

経営者の事業観の伝承における一考察(1)

～吉本興業林正之助氏の事例について「遺伝子の伝承」をメタファーにして～

松 田 陽 一

- I. はじめに
 - II. 経営者の事業観の伝承における従来の議論
 - III. 遺伝子の伝承とは
 - 1. 遺伝と遺伝子の伝承
 - 2. 遺伝子の伝承のプロセス
 - IV. 吉本興業の歴史と事業
 - 1. 吉本興業の歴史
- 注
資料
参考文献

- 次号
- 2. 吉本興業の事業の概要
 - 3. 吉本興業の事業展開における特徴
- V. 考察：吉本興業における遺伝子の伝承
- 1. 林正之助の遺伝子
 - 2. 林正之助にみる遺伝子の伝承における特徴
 - 3. 遺伝子の伝承を維持・促進する組織の仕組み
- VI. むすび
- 1. 要約
 - 2. 残された課題
- 注
資料
参考文献

I. はじめに

本稿は、経営者の事業観の伝承における事例について考察した内容を述べるものである。具体的には、吉本興業株式会社（以下、「吉本」と略称する。その概要については、末尾の資料を参照）の元会長である林正之助氏（以下、「正之助」と略称する。末尾の資料（写真）を参照）の事例において、彼の事業展開や商品開発に対する考え方（＝事業観）が吉本の芸人やタレントおよび従業員に伝承（tradition）し、彼（女）らの仕事に対する考え方や行動に影響を与え、それが同社の事業展開の

特徴となって事業成績に結びついている様相について考察した内容を述べるものである。また、この事例に関する考察においては、今日、新聞や実務家向けの雑誌等で取り上げられることが増えてきた「遺伝子 (gene, genetic factor) の伝承」と呼ばれる生物学 (biology) 上の現象をメタファー (metaphor; 隠喩) にして考察した内容を述べる。

吉本は、現在、創業当初からの舞台興行をはじめ、国内のテレビ・ラジオ番組の大半に関わっており¹⁾、「お笑い製造」、「大阪印の元気シンボル」、「商売 (= 笑売) 上手」、「お笑い業界の独禁法違反会社」などのいろいろなレッテルが張られている会社である。基本的には、国内の老若男女を顧客にして「お笑い」を中心にした「芸能」という目に見えない商品を提供している。別な側面では、常に時代と業界の先頭を走る先見の明と安いギャラに不満を言いふらす芸人やタレントを離さない魅力を備え²⁾、その一方で新入社員募集やその研修プログラムまでも商売にしてしまう会社でもある³⁾。

現在では、芸能興行、テレビ・ラジオ番組の企画・制作、不動産賃貸、飲食などの従来から行なっている事業に加えて、スポーツ選手のマネジメント、地方都市の街おこし⁴⁾、IT 関連 (コンテンツ供給)、販売 (グッズ、飲料水など)、旅行などの事業を積極的に展開している。

しかし、吉本は、このような事業展開を創業時から行っていたわけではない。それは、この会社の90年以上の歴史の中で培われ、育まれてきたものである。本稿では、その中で約70年間、吉本の事業展開の中心にいた正之助の事業観の伝承に焦点をあてている。むろん、今日の吉本の事業展開が正之助の事業観の伝承だけで説明できるわけではなく、他にも多様な要因が考えられるであろう。しかし、正之助が今日の吉本の基礎を築き、そして芸人やタレントおよび従業員に彼の事業観が伝承され、それが彼 (女) らの各自の仕事の価値観や行動の源泉となり、結果的にこの会社の活力が維持されていることは、世間の一般的な認識として異論はないであろう⁵⁾。

本稿では、上述したように正之助の事業観の伝承について、生物学の「遺伝 (heredity, inheritance)」という概念を援用して説明することを試みている。遺伝とは、親からその子孫へ、親と相似した「形質 (character; 生物学では「遺伝形質」という)」が伝承される生物現象である。具体的には、「遺伝子」に内在された「遺伝情報」が親から子孫へ伝承され、その形質が「発現 (expression)」するのである。よって、伝承する形質をもつ親に相当するのが正之助であり、子孫に

1) やや古い数字であるが、2000 (平成12) 年の1年間に日本国内で吉本興業が関連したテレビ・ラジオ番組の総数は、20,729本である (2001 (平成13) 年11月21日の京都府京北町府立ゼミナールにおける当時の木村常務の講演)。

2) 吉本の、とくに正之助のケチぶりは有名であった。例えば、「社史のように金がかかることはいらん。第一、たくさん金を使って作ってもタダでよそへ配るものやと言うやないか。そんな金にもならんことするアホがどこにいる」と言って社史の発行を許可しなかった。なお、吉本は、正之助の死後、2年後に、社史『吉本の歩み八十年』を刊行し、1冊2万円の価格をつけ、書店で売り出している (a, 50頁)。

3) 何でも商売に結びつける姿勢の強い会社であることは、新入社員の採用の面でも理解できる。最近では、①通常であれば入社希望者に無料で配布する資料を有料にしたこと、②東大卒であれば無条件で入社できるようにしたことがある。①は一部5000円である。②は、一人いたが、入社直前に父親 (岡山県選出の代議士) の説得を受けて、入社しなかったそうである (同上の木村常務の講演)。また、③会社説明会も2005年より有料 (1000円) にしている。

4) スポーツ選手のマネジメントとして、大リーガーの高津臣吾や長谷川滋利のマネジメントを行なっていることは有名である。また、地方都市との提携による活性化事業には、例えば、金沢市、小樽市、岡山市などの事例がある。

5) 「勤続70年」を豪語していた正之助に関するこの記述については、例えば、難波 (1991)、堀江 (1995)、竹本 (1999) などを参照。

相当するのが芸人やタレントおよび従業員である。そして、彼（女）らが、正之助の言葉や行動を解釈することによって、正之助の事業観（＝遺伝子）を伝承し、それが吉本の事業展開に結びついている（＝形質の発現）と想定している。また、正之助の言葉や行動のみを対象に考察を進めるわけではない。正之助が創りあげた彼の遺伝子の伝承を維持・促進している吉本の組織内に構築された制度や規範などの仕組みにも焦点をあてている。

本稿では、最初に、経営者の事業観の伝承に関する従来の議論について概観し（第Ⅱ節）、遺伝子の伝承について考察する（第Ⅲ節）。そして吉本の歴史や事業の概要、および事業展開の特徴について考察する（第Ⅳ節）。次に、正之助の遺伝子とその伝承における特徴、およびそれを維持・促進する組織の仕組みについて考察し（第Ⅴ節）、最後に、本稿に残された課題を提示する（第Ⅵ節）。

なお、本稿の記述は、文献と新聞・雑誌記事の渉猟、取引関係者（都市銀行・信託銀行・民間シンクタンク・広告代理店の吉本担当者）へのインタビュー、および林裕章（元）社長へのインタビュー等に基いている。また、本稿の記述は、経営学において事例分析あるいは事例研究と呼ばれるものである⁶。

Ⅱ. 経営者の事業観の伝承における従来の議論

今日、新聞や実務家向けの雑誌等においては、遺伝子の伝承をメタファーにして経営現象を述べる

6) 本稿における事例分析という調査・分析手法の妥当性については、以下のイン (Yin, 1984) の説明を参照。インは、調査戦略 (research strategy) としての事例分析、つまり、問題の設定に対する調査方法の妥当性について、次のように述べている。それは、「社会科学の調査を行なう上での方法には、(1)実験、(2)サーベイ、(3)資料分析、(4)歴史分析、(5)事例分析などの方法がある。これらは、それぞれ、調査戦略の条件によってその長所短所が分れる。その条件とは、A：調査問題のタイプ、B：実際の行動事象に対して研究者が制御できる範囲、C：歴史現象ではなく現在の現象に焦点をあてる程度、である。これらに基づく、事例分析が望ましい調査戦略とは、「どのように」あるいは「なぜ」という問題が設定されている場合、研究者が事象をほとんど制御できない場合、および現在の現象に焦点をあてる場合、である」と主張している。以上のインの主張している内容をまとめると、表 a のようになる。本稿では、具体的には、正之助の遺伝子がどのようにして芸人やタレントおよび従業員に伝承するのかについて記述しようと試みている。よって、他にも調査方法は存在するが、インの主張からすれば妥当な調査方法といえる（イン、邦訳書、1-11頁）。なお、本稿の記述は、著者が岡山大学経済学部で行っている授業、「日本企業論Ⅱ」で使用している、松田陽一 (2002)「吉本興業」『日本企業論Ⅱケースブック』所収、に基づいている。

