

## 経営者の事業観の伝承における一考察(2)

～吉本興業林正之助氏の事例について「遺伝子の伝承」を基にして～

松 田 陽 一

(前号)

- I. はじめに
  - II. 経営者の事業観の伝承に関する従来議論
  - 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

(本号)

- 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

### 2. 吉本興業の事業の概要

創業時の吉本は、寄席小屋を次々と買収し、量的な拡大を図り、芸人に舞台を提供する興行を行っていた。その後、すぐに自らが興行主となって事業を展開するようになる。今日では、その事業内容はかなり多角化しており、総合娯楽事業へと事業領域を拡大している。具体的には、芸能興行やテレビ・ラジオ番組の企画・制作をはじめ、不動産賃貸、飲食、音楽制作・出版、地方都市の街おこし、IT関連、販売、旅行、スポーツ選手・文化人のマネジメントなどの事業を、主に国内を対象にし

て、事業部を中心に、さらに子会社・関連会社の設立によって事業展開している（前号の末尾資料を参照）。事業成績については、とくに売上高については、近年ではほぼ右肩上がりで増加している（末尾の資料を参照）。

吉本は大阪市に本社のある企業であるが、東京には早くから進出しており、近年では東京に本部を開設している。他の事業所・直営所については、主に東京以西の大都市を中心に開設している。海外における事業展開については、近年、香港と上海に関連会社と事務所とを開設している。

### 3. 吉本興業の事業展開における特徴

#### (1) メディアの有効利用

吉本は、もともと芸人に舞台を提供する寄席小屋主からスタートし、次には、自らが芸人を所属させて、自らが番組や演目を企画して興行を行うという興行主になっている。その後、この寄席小屋での舞台興行を中心にして、ラジオ、テレビという新しいメディアを利用して事業の拡大を図っている。

吉本は、「お笑い」や「芸能」という商品を販売していく際に、そのメディアを有効に利用することに非常にたけた企業である。ここでメディアとは、「笑い」や「芸能」という商品を露出させる場、あるいは媒体であり、具体的には演芸場（寄席小屋、劇場、映画館を含む）、ラジオやテレビ（衛星放送やCATVを含む）、そして最近ではブロードバンドである。これ以外にも雑誌や新聞などの活字のメディアについては、独自で宣伝雑誌を発刊するなどしており、またその歴史も長い<sup>32</sup>。

吉本は、従来から1つのソフト（番組や演目）について、メディアを替えて露出させている。具体的には、舞台興行の1つの番組について、まず舞台上演し、同時にテレビで中継し（あるいは映画

32) 雑誌については、自社発行PR誌として、『笑売往来』（1926年発刊）、『吉本演芸通信』（1933年発刊）、『ヨシモト』（1935年発刊）および『よしもとマンスリー』（1981年発刊）を同業他社に先駆けて発刊している。これら以外にも寄席小屋の番組案内として『演芸タイムス』（1922年発行）や『梅田花月チラシ』（1959年発行）がある。これらによって、商品の広告・普及に努め、顧客の獲得に効果を見出している。レコード（例えば、『桂春団治の落語』（1923年））や書籍出版についても大正末から行っているが、近年では子会社とその商品の刊行や販売を行っている。

演芸場については、創業時よりしばらくは寄席小屋の買収を積極的に進め、量的な拡大に努めている。ただしこれは2～3百人までの小規模な小屋が大半であった。大劇場の公演は、興行主として、あるいは他社（例えば、松竹）と提携して行っている（例えば、1934年有楽町日本劇場（4千人収容）での「マーカスショウ」）。これは、自前の少数の劇場で興行を行い続けた松竹と対照的である。近年では、「心齋橋筋2丁目劇場（大阪市：1986年）」や「ルミネ the よしもと（東京都新宿区：2001年）」などを開場させ、若手タレントの発掘・育成という実験劇場的な意味あいを持たせている。これも他社には見受けられない行動である。

ラジオについては、1934年からそれまでの消極的な姿勢を一変させ、積極的に利用し、他社にさきがけて自前の番組をもつに至っている。近年では、ラジオ局の経営（エフエムちゅうおう（大阪市：1996年））も行っている。映画については、他社（例えば、日活、東宝）との提携による制作から自前での制作へと変化している。

テレビについては、大阪で民間放送局の設立が相次いだ当初より、劇場中継を行っている。それもワンバック制作あるいはユニット制作（企画から番組制作までをすべて吉本1社で請負う）を他社に先駆けて行っている。なお、これらについては、中継番組として舞台演芸のみを提供し、それも特定の有名芸人中心の番組や演目、および古典芸能に固執した松竹と対照的である。近年では、他業界の企業との提携により衛星放送やブロードバンドによるソフト供給を行っている。これも他社に先駆けて行っている。その他でも、商品の販売については、空港（例えば、関西国際空港）、商業複合施設、観光施設との提携によって行っている（以上は、吉本興業編（1992）、読売新聞大阪本社文化部編（1999）、堀江（1995）、松竹編（1996）等による）。

