、私が会長CEOに就任する前、19年の長きに渡って、アメリカ国内のみならず海外のクライアントも担当してきた。その結果、有力な広告主が広告会社にどの様なサービスを求めているかという点について、私はかなり深い理解を持

つことが出来たと自負している。とりわけ既にグローバルな規模で広告を展開し始めていた有力な広告主は、広告会社が提供するサービスの領域について、充分満足していないとの認識を持った。私はこの問題を認識できる立場にいたことによりホール・エッグ構想へと導くことが出来たことを、今振り返ってみて感謝している」。

第二点は、「ホール・エッグ構想の提唱は、確かに私が始めましたが、これが現実の実務レベル（エグゼキユーション）で展開し始めるまでの過程においては、何百人というY&Rの人たちがビジョンと情熱を持って懸命に働いてくれた事を忘れることは出来ない。ビジョンに共鳴する優れた人達の献身的な努力、これがあって、初めてホール・エッグ構想が現実のものになった事を私は強調したい。頑張ってくれた当事のY&Rの仲間達に感謝したい。ホール・エッグの実現は、Y&Rの会長であった私一人のワンマン・ショーでは決してなかったことを宣伝会議の読者の方々に是非お伝え頂きたい。以上一点、まことにエド・ネイ氏らし

## ハロルド・パーソン氏



いまなお若々しいハロルド・パーソン氏（右）

ネイ氏はカナダから帰国された後、数年パーソン・マーステラの最高顧問会議の議長をされたことは本稿の冒頭で紹介した。エド・ネイ氏の親しい友人のお一人でもある、ハロルド・パーソン氏の近況を本稿でご紹介する。パーソン氏は現在アメリカで最大で、最も優れたPR会社の一つであるパーソン・マーステラの「創立会長」である。筆者はエド・ネイ氏とのインタビューの数日前にハロルド・パーソン氏を訪ねた。パーソン氏も若々しい。1950年代、いまだアメリカにPR会社なるものが殆どなかった時代に、同氏はニューヨークでPR会社を設立した。パーソン氏によると「私はいまだに現役のAE(アカウント・エグゼクティブ)だ。AEをしている時が一番楽しい、新規クライアントも私が開拓する」と語る。

パーソン氏は、2000年のPRWeek誌で、「今世紀PR界で最も影響力のある人物」として評されている。これは同氏が過去50年以上にわたり、企業CEOは勿論のこと、公共団体のトップから歴代大統領に至るまで、「良き相談相手」として信頼され続けてきた証である。特にレーガン大統領とは親しかったとの事で、今でも「ミスター・レーガン」を懐かしんで、親しく深く語る。特に大統領引退後は頻りに前大統領にお目にかかり、PRコンサルティングをやっていたと目を細めた。

ボストン大学は、全米で最初にPR・コミュニケーション学科が設立されたことで著名である。2003年9月にはハロルド・パーソンチェアが設立され、メディア、コミュニケーション、PR等の分野での講義やフォーラムの開催を中心とした、ハロルド・パーソン・リーダーシップフォーラムが

出来た。

「チェア」設立に当たっての寄金は、Y&R社、パーソン・マーステラ社や同社の従業員も一部負担したようだが、主たる財源はパーソン・マーステラ社の長年のクライアントからの寄付によるものだ。パーソン氏は「有難いことだ」と感慨深く語った。

ボストン大学のシュルツ学部長は「パーソン氏による教授への協力や学界とのパートナーシップは今に始まったことではなく、1960年代からパーソン氏や同僚の方は、セミナー、講義、プレゼンテーションで当校の多くのPR担当教授の教育に携ってきた」と述べ、「パーソン氏を知る人達は皆が、「落ち着いた賢者」で問題の本質にすばりと切り込み、問題解決へ明確に導く、伝説的な人物であると述べる」。当のパーソン氏は将来のPR教育に関して、「生徒には、コミュニケーションの技能を高めるだけではなく、人間としての高潔さを求めて欲しい」と述べ、更に「メディアに対してクライアントの行動をいかに上手に伝えるかよりも、クライアントが取るべき最善の行動をアドバイスする事の方が遥かに大切である」と力説する。最後に「どんなに素晴らしいコミュニケーションのプログラムが出来ても、それがもし正しい“行動”に基づかないものであれば、そのプログラムは失敗する。これはどんなに強調してもしすぎることはない」とパーソン氏は締めくくった。クライアントである経営者に対して、「何をすべきか」と正しい行動を促すパーソン氏の言葉は、クライアント・サービスの本質であり、非常に重い言葉であると筆者は強く感じた。

い至言の言葉であると私は感銘を受けた。エド・ネイ氏は、広告会社で培った「複眼」で物事を見る経験と「説得する力」を充分に活用し、カナダ大使としてNAFTAの締結実現に大きな役割を果たした。また、「インテ

グレイテッド・マーケティング」を中心とした「ホール・エッグ構想」モデルを創り上げたネイ氏は、クライアントの不満やニーズにじっと耳を傾け、解決すべくモデルを考え出し、CEO就任時に構想の「実施」に着手した。そこには、広告人として、クライアントを中心に考える「ク

ライアント・オリエンテッド」の精神がある。決して奢らず、モデルを構築しても会社として、チームとして実現に携った人々を決して忘れないという謙虚な姿勢には感心する。2時間以上にも及ぶインタビューでは、同氏の強い信念とは別に、ジョークが至る所で炸裂し、「若さ」と魅

岸伸久(きししゅう)のぶひさ  
マネージメント・コンサルティング会社、岸・アン  
ドラソシエティ代表取締役。

力」を持った「華」のあるネイ氏と楽しいひと時を過ごすことが出来た。