表 a 調査戦略との関連

方法	条件	A：調査問題のタイプ	B：実際の行動事象に対して研究者が制御できる範囲	C：歴史事象ではなく現在の現象に焦点をあてる程度
(1)実験		どのように、なぜ	あり	あり
(2)サーベイ		誰が、何が、どこで、どれほど	なし	あり
(3)資料分析		誰が、何が、どこで、どれほど	なし	あり/なし
(4)歴史分析		どのように、なぜ	なし	なし
(5)事例分析		どのように、なぜ	なし	あり

出所：イン、邦訳書、7頁より一部加筆して作成。

ことが増えてきている⁷⁾。

経営学において、従来、創業者や経営者の事業観や理念等の伝承、あるいはその及ぼす影響について研究し、論じてきたのは、組織論における組織文化論、およびリーダーシップ論におけるビジョン・リーダー論である。

(1) 組織文化論⁸⁾

組織文化論においては、リーダーの言葉や行動、エピソード、伝説や残した遺物等を対象にして研究が行われている。

例えば、コッター他 (Kotter & Heskett, 1992) は、企業の組織文化と長期的な財務業績との関連について研究している。その中で、彼らは創業経営者の事業観がいかにして次世代に伝承されるのかについて、①創業者がそのような組織文化を創った、②創業者等がそれを伝承してくれるような人々を見出した、③それが次々と行なわれていった、そして④この組織文化に共鳴し、理解し、伝承できるような人々をいかに幹部として登用するかが鍵である、ということをも HP (Hewlett-Packard) 社の事例等から指摘している。

同様に、シャイン (Schein, 1985) も組織文化の変革において、リーダーが自らの事業観を伝承していくことがいかに重要であるかということをも指摘している⁹⁾。これらは、事業観の伝承がもたらす効果やそのプロセスについて焦点をあてている。

また、今日、新しい組織観として関心を集めている研究に組織シンボリズム論がある¹⁰⁾。これは、

7) 今日、このメタファーを使用している記述や研究は増えている。例えば、『日経ビジネス』2002年1月7日号では、「特集100年企業不屈の遺伝子」というタイトルでウォルト・ディズニー、トヨタ、ネスレなどの企業を取り上げている。この特集では、企業の永続には創業者や経営者の事業観や理念を従業員や顧客に浸透させること、およびそれを維持していく組織の仕組みづくりが重要であることについて、「遺伝子 (の伝承)」をメタファーにして記述している。同じ観点からの記述として『日経ビジネス』1999年11月15日号「特集盛田・井深の遺伝子」、日本経済新聞2002年10月30日号「永続する企業特集」などがある。海外においても、DNA という表現で、Honold, L. and Silverman, R. J., *Organizational DNA: Diagnosing Your Organization for Increased Effectiveness*, Nalt Book Network, 2003., Baskin, K., *Corporate DNA: Learning from Life*, Butterworth-Heinemann, 1998., Ball, J., *DNA Leadership through Goal-Driven Management*, Goals Inst., 1997., および Bargatze, G. F., *Exploring Corporate DNA*., Griffin Publishing Group, 1999. などがある。これらは、経営者の事業観や理念の伝承とそれを可能にしている組織の仕組みに着目し、それらと高い企業業績との関連について、DNA をメタファーにして説明している。また、リーダーシップ論研究の辞書とも呼べる、Bass, B. M., and Stogdill, R. M., *Handbook of Leadership 3rd ed.*, The Free Press, 1990. において、chap.35 の Leadership Issues for the twenty-first Century では「The Genetic Factor」(p.911) が取り上げられている。

8) 本稿に関連する組織文化論については、本稿で提示した文献以外に、例えば、ディールとケネディー (Deal and Kennedy, 1982) を参照。

9) シャイン (Schein, 1985) は、企業組織における事業観をつくり、それを従業員等に浸透させることについてリーダーの役割が大きいことや行動が鍵になることを指摘している。シャインはそれらを浸透させるメカニズムを「1 次的植付けメカニズム」と「2 次的明確化と強化のメカニズム」とに分けて説明している。前者を構成する要因には、具体的には①リーダーが注目し、測定し、統制するもの、②危機的事件または組織の危機に瀕するリーダーの反応、③リーダーによる慎重な役割モデリング、教育、指導、④報奨や地位を与える基準、⑤募集、選抜、昇進、退職、免職の基準、があるとしている。後者を構成する要因には、具体的には①組織のデザインと機構、②組織のシステムと手続き、③物理的空間や建物の正面や建築物、④重要なイベントや人物に関する物語、伝説、神話、寓話、⑤組織の哲学、信条、憲章についての公式表明、があるとしている (Schein, 1985, 邦訳書, 第10章)。

10) 本稿に関連する組織シンボリズム論については、例えば、坂下 (2002)、高橋 (1998) を参照。

組織の中の人々の行動は、彼（女）らが意味解釈している日常のシンボリックなものや人々の言葉・行動によって説明することができる、というものである¹¹⁾。そこでは、リーダーの言葉や行動、書き残した物をシンボルとしてどのように意味解釈されているのかについて論じられており、経営者の事業観の伝承については、前述の研究とは異なったアプローチを提供している。

(2) ビジョン・リーダー論¹²⁾

リーダーシップ論においては、リーダーのビジョン創造とそれを組織構成員に普及し、浸透していくことの重要性について研究が行われている。具体的には、ビジョン・リーダーと呼ばれる創業者や経営トップ層の言葉や行動を対象に、彼（女）らのそれらにおける特徴について多くの研究が行われている。

例えば、ナヌス (Nanus, 1992) は、ビジョン・リーダーの役割として、ディレクション・セッター、チェンジ・エージェント、スポークスマン、ビジョン実現者という4つの役割を指摘している。また、その根底には、①ビジョンには人々を動かす力があること、②それを創造し、率先垂範することが従業員の活発な行動に結びつくこと、および③②の行為が会社の存続にとって非常に重要であることを指摘している¹³⁾。従来のリーダーシップ論との相違は、対象となるリーダーを限定してはいるが、ビジョン創造とそれに伴う特徴的な行動の重要性を強調していることである。

11) 組織シンボリズム論の基礎になるシンボリック相互作用 (symbolic interactionism) 論は、言葉を中心とするシンボルに媒介される人間の相互作用に焦点をあてて、解釈に基づく人間の主体的なあり方を明らかにしようとする理論である。ミード (Mead, 1934) の主張に基づいて1960年以降、ブルマー (Blumer, 1969) や多くの研究者によって展開されている。この理論は人間をシンボル動物として規定し、シンボルによる人間の主体性を強調し、積極的・創造的存在としての人間像について、変化・変容するダイナミックな過程としてイメージすることに特徴がある。ブルマーによると、①人間は意味に基づいて行為すること、②意味は社会的相互作用過程において生じること、③意味は人間によって解釈されること、という3つがこの理論の前提である。このような観点から、この論者たちは、自我、役割、準拠集団、コミュニケーション、集合行動、逸脱などの具体的事象に接近している。方法論においては、自然科学的方法とは異なり、行為者の立場に立って人間の内面を明らかにすることを主眼におき、操作概念よりも感受概念を重視し、量的資料よりも質的資料を利用するために参与観察を行うことが特徴的である (見田他編 (1988), 497-498頁)。

12) 本稿に関連するビジョン・リーダー論と同様な指摘をしている文献としては、例えば、コリンズとポラス (Collins and Porras, 1994)、コリンズ (Collins, 2001) を参照。

13) ナヌス (Nanus, 1992) は、この4つの役割について次のように説明している。①ディレクション・セッター (方向決定者) の役割とは、リーダーは組織が力を合わせて目指す目標を未来と外部環境の領域の中に見出し、そのことを明言することである。②チェンジ・エージェントの役割とは、リーダーにはビジョンの実現を可能にするために組織内部環境 (人材、資産、設備) の変化を円滑に進めていく責任があることである。③スポークスマンの役割とは、リーダーは話上手・聞き上手役になって、組織のビジョンについて外部関係者に対して先頭に立って提唱し、啓蒙する必要があることである。④ビジョン実現者の役割とは、リーダーは指導者の役割を果たしながら、ビジョンの実現に向けて努力する人たちの手本となることである。

また、ナヌスは、ビジョンの役割とビジョンに期待される効果については、次のように説明している。ビジョンの役割とは、組織が目指していくべき目的地を明瞭に表現したものである。よって、ビジョンには、①組織内外の人々の注目を得る力、②その注目を共通の夢—それ自体納得性がある、進むべき方向が見えるような指向感—に絞り込んで行く力があると説明している。次に、ビジョンに期待される効果とは、①適切なビジョンは人々を魅了し、力を与える、②適切なビジョンは働く人々の人生に意義をもたらす、③適切なビジョンは超一流の規範をつくりあげる、④適切なビジョンは現在と未来の掛け橋となる、ことであると説明している (Nanus, 1992, 邦訳書, 25-40頁)。

Ⅲ. 遺伝子の伝承とは

1. 遺伝と遺伝子の伝承¹⁴

遺伝という生物現象の一般的な定義は「親から子孫へ、また、細胞 (cell) を単位とみて、その次の世代に体の形や色などの形質の伝わる現象 (広辞苑, 第5版)」である。生物学的には、生殖行為をきっかけとして (生殖) 細胞の分裂によってこの現象が促進される。その際に、子孫に伝わる親の形質が遺伝形質と呼ばれ、それを伝える役割を果たすのが遺伝子である。この遺伝形質の内容を遺伝情報と呼んでいる。よって、換言すると、遺伝とは「親から子孫へ、遺伝子によって遺伝情報を伝え、その遺伝情報が遺伝形質として (子孫の) 個体で発現する生物現象」といえる。

これから考えると、本稿で使用している遺伝子の伝承という表現は生物学的には正確ではない。正確には遺伝情報が遺伝形質の内容を決定しているからである。この指摘はあるが、生物学的に使用されている遺伝情報を本稿では遺伝子と同義に使用する。それは、生物学においても、遺伝情報は遺伝子によって規定されていることが明らかになっているからである。具体的には、遺伝情報は遺伝子の構成要素 (生物学的には「因子」という) である DNA (deoxyribo-nucleic acid; デオキシリボ核酸 (有機化合物)) と RNA (ribo-nucleic acid; リボ核酸) とが担っており、これらによって規定されているからである。

また、ここまでの記述において「伝承」という表現を使用してきたが、これは「伝え聞くこと。伝え受け継ぐこと。古くからあったしきたり (制度・信仰・習俗・口碑・伝説など) を受け伝えていくこと。また、その伝えられた事柄 (広辞苑, 第5版)」を意味している。

生物学では遺伝子の「伝達 (transmission)」という表現を使用することが多い。伝達とは、生物学においては「興奮がシナプス (synapse: 神経細胞の接続部) を伝わること (広辞苑, 第5版)」という意味で使用されており、生物学的に特定された要素が伝わる表現になっている。よって、本稿の事例のように、何かが伝わりそれが次代に何らかの形で発現するという一連のプロセスまでを含んで意味していることを考慮すれば、伝達よりもむしろ伝承という表現の方がふさわしいといえる。

14) ここで遺伝形質とは「生物の分類の指標となる形態的な要素・特徴・標徴。とくにメンデル (Mendel, G.Johann) 以降の遺伝学 (genetics) では、表現型として現れる形態的・生理的な各種の遺伝的性質 (広辞苑, 第5版)」である。また、遺伝子とは「遺伝形質を規定する因子。(中略) 遺伝子は自己増殖し、細胞世代、固体世代を通じて親から子へに継代的に正確に受け継がれ、形質発現に対する遺伝情報を伝達する。(中略) 遺伝子は安定なものであるが突然変異や遺伝子組替えによって変化することがあり、以後の世代には変化した遺伝子が伝達されることになる (八杉他編 (1996), 75頁)」である。遺伝子の主要な機能には3つの機能がある。それは①自己複製する、②形質発現する、③生命の根底に存在し続ける、である。①は、自らが増殖することを意味している。②は、親の形質を子・孫の世代間あるいは細胞間にも伝達することを意味している。③は、生命の維持と進化において安定に、しかし変化しつつ子孫に受け継がれる化学物質の特異な性質を意味している (岡田他編 (1989), 1頁)。そして、細胞間を遺伝現象によって伝わるものが遺伝情報である。遺伝情報は、生物個々の遺伝形質を発現させるもとになる DNA (2本の鎖がお互いに絡まりあった2重螺旋構造をなしている) と RNA という分子 (molecular) の領域にある。具体的には、DNA がコンパクトに凝縮されて、染色体という形で細胞の核内に情報が蓄積されるのである。この DNA は「アデニン (adenine) とチミン (thymine)」, および「シトシン (cytosine) とグアニン (guanine)」という2つの塩基 (窒素を含む有機化合物) 対から構成されている。

2. 遺伝子の伝承のプロセス¹⁵

生物学において遺伝子の伝承のプロセスについては、「転写 (transcription)」と「翻訳 (translation)」という2つの段階があり、それらを経て、遺伝情報が親から子孫へ伝承するとされている。

(1) 転写

転写は、さらに「複製 (replication)」と転写との2つの段階に分かれている。複製とは、1つのDNAが細胞分裂の前に自らと同じDNAを複製する段階である。これによって、生物は遺伝情報の蓄積をすることができる。この蓄積には、先祖の遺伝子からの重複・増幅・転移・挿入・欠失などで作り出されてきたもの、および変異 (variation) によって蓄積されたものがある。

この複製の段階の次に(生殖)細胞分裂が生じ、その分裂した細胞内でDNAからRNAが作られる段階が転写と呼ばれている。DNAが担っている遺伝情報は、その大半がRNAに転写され、次段階で「たんぱく質 (protein)」へと伝承される。吉本でいえば、正之助の事業観が従業員および芸人やタレントに伝承され、彼(女)らによって、記憶され、意味解釈される段階であるといえる。

(2) 翻訳

翻訳とは、遺伝情報が最終的な生物個体のたんぱく質に翻訳、つまり変換される段階である。具体的には、RNAに転写されたDNAの遺伝情報がたんぱく質に変換される段階であり、遺伝子の伝承のプロセスにおける最終段階である。吉本でいえば、伝承された正之助の事業観を従業員および芸人やタレントが記憶し、意味解釈した後、それらが彼(女)らの考え方に反映され、現実の行動として現れる段階であるといえる(図1を参照)。

以上に基づいて、本稿では、正之助の言葉や行動によって彼の事業観(=遺伝子)が芸人やタレントおよび従業員に受け継がれ(=伝承)、それが会社の活力になり、事業展開に結びついている(=

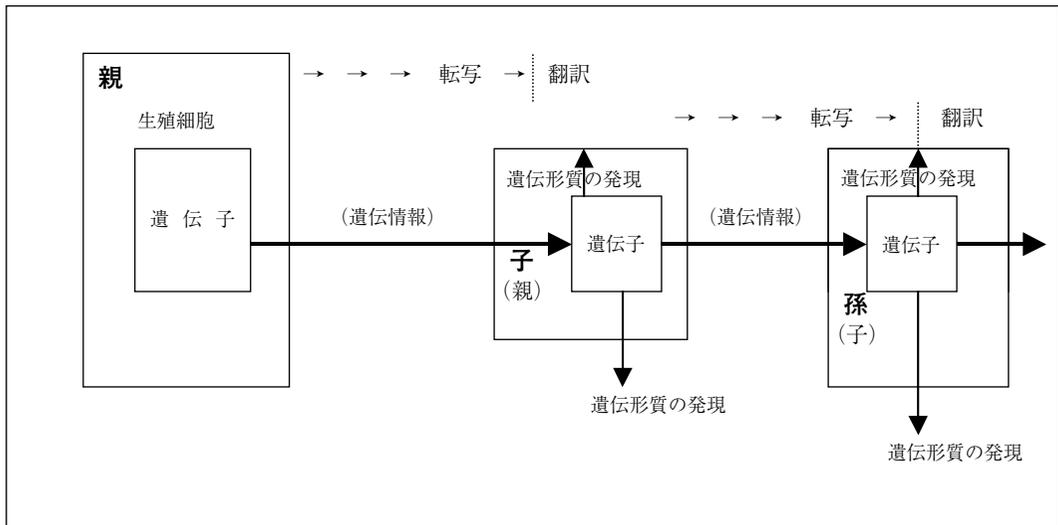


図1 遺伝子の伝承に関する説明図

15) 岡田他編 (1989), 10-14頁。

形質の発現) 様相について、生物学的には厳密ではないが遺伝子の伝承というメタファーを使用して述べることにする。

次節では、最初に吉本の社史『吉本八十年の歩み』に掲載してある歴史的な区分を基に吉本の歴史について、次に吉本の事業と事業展開における特徴について考察する。

IV. 吉本興業の歴史と事業

1. 吉本興業の歴史

(1) 花と咲くか月と陰るか (明治45年-昭和9年)

①黎明期 (明治45年-大正6年)

吉本は、1912 (明治45) 年4月に吉本吉兵衛 (後、泰三と改名)・せい夫婦が天満八軒のひとつ「第二文芸館」を300円の敷金で経営権を手中にし、寄席小屋の経営をはじめたときから、その第一歩を踏み出している (d, 6頁)。吉兵衛の芸人道楽から家業の荒物問屋は破産宣告を受け、裸一貫からの出発であった。寄席小屋の経営はせいが吉兵衛に勤めている¹⁶。

明治初期の大阪演芸界は、落語の笑福亭松鶴らの「三友派」と2代目桂文枝らの「桂派」とが対立していたが、その競合ぶりが人気をあおり、落語の黄金時代であった (d, 15頁)。

明治後期、1868 (明治元) 年に28万人だった大阪市の人口は、1912年には130万人にまで膨張していた。これは、日露戦争による重工業の好景気によって地方からの人口流入が増加したことによる。この当時、落語よりも活動写真や岡田政太郎が率いる「反対派」に代表される無条件に楽しませる演芸が好まれるようになっていた。後に、吉本はこの岡田一派と提携して寄席小屋の経営を行っている (d, 16頁)。

このような時代背景でスタートし、吉兵衛の借金をもかかえてはいたが、せいの精力的な働きによって、吉本は徐々に経営が軌道にのっていきようになる (山崎豊子『花のれん』を参照)。1913 (大正2) 年1月には、大阪市南区に「吉本興行部」を設け、興行の企画、出演者の手配等の専門部

16) 1910 (明治43) 年4月8日、吉本吉兵衛が24歳で林せいが20歳のときにこの2人は結婚している。その後、吉兵衛の実家の荒物問屋は、破産宣告を受けている。せいは、1889 (明治22) 年12月5日生まれの子3女である。実家は、大阪の船場で米問屋を営み、10人兄弟の6番目である。正之助は、1899 (明治32) 年1月23日生まれである (b, 27頁)。

なお、当時の芸能界の様相については、以下のような記述がある。「明治維新以降、大阪の演芸界は、歌舞伎、落語、講談、女義太夫、手品、音曲 (三味線と俗曲) があり、その他に相撲、見世物、文楽、二輪加 (歌舞伎の即興パロディ芝居)、軽口 (歌舞伎のパロディを二人の掛け合いで演じる) がある程度であった。1897 (明治30) 年前後になると、壮士芝居、オッパケペー節、喜劇、浪花節がはやりだし、1907 (明治40) 年にかけて活動写真が人気をえていた。1909 (明治42) 年には国産レコードが販売され、女義太夫の代わりに浪花節がさらに人気をえるようになっていく (b, 29頁)。また、演劇の世界では、1902 (明治35) 年に合名会社となった松竹が一つの勢力をなしていた。松竹は、京都で5つの劇場を、大阪では道頓堀中座を中心に5つの劇場を経営していた。これに対して、演芸では桂派の落語が人気をえていたが、1874 (明治7) 年に初代桂文枝が他界すると、桂派とである浪花三友派 (反桂派) に分裂した (b, 30-31頁)」。

このような状況で吉本は創業したのだが、第二文芸館の開場初日である4月1日の木戸銭は5銭、下足敷物代2銭であった。普通15銭ぐらいが寄席の相場であったから、かなり安い入場料であった。出し物は、落語より物まね、女講談、曲、剣舞、義太夫などのいわゆる色物と呼ばれるものが多かったようである (d, 12頁)。

署を創ることになる。これが今日の吉本の原形となる（d, 18頁）。

当時、吉本の経営方針は、財務的には自転車操業的であったが、寄席小屋の量的な拡大をはかっていくことであった。つまり、既存の寄席小屋を買収してはそれを元に借入れを起こし、次の寄席小屋を買収するという行動をとっていたのである。1914（大正3）年には、大阪市内の「芦辺館」・「龍虎館」・「松井席」・「都座」等の寄席小屋を買収し、83人の芸人をかかえるようになった。なお、1917（大正6）年に、せいの実弟である正之助（当時19歳）が吉本興行部に監督支配人として迎えられている（d, 21頁）。

②大阪制覇：万（萬）歳の台頭期（大正7年－昭和4年）

当時、吉本の経営方針は、引き続き寄席小屋などの演芸館の買収を行い、同時に館名を「〇〇花月」に統一すること、および対抗勢力の芸人や落語家の引抜きによって専属の芸人を充実させることであった¹⁷。とくに、三代目桂文団治と三代目桂米団治等が吉本に移籍し、さらに1921（大正10）年には、桂春団治も吉本の専属になり、三友派は危機を迎えている。また、南地花月は、その入場料が80銭になり、紅梅亭の60銭を抜いて大阪市内で一番高い入場料の演芸場となった（d, 23頁）。これらによって、吉本は、質・量ともに大阪市内で一番の小屋主（席主。寄席小屋の所有・経営者）になった。

上述の岡田の死後、吉本は岡田派の分裂による危機に陥ったが、1921年2月、桂春団治を筆頭とする「吉本花月連」を旗揚げし、小家主から興行主となっている（d, 25頁）。

当時の興行の世界は活動写真が中心であり、大阪市における1ヶ月あたりの全興行入場者数の5割以上は活動写真の客で占められていた。つまり、従来の落語や諸芸だけでは、すでに客が呼べなくなっていたのである。その一方で、1920（大正9）年、松竹楽劇団（後の松竹少女歌劇OSK）が発足し、少女歌劇のブームが起きようとしていた（d, 24頁）。

1922（大正11）年、吉本が所有および提携している劇場と演芸場は、大阪18軒、堺1軒、京都5軒、神戸1軒、三宮1軒、名古屋1軒、東京1軒であり、合計28ヶ所になっている。吉本専属の芸人の数は、落語家73名、色物14名と20組、東京交替連8名であった（d, 27頁）。この年に、吉本は、専属の芸人に対して月給制を導入している。芸人の中では賛否があったが、月給制を断り、専属をやめた芸人は一人もいなかった。収入に対して不安定で、不明瞭な慣行が横行していた芸人に対して、その後が続く近代的な経営システムを吉本が導入したはじまりといえる¹⁸。

この当時、吉本は落語以外の番組では成功していたが、落語家を大人数かかえており、その落語の

17) この後、吉本は、1918（大正7）年に桂派の主要小屋であった南地法善寺裏の「金沢亭」を買収している。一流の寄席に一流の芸人を集めるという吉兵衛・せい夫婦の願いは創業7年目に実現している。また、所有している寄席小屋をすべて「〇〇花月」と改称し、統一することにした。1919（大正8）年には、吉本最大の対抗勢力である三友派の有力館で大阪の北新地にあった「永楽座」の買収に成功し、「花月倶楽部」と改称している。

18) 月給は、芸人のAクラスで50円、Bクラスで30円、Cクラスで12円程度と決められていた（当時、小学校教員の初任給が40-45円であった）。月給をもらうようになった芸人は、泰三・正之助・青山支配人が決めた出演順どおりに、毎日3軒から4軒の演芸場に出演したようである（d, 27-28頁）。また、1920年の国勢調査では、大阪市の人口は125万人であった。明治初期の5倍になっていた。増加した人口の大半は、周辺農村から工場労働者として大阪に集ってきた離農者が占めていた。1日平均12時間以上の労働と低賃金の彼（女）らの生活苦のウサ晴らしは、活動写真であり、理屈抜きに気軽に低料金で楽しめる娯楽であった。その一方で、落語の人気はますます凋落していき、寄席小屋の経営は苦しくなっていた。落語よりも大衆娯楽が要求される時代になったのである（b, 57頁）。

人気凋落傾向であったために経営的には楽ではなかった。しかし、寄席小屋の格を守るためには、落語を中心とする番組づくりをせざるをえなかったのである（b, 54頁）。

活動写真や凋落傾向にあった落語の代替として、吉本は1921年に、東京で「安来節」の売りだしに成功している。芸人の獲得には苦労したが、出雲地方における正之助の積極的なスカウト活動が功をそうしたのである。

1923（大正12）年9月1日の関東大震災に際し、せいは慰問品を持たせて正之助らを東京に派遣している。演芸場のなくなった芸人たちに大阪で出演させようという考えからである。その結果、柳家小さん、柳亭左楽らの東京の一流芸人を大阪に呼ぶことができ、同時に東京に吉本の名前を広めることに成功している（d, 29頁）。

翌1924（大正13）年2月、泰三（39歳）が逝去し、せいは正之助（25歳）に吉本の経営を執らせることにしている。

1925（大正14）年にラジオ放送が始まったが、吉本は、当初このメディアに対して消極的であった¹⁹。「ラジオで、無料で落語を聴かせたら寄席小屋に客が来なくなる」というのがその理由であった。この状況下で、落語に替わる新しい商品を創造することが吉本の経営課題であった。それは、万歳（萬歳）であった²⁰。

活動写真の人気が高まる一方で、落語の人気凋落によって経営に危機感をもった正之助は、万歳の充実に力を注ぐようになる。例えば、1926（大正15・昭和元）年10月に、当時人気者だった花菱アチャコをスカウトして万歳をさせている。さらに、万歳の舞台では、新しい舞台演出として、一様に和洋合奏の出囃子やマイクを採用している。万歳以外にも、同年11月には新世界の芦辺館から花月乙女舞踏団をデビューさせ、寄席小屋の一部を活動写真館にし、雑誌『笑う往来』を創刊して吉本の番組宣伝にも乗り出している（d, 33-34頁）。この年の終わりに吉本は23組の万歳陣をかかえている。

その後、万歳を中心に吉本は事業を展開している。例えば、松竹と提携し、1927（昭和2）年8月に道頓堀座の弁天座で「諸芸名人大会」を、同年12月に「全国万歳座長大会」を開催し、この2つの興行で大成功をおさめている。これによって、万歳の世間的な地位の向上と大劇場への初進出を実現している²¹。

19) ラジオの受信機は、1926年には全国で25万8千台であったが、1931（昭和6）年には100万台を超えている。1914年に、大阪市の人口は211万人になり、日本第一位、世界第六位の都市になっていた。この人口の増加は吉本にとっては好ましいことであった。大阪市郊外の住宅地から梅田を中心とするオフィス街へ出動するサラリーマンも増えていた（d, 31頁）。

20) 万歳のルーツには諸説あるが、祝福芸の「萬歳」にあるといわれている。これが演芸になっていききっかけは、1901年から日露戦争にかけて大阪の千日前で大流行した江州音頭だったとされている（b, 65頁）。

21) この興行の直後、松竹は吉本専属の万歳師を引抜こうとしている。演劇・映画界で力をもつ松竹でも吉本の万歳に警戒心を抱いていたと思われる（b, 82頁）。この後、松竹は砂川捨丸を中心にしばらくは落語に力を注ぐが、長続きしなかった。不況の中でも万歳の人気は高まる一方であり、1929（昭和4）年には、落語中心の南地花月の1日の平均入場者数が162人に対して、万歳を中心とする第一愛進館は昼夜3回興行で1448人であった。1928（昭和3）年の当時、吉本専属の万歳師は48組であり、専属を希望する万歳師はかなりの数に達したようである。これは、吉本専属の看板があれば地方巡業に出たときギャラや待遇がよくなるメリットがあったことによる。なお、この年、せいは勅定紺綬褒賞を受賞し、正之助の実弟である林弘高が東京の営業責任者になって安来節の興行を開始している（d, 40頁）。

③現代漫才の確立期（昭和5年－昭和9年）

1930（昭和5）年は世界的に不景気な年であった。街中には退廃的な様相が漂い、チャールストンが流行していた。前年にニューヨークで始まった金融恐慌によって、日本にも大不況の波が押し寄せてきた。この不景気に対して正之助は、千日前の南陽館を万歳専門館にし、入場料も十銭均一にしている（当時、きつねうどん1杯が十銭）。さらに、10日間の「万歳舌合戦」を開催し、それに人気投票を付加している。これによって、客層にも変化が起こった。従来は、万歳の客層は職人や職工が中心であったが、南陽館には洋服姿のサラリーマンや学生が増えてきたのである。つまり、万歳の客層が庶民層からインテリ層あるいは中産階級層にまで広がったのである（d, 41頁）。

しかし、正之助は万歳の客層は拡大しているが、その一方で万歳の番組の内容が旧態以前とした庶民層相手のレベルで終わっていることに危惧を抱いていた。当時の万歳は、従来と同様に下品で卑猥な話を中心に、舞台上でのドタバタ踊りと唄が主だったのである。

正之助は、この時期に人気者の横山エンタツをスカウトし、上述の花菱アチャコとコンビを組ませている。そして、エンタツ・アチャコと名づけたこのコンビに洋服を着せ、踊りも唄もない会話だけの万歳をさせている。いわゆる今日の「しゃべくり万歳」の原形である。これが万歳の大人気につながっていくのである（d, 42頁）。

1930年の「桂春団治のラジオ無断出演事件」を機に、正之助は従来から抱いていたラジオに対する考えを改めて、逆にラジオによる宣伝力を認めるようになる。また、1918年に旗揚げした「大八会」が完全に消滅し、大阪の演芸界は吉本がそのほとんどを掌握するようになった（d, 46頁）。

1932（昭和7）年に満州の慰問から帰ってきたエンタツ・アチャコの万歳は大入り満員となった²²。同年の3月に、吉本興行部は「吉本興業合名会社」に改組されている。同時に、せいが主宰者（出資金4万円）、正之助が総支配人（出資金2万円）、実弟の林高弘が東京支配人になった。この時点で、吉本が所有および提携していた劇場および演芸場は、大阪26軒、京都9軒、神戸3軒、名古屋1軒、横浜3軒、東京5軒の合計47軒であった²³。

1932（昭和7）年10月に橋本鐵彦（後、社長）が入社し、1933（昭和8）年1月に、彼の提案によって吉本の社内には文芸、宣伝、映画の3部門が設けられた。また、同年、橋本は『吉本演芸通信』を創刊し、その中で「万歳」を今日の「漫才」の字に改めている。この年、エンタツ・アチャコの漫才である「早慶戦」が大人気をえている（d, 51頁）²⁴。

1934年、吉本は、事務員の服装を着物から洋服に変更し、大福帳を新しい帳簿に変更して、経営面

22) 吉本は、1931年12月に、当時の戦局に対応して、満州駐屯軍のために朝日新聞と協賛でエンタツ・アチャコらの慰問団を派遣している。これは、新聞報道の効果をねらった正之助の考えである（b, 119頁）。後、1933年11月にも満州駐留の関東軍に慰問団を派遣している。

23) この当時の演芸場での主な番組は「落語、漫才、漫談、奇術、音曲、漫芸、歌謡、日本舞踊、レビュー、新舞踏、喜劇、剣戟、ジャズ、民謡、曲技、寸劇、モダンコメディ、歌舞伎等々諸芸何でも網羅します」である（d, 49頁）。

24) 当時、東京でも新しい笑いが人気を博していた。4月には浅草で喜劇団「笑いの王国」が旗揚げした。メンバーは、古川緑波（ロッパ：声帯模写）、徳川夢声と大辻司郎（漫談家）らである。30銭の入場料も手伝って人気を博し、後、エノケン（榎本健一）一座と浅草軽演劇の黄金時代を築いていくことになる（d, 136頁）。さらに翌1934（昭和9）年1月に、東京宝塚劇場が有楽町に開場し、宝塚少女歌劇が松竹歌劇団と人気を競い合うことになる。

における近代化の導入に努めている（d, 52頁）。また、いち早くショービジネスとして、アメリカより「マークスショウ」を招聘したり、吉本における初のラジオ放送の中継を法善寺花月より行ったりしている。同時期に日活と提携した初の映画作品である「佐渡情話」でも人気をえている。漫才は、東京進出を意図して4月と8月に「特選漫才大会」を新橋演舞場で開催している（b, 140頁）²⁵。

しかし、その一方で、人気を極めたエンタツ・アチャコがわずか4年あまりでコンビを解消し、桂春団治（57歳）が逝去している。

（2）戦禍を越えて（昭和10年－昭和44年）

①文芸部の創設・活躍（昭和10年－昭和19年）

当時、橋本は下品で卑猥な話を中心であった漫才について、生活に密着し、世相を風刺した漫才に変える必要性を感じていた。彼は、文芸部の社員として学歴・素養のある社員を起用して台本をつくり、さらに演出をも加えようと考えていたのである。1935（昭和10）年に入社するのが、帝国大卒の秋田実や長沖一らである（d, 59頁）。彼らは、低級、下劣、卑猥と蔑まれ続けてきた万歳を明るく、軽やかで大人から子供までと一緒に楽しめる漫才へと変貌させるのに大きな力を発揮したのである²⁶。なお、この年に、吉本行進曲がこの文芸部を中心に作られている²⁷。

1936（昭和11）年には、吉本は漫才レコードを発売している。また、エンタツ・アチャコ主演のトーキー映画「あきれた連中」が大人気をえて、正之助はさらにこれを実演化して道頓堀の浪花座の舞台で上演するという新しい興行のスタイルを切り開いている（b, 150頁）。

1937（昭和12）年には、文芸部の秋田を校長とした「漫才学校」を開校し、新人の発掘・養成を図っている。これは、今日でも形を変えて続いている。多様なメディアへの露出に成功し、同時に芸人の養成という不安要素を軽減できたことについては、この文芸部の力が大きいといえる。つまり、文芸部は台本の創作ばかりでなく、芸人を指導し、育てていくという現在のプロデューサー的な役割をも果たしていたのである（b, 153頁）。

この年、新人コンビのミスワカナと玉松一郎によって「歌謡漫才」が始まっている。これは、ミスワカナが玉松一郎のアコーディオンに合わせて流行歌を歌いまくる形態であり、エンタツ・アチャコのしゃべくり漫才に対する新しい漫才の形態である（b, 167頁）。

その後、戦局が徐々に拡大していったが、吉本は、1938（昭和13）年1月と11月の2回、朝日新聞との提携事業により戦地慰問団「わらわし隊」を北京等へ派遣している。

1939（昭和14）年に、松竹は「新興演芸」を設立し、吉本より芸人を引抜き始めた。ミスワカナ・一郎、ラッキーセブン、および一部の文芸部の従業員が移籍したが、吉本の大勢に大きな影響はなかった。1941（昭和16）年に、吉本の全国主要都市における所有および提携している劇場と演芸場は

25) 東京については、ショービジネスにも力を注ぎ、1935年、浅草六区に東京吉本花月劇場を開場し、東海林太郎らの歌手や永田キング一座等で200名を超える出演者を擁して人気を博している。翌1936年にはタップ・ダンスの中川一郎が帰国し、松竹、東宝へ迫ろうという勢いを示したようである（d, 158頁）。

26) 1935年8月、秋田実を編集長にして大衆娯楽雑誌である「ヨシモト」を創刊している。

27) 吉本行進曲については、吉本興業編（1992）、59－60頁を参照。

60ヶ所にまでなっている。

②戦後復興期の模索（昭和20年－昭和33年）

1945（昭和20）年に戦争は終結したが、吉本は劇場等の大半を空襲で失ったために、専属の芸人はアチャコ一人にした。その一方で、同年9月に難波大阪花月劇場を、同年12月に浅草大都劇場を開場している。正之助は、将来の興行については、映画に生き延びる活路があると考え、洋画の上映を主体にした劇場興行を再開したのである。同様に、翌年、千日前劇場、梅田グランド、千日前常磐座、京都新京極花月、弥生グランド劇場等を開場している。それと並行するように、映画製作にも積極的に取り組み、1946（昭和21）年11月には、東京都練馬区大泉に映画スタジオを創設している。戦後初の吉本の映画作品は、1948（昭和23）年12月に封切した「大島情話」である（d, 99頁）。

また、同年の1月7日に、吉本は資本金650万円の株式会社になっている。せいが会長で、正之助が社長である（同年の6月に増資され、資本金は2600万円となる）。翌1949（昭和24）年5月には大阪証券取引所に上場している。しかし、翌年の1950（昭和25）年の3月に、せい（62歳）が逝去した。せいの死後、吉本は正之助を中心に経営が行われていくことになる。なお、1953（昭和28）年に、吉本は本社を大阪市南区河原町1-1514（現在の大阪市中央区難波千日前11-6）に移転している。

当時、洗濯機・冷蔵庫・掃除機が「三種の神器」として世間では流行語になった。また、映画業界は空前の人気をえて、映画館の建設が非常に増えていた。その一方で、新しいメディアであるテレビが徐々に個人の家庭などに普及しつつあった²⁸。

その後、テレビが家庭にますます普及する時代をむかえ、舞台興行の番組が中継されるようになって、漫才には大きな変化が生じている。具体的には、舞台上で動的な動きが加わるようになっていく。従来、ラジオでは舞台上での動きが伝わらなかったが、テレビでは、話芸にアドリブとギャグ、滑稽なアクションを加えて笑わせる動的な漫才が脚光をあびるようになったのである。この変化によって、ミヤコ蝶々・南都雄二、中田ダイマル・ラケット、夢路いとし・喜味こいし、鳳啓介・京唄子らが有名になっている。

大阪では、1954（昭和29）年3月にNHK大阪テレビジョンが開局し、その後、現在の民間テレビ放送局も次々に開局していった。具体的には、1956（昭和31）年12月にOTV（大阪テレビジョン。後に大阪朝日放送と合併）が、1958（昭和33）年8月に讀賣テレビが、11月に関西テレビが、翌1959（昭和34）年3月には新日本放送（現在の毎日放送）が開局した。これらのテレビ放送局は、寄席小屋の中継番組や演芸番組を頻繁に放送していた。

テレビ放送局が次々に開局していたころ、吉本は、映画の製作・企画・上映と舞台興行を中心に事業展開をしていたが、別の興行や事業も行っている。例えば、1953年の江利チエミ帰国公演や1958年の京都と大阪とでのプロレス興行がある（d, 103頁）。また、吉本の所有施設での喫茶店経営や賃貸事業経営がある（d, 108頁）。

28) 当時、阪急グループの創業者である小林一三は、テレビが普及する前に「テレビというのは、恐竜の卵みたいなものです。今、踏みつけたら簡単につぶれるが、これが孵化したら将来、恐ろしい怪物になります」といっている（c, 140頁）。なお、1958年5月にテレビ受像機は100万台を超え、翌年の4月の皇太子御成婚直前には200万台を超えている。

③花のれん再生期（昭和34年－昭和37年）

このころより、八田竹男や中邨秀雄（両者とも後に社長になる）らを中心に、社内では演芸復活の声があがりだしている。しかし、映画興行の事業成績が好調であったために、社内では消極的な意見が大勢を占めていた。正之助も芸人への対応のわずらわしさを考慮すると消極的であった。

しかし、正之助は八田らの熱意に動かされ、再び演芸に乗り出している。1959年には、うめだ花月劇場を演芸場として開場し、同年3月1日午後4時半から「吉本バラエティ：アチャコの迷月赤城山」として、吉本は新日本放送との共同制作によって同時中継を行っている（新日本放送はこの日が本放送開始日であった。後、これは「アチャコ武芸帳」として13本制作された）。同年6月、この番組中継は、毎週日曜日の昼の時間帯に45分間番組としてレギュラー化されている（b, 216頁）。その一方で、松竹新喜劇が渋谷天外や藤山寛美などのスターを擁して急成長を遂げていた時期であった。松竹はNHKや民間テレビ放送局に何本ものレギュラー番組をもち、その内容でも大きく吉本を引き離していた（b, 216頁）。吉本は、演芸や新コメディにおいて松竹に及ばないのが当時の状況であった。そこで、笑福亭松之助や白木みのるらが舞台を跳ね回るドタバタコメディに番組の変更を図っていったのである。これが、今日の吉本新喜劇の原形である（b, 217頁）。

この番組は、1962（昭和37）年6月、吉本バラエティから「吉本新喜劇」に番組名を変更している。吉本はこの番組を「こける・どつくのスポーツコメディ」と揶揄され、さらに、番組に出演する芸人を集めることにも苦労している。当時、吉本の専属の芸人には、将来に不安を感じて辞めていく者も多かったのである。よって、番組に登場する芸人の多くを劇団やプロダクションから借受けているという状態であった。1960（昭和35）年以降のしばらくの間は、公募した研究生を採用して舞台に立たせている²⁹。

1960年12月に、吉本は吉本ビルを完成（現在の大阪市中央区心斎橋筋二丁目6番5号）させ、同時に飲食・遊戯業などの事業に進出している。また、1961（昭和36）年10月には、東京証券取引所2部に上場している。このころ、映画業界は徐々にテレビ番組や他の娯楽産業（温泉、ヘルスセンター、スポーツ興行等）の人気に圧倒されるようになっていた。しかし、吉本はテレビ放送局との提携を強めることで徐々に事業成績が向上していった。

④事業拡大（昭和38年－昭和44年）

1963（昭和38）年5月に、正之助は病気により社長を実弟の林弘高に譲っている。同年7月には、なんば花月が演芸館になり、うめだ花月に続いて吉本新喜劇のテレビ中継が始まった。しかし、八田らの努力にもかかわらず、花月劇場全体の客の入りは伸びなかった。売上も伸びず、衣装代や従業員の給料支払に遅延することがあった（b, 219頁）。

この当時の吉本の経営危機を救ったのは、林弘高が発案したボーリング場経営であった。1964（昭和39）年4月には、西日本最大のボーリング場「ボウル吉本」をオープンさせた。これは、大阪にボーリングのブームをもたらした。吉本の1965（昭和40）年3月期の決算における営業収入は3億79百万円で、前年比59%増であったが、この内、2億94百万円はボーリング場経営による収入であっ

29) この第1期生に、岡八郎、藤井信子らがいる（c, 201頁・203頁）。

た。しかも、その数字の中にはボーリング場に付随するレストラン売上等は含まれておらず、映画興行の低迷と演芸場の不人気という状況下で、ボーリング場経営によって、吉本は会社の経営を支えていたのである（b, 220頁）。

1966（昭和41）年になると、林弘高が病気になり、再び正之助が経営の指揮をとっている。当時、吉本の従業員は350人を超えていたが、同年に制定した社是社訓が効力を発揮していた³⁰。1969（昭和44）年に林弘高は辞任し、正之助が社長になっている。

その後も演芸場の客の入りは低迷していたが、1967（昭和42）年に、笑福亭仁鶴がラジオの深夜番組に出演し、若者の人気者になっている。1969年に、桂三枝が毎日放送のテレビ番組で人気者になり、続いて、横山やすし・西川きよしの漫才にも人気が出始めるようになっていく。このころより、従来の芸人と呼ばれた者たちよりもむしろ、タレントと呼ばれる者が人気をえるようになっていく。

この当時の人気番組に、毎日放送制作の「ヤングおー！おー！」がある。これは、従来のテレビ局主導の劇場中継ではなく、テレビ局の番組制作に吉本が本格的に取り組んだ番組である。この番組の制作形態は、今日ではユニット制作と呼ばれ、番組の企画やタレントの手配、および撮影機材用意までの番組制作の一式を請け負うものである。この制作形態は、今日でも吉本に大きな利益をもたらしている（d, 140頁）。

（3）「笑いの大国」再び（昭和45年－昭和62年）

①ユニット制作とテレビ戦略（昭和45年－昭和50年）

1970（昭和45）年に、大阪万博の人気で各花月劇場には客が殺到している。笑福亭仁鶴、桂三枝、横山やすし・西川きよしらを中心に、テレビ・ラジオ番組の人気者を一目見ようと、寄席小屋や演芸場に若者が殺到したのである。これによって、所有劇場の売上は増加している（b, 223頁）。1973（昭和48）年度の売上高は、4億90百万円であったが、この内の3億1500万円は、花月3館（梅田、難波、京都）での売上である（b, 224頁）。

さらに、テレビ局との提携を強めるために、および蓄積してきたテレビ番組制作能力を活かすために、1973年に吉本はテレビ番組制作の専門子会社「アイ・テイ・エス」を設立している。これによって、芸人やタレントを単純にテレビ番組に売り込む方式から番組の一切を企画して、テレビ局に販売

30) 社是社訓（昭和41年4月1日制定）は以下のとおりである。1962年1月20日、「全吉本興業労働組合」が結成され、全従業員が協調し、こぞって業務に専念することを明かしたのがこの社是社訓である（d, 131頁）。

社是

1、大衆と共に生き、大衆に奉仕することを我らの誇りとし我が社の使命とする。

1、日々創意工夫と熱意をもって、仕事に取り組み、言動には堅く責任をとろう。

1、事業の興亡は人にある。我が社と苦楽を共にし、あらゆる試練を克服して感謝と反省を忘れず、働くことに喜びをもとう。

1、我が社の発展充実は、我らの不断の努力と、日常の誠実による。

1、社則を守り、公私の別を明かにし、常に和をもって協力一致の実を挙げよう。我らの希望は我が社の明日への進歩にある。

社訓

我ら労使は協調して、社業に精励、もって社会の文化向上に貢献し、且つ株主の信任に応えねばならない。

社則は信賞必罰の精神のもとに、厳正なる秩序を確立し、業務の円滑なる運営をはかるため、遵守すべきものである。

するユニット制作の方式を積極的に行うことができるようになった。また、子会社として1975（昭和50）年には、吉本音楽出版を設立している。これは、芸人やタレントがレコードを出すことが急激に増えてきたからである。このころから吉本は、子会社設立によって事業展開を行うようになっている。

②東京進出と MANZAI 人気（昭和51年－昭和62年）

上述のように事業成績が向上することによって、1975（昭和50）年に、吉本は長期借入金をゼロにしている。しかし、1976（昭和51）年から1978（昭和53）年にかけては、営業収入の約6割をあげていた興行部門が落ち込み、1977（昭和52）年3月期決算では戦後初めての減収であった（b, 224頁）。この年、八田が社長になり、正之助は会長になっている。

1980（昭和55）年に、制作部直轄の東京連絡所を開設している。この年、漫才が MANZAI となって爆発的な人気を博している（c, 323-349頁）。売上高は、55億80百万円になり、翌1981（昭和56）年には63億60百万円になっている。しかも、東京進出によって大阪中心だった芸人やタレントが全国ネットのテレビ・ラジオ番組に出演する機会が増え、彼（女）らの人気も全国的になっていったのである。彼（女）らが出演する番組は、週に100本を越えるようになっていた。とくに、テレビ番組の関連による売上高は、この年の売上高の約半分を占めるようになっていた（b, 225頁）。同時期に、さらに客を獲得するために PR 雑誌「よしもとマンスリー」を創刊している。

1982（昭和57）年、吉本は「吉本総合芸能学院（NSC: New Star Creation）」を開設している。これは、従来の徒弟制とは異なるタレント養成・発掘を目的にした学校である。

上述の MANZAI の人気は約2年間で終わり、演芸界全体に人気の凋落傾向がみえるようになった。1984（昭和59）年春には、松竹の角座はついに閉館に追い込まれ、吉本の花月劇場にも空席が目立つようになっていたのである（b, 226頁）。

その一方で、東京のテレビ番組の部門は好調であり、その目玉商品が「明石家さんま」である。彼のレギュラー番組は年間30本を超えている。しかし、吉本の強みはひとりのスターの人気に依存していないところにある。スター以外のベテランや脇役もテレビ番組の部門の好調を支えていたのである（b, 231頁）。また、吉本は、当時、大阪の企業の多くが東京へ本社を移動していたが、大阪に基盤を置き続ける姿勢をくずしていない。それは、大阪で芸の基本を鍛えてから東京に送り出せばよいと考えていたことと、東京の芸人やタレントは商品としての寿命が短いことがその理由である。この点については、「大阪は大阪のままでいい。本当に優れたものなら大阪も東京もない。全国に通用するはずだ」と中邨は指摘している（b, 232頁）。

1986（昭和61）年5月、吉本は本社ビル（吉本ビル）の3階に「心齋橋筋2丁目劇場」を開場している（プロードウエーの「46丁目劇場」にヒントを得た若手タレントの実験場）。ここから、ダウンタウン、非常階段などの NSC 卒業の漫才コンビが登場している（b, 233頁）。この年の7月、87歳で正之助は会長と社長を兼務するようになる。これは、MANZAI プームの後の危機感によるものであった。また、この年に機構改革を行なっている。大きな改革は、テレビ・ラジオ部を課として制作部の下においたことである（後、1987（昭和62）年に映像メディア部に名称変更）。これに併せて劇場での興行売上とテレビ・ラジオ番組の関連による売上を分離し、独立採算性を実施している。これ以外に、事業部（吉本

会館のテナント管理、キャラクター商品開発、映画館3館の運営)と営業部(CM制作や自主公演のプラン化)を新設している。なお、これらの管理業務についてコンピューターの導入による事務合理化をも図っている。その後、1987(昭和62)年10月には、地方興行・演芸配給のために演芸業務部を、さらに旅行代理店業務のために旅行業務部を新設している(d, 187頁)。同年11月には、吉本はボウル吉本を改修し、新しく「吉本会館」を開場している。ここには、なんばグランド花月、NGKホール、デッセ・ジェニーを開場し、本社も移転している。1988(昭和63)年には、京都花月劇場跡に京都吉本ビル・パッサージオを竣工している。1990(平成2)年には、なんば花月跡にSWINGよしもとを竣工し、ベイサイドジェニーを天保山ハーバー・ビレッジに開場している。また、全国展開を図るために、1988年に名古屋事務所を開設し、1989(平成元)年に福岡事務所を設立している。さらに、静止衛星によるテレビ多チャンネル時代の到来をにらみ、「スカイネットコミュニケーション」という会社を設立している。

(4) 21世紀のカウントダウン(昭和63年-)

MANZAIの人気によって吉本の看板の座を奪われた吉本新喜劇は、1989年に「やめよッカナ?新喜劇」というキャンペーンを繰り広げ、出演メンバーを一新し、再び人気を取戻すようになっている。このころ花月3館の興行売上は再び増加している。また、これらは新たな芸人やタレントの育成場でもあった。この時期は、テレビ番組で人気の出た芸人やタレントが出演すると劇場の入場客が増えるという、テレビ番組と劇場との相乗効果が出始めた時期である(d, 165頁)。

1988年度の売上高は、それまでの7年間にわたる60億円前後の数字から85億円に達した。また、この年度中に、借入金がゼロになり、完全な無借金経営となっている。1990年度の売上高は、大阪市で開催された「花と緑の博覧会」の効果によって、初めて100億円を越えて101億42百万円になっている。

社長に復帰した正之助を中心に進んでいた吉本であるが、1991(平成3)年4月に、正之助が逝去(92歳)し、次には、中邨秀雄が社長に就任している。

その後の吉本のあゆみは、HP(ホームページ:<http://www.yoshimoto.co.jp/>)を参照していただきたい。1993(平成5)年には、経営理念³¹⁾を制定し、1995(平成7)年にCI(Corporate Identity)活動を行っている。現在は、吉野伊佐男氏が社長である(なお、2005年(平成17)年1月3日に社長であった林裕章氏が逝去されている)。

(以下、次号に続く)

31) 経営理念等(平成5年制定・平成6年4月改定)は次のとおりである。

(1) 経営理念

我が社の社員の幸せは自ら楽しんで生きること社会に貢献し、人々を幸せにすることである(※これは、ソフト産業への変換を図るために従業員の意識改革を意図しての改定である)

(2) 個人の行動規範

我が社の社員のありかたは、自分の人生をふかく愛し、いっぱい会社で遊び、創造の夢と破壊の勇氣、おおらかな自信と率直な謙虚、日常の誠実と明日への飛躍を、気楽に持ち備えていることである。

(3) 組織の行動規範

我が社の仕事のありかたは、夢から笑顔を創造するために、個人の興味と力を組織に生かし、あらゆるものと融合し、結果として、蓄積と発展を生み出すことである。

資 料

1. 企業概要

(1)商号等

商号 吉本興業株式会社 (YOSHIMOTO KOGYO Co.,Ltd.: 1948 (昭和23) 年1月7日社名変更)

本店・大阪本部 大阪市中央区難波千日前11番6号

東京本部 東京都千代田区神田神保町一丁目14番タイセイ吉本ビル

創業 1912 (明治45) 年4月1日 (設立1948年1月7日)

資本 資本金48億695万円 (2004年9月末)

株式 大証1部・東証1部・京証上場 (なお、京証については、2001 (平成13) 年3月上場廃止)

従業員 236名 (連結: 443名, タレント700名; 2004年3月末)

事業 テレビラジオ, CM その他映像ソフトの企画, 制作および販売。広告事業。不動産事業。トラベル事業。ショウビジネス。サテライト事業等。ライブ, パブの経営, その他商業施設の開発, 運営。

取引 民間テレビ・ラジオ放送局, NHK, 電通, 博報堂他

(2)決算・資産 (決算時期は, 毎年3月末日)

売上高 38,200百万円 (連結; 2005年3月期)

営業利益 4,400百万円 (同上)

当期利益 2,200百万円 (同上)

(3)事業所

東海支社・福岡事務所・札幌事務所・広島事務所

(4)直営所・子会社・関連会社

直営所・子会社・関連会社については, 吉本のHPを参照。

2. 歴史

吉本の歴史については, 吉本興業編 (1992), および吉本のHPを参照。

3. 組織図

吉本の組織図については, 吉本のHPを参照のこと。

4. 写真資料

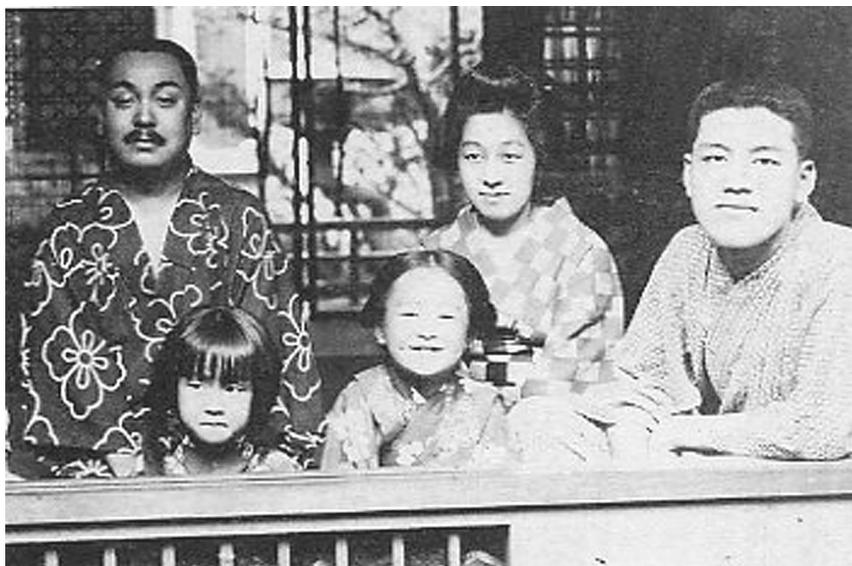


写真1 吉本興行部に入部したころの正之助 (手前右。子供の後ろ左より吉本泰三, せい)



写真2 会長時代の正之助（右は，笑福亭仁鶴）

参 考 文 献

（下記の文献のうち，左端の a, b, c, d は本稿の文中における引用文献を示している）

岡田節人他編『遺伝子と遺伝の情報 I 岩波講座・分子生物学 1』岩波書店，1989年。

木村政雄『気がつけばみんな吉本—全国“吉本化”戦略』勁文社，1995年。

高橋正泰『組織シンボリズム』同文館，1998年。

a：竹本浩三『笑売人 林正之助伝』扶桑社，1997年。

中村雄二郎他『記号論 論理 メタファー 新・岩波哲学講座 3』岩波書店，1986年。

難波利三『小説 吉本興業』文藝春秋，1991年。

野中郁次郎・竹内弘高（梅本勝博訳）『知識創造企業』東洋経済新報社，1996年。

b：堀江誠二『吉本興業の研究』朝日新聞社，1995年。

八杉龍一・小関治男・古谷雅樹・日高敏隆『岩波 生物学辞典第4版』岩波書店，1996年。

坂下昭宣『組織シンボリズム論』白桃書房，2002年。

見田宗介他編『社会学事典』弘文堂，1988年。

山崎豊子『花のれん』中央公論社，1958年。

d：吉本興業編『吉本興業八十年の歩み』吉本興業，1992年。

c：読賣新聞大阪本社文化部編『上方放送お笑い史』読賣新聞社，1999年。

Blumer, H., *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, New Jersey: Prentice-Hall, 1969. (後藤将之訳 (1991), 『シンボリック相互作用論：パースペクティヴと方法』勁草書房)

Collins, C. James and Porras, I. Jerry, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: Curtis Brown Ltd., 1994. (山岡洋一訳 (1995) 『ビジョナリー・カンパニー：時代を超える生存原則』日経 BP 出版センター)

Collins, C. James, *Good to Great*, New York: Curtis Brown Ltd., 2001. (山岡洋一訳 (2001) 『ビジョナリー・カンパニー 2：飛躍の法則』日経 BP 出版センター)

Davis, S. M., *Managing Corporate Culture*, New York: Harper & Row, 1984. (河野豊弘・浜田幸雄訳 (1985) 『企業文化の変革』ダイヤモンド社)

Deal, T. E., and Kennedy, A. A., *Corporate Cultures*, Addison-Wesley, 1982. (城山三郎訳 (1983) 『シンボリック・マネ

ジャー』新潮社)

Kotter, J. P. and Heskett, J. L., *Corporate Culture and Performance*, New York : The Free Press, 1992. (梅津祐良訳 (1994) 『企業文化が高業績を生む』ダイヤモンド社)

Mead, G. H., *Mind, Self, and Society : From the Standpoint of a Social Behaviorist*, edited and with an introduction by C. W., Morris, The University of Chicago Press, 1934. (稲葉三千男・滝沢正樹・中野収訳 (1973) 『ミード 精神・自我・社会』青木書店)

Nanus, Burt, *Visionary Leadership*, Jossey-Bass, 1992. (木幡昭, 廣田茂明, 佐々木直彦訳 (1994) 『ビジョン・リーダー』産能大学出版部)

Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985. (清水紀彦・浜田幸雄訳 (1989) 『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社)