にした番組もある)、それをビデオ・DVDで販売し、近年ではブロードバンドのコンテンツとして配給する、という形態を従来から行っている。

これらのメディアに対しては、即時にとびついているようであるが、そうではない。とくに、ラジオやテレビについては、正之助はその利用や提携をかなり慎重に進めている。近年では、そこから得られたノウハウの蓄積を基に、CATVや衛星を利用して、ソフト提供などのIT関連事業を他社と提携しながら手掛けるようになってきている<sup>33</sup>。

松竹と比較して、吉本の特徴は、寄席小屋を中心とした興行から得たノウハウなどの蓄積を次々と別のメディアに利用することによって、事業の展開や拡大を図っていることである。そして、創業時からの芸能興行を基にして総合娯楽事業へと事業領域を拡大していることである。

例えば、寄席小屋の舞台興行からラジオ放送によって市場を拡大し、さらに1959(昭和34)年に開始した舞台のテレビ番組の中継については、その後、独自で中継施設を保有してワンパック制作あるいはユニット制作と呼ばれる番組制作手法を開発し、今日では、ブロードバンドを利用したコンテンツ配給事業へと拡大している流れがそうである。その一方で、松竹は大規模な劇場を中心に興行を行っており、またテレビの中継施設を自前で保有してまでその中継を行っていない。

## (2) 迅速な商品・事業のスクラップ・アンド・ビルド

吉本は、創業時より既存の商品や事業による売行きが下降気味になるとすぐに商品の改廃や事業の改廃・縮小、および新規事業の立上げあるいは転換を図っている。つまり、商品や事業のスクラップ・アンド・ビルドを迅速に行っている企業であるといえる。

例えば、舞台興行において、落語の凋落にともなう客層の変化(高所得層からサラリーマン層、学生を中心とする若者層への移行)をみるや、漫才への転換がある。その漫才においても、下ネタ中心のドタバタ万歳からしゃべくり漫才(エンタツ・アチャコ)へ、そして歌謡漫才(ミスワカナ・玉松一郎)へという変化がある。

芸能興行以外の事業においても、その時代に応じて映画、ボーリング、飲食、不動産賃貸、販売、娯楽業などに進出し、それらの事業成績に応じてその改廃や転換を図っているのである。

例えば、1955(昭和30)年の前半にスタートした吉本新喜劇も同様である。1988(昭和63)年に従来からある吉本新喜劇の転換を図っている。具体的には、入場客の入り低迷している状況について、岡八郎、花紀京、船場太郎らのような過去の人気者だったベテランではその回復が望めず、彼(女)らに退団を迫っている。そして、それまで2番手だったチャーリー浜や池乃めだからを主役級に登用し、今田耕司、東野幸治らの若手を起用してリフレッシュを図っている。

この例にとどまらず、吉本は、市場と常に接点をもち、その反応に基づいて迅速に、かつ柔軟に事業や商品を改廃し、転換させていくという経営スタイルを実行している、といえる。それは、吉本が

---

33) この点について、木村は次のように述べている。「吉本は他業種とバッティングしない。異業種と手を組むことが容易である(木村(1995), 18頁)」。例えば、サッポロビール(拡販)、マイカルグループ(ミュージカル)、和歌山県湯浅町(水販売)、大和製罐(「花月のお茶」「みかんどりんくでんねん」の販売)があり、最近では、東京電力やKDDIとのブロードバンド事業における提携(コンテンツ提供等)がある。

販売している商品は、その露出をしやすい一方で、商品の寿命が短いことに起因している。よって、製造業的にいえば、市場を常に睨んで、顧客を飽きさせないように次々と新商品を市場へ投入していく必要がある。例えば、化粧品や衣料品も同様な商品特性を備えているが、販売に失敗した場合、それまでの投資コストが大きく、埋没コストを考慮すると、商品や事業の縮小や中止の判断を迅速に行うにくい面がある。ところが、吉本の場合、それに関する投資コストは小さく、よって損失も小さい。そのために、商品や事業のスクラップ・アンド・ビルドの決断を迅速に、かつ容易に行うことができるのである<sup>34</sup>。

ただし、吉本のこのような経営スタイルを支えている重要な要素として、非常に健全な財務体質がある。吉本は芸能業界では数少ない上場企業であり、しかも上場を、戦後、早くから行った企業である。その株主に個人が多いのも特徴である。

また、吉本は、無借金経営でも有名である。過去より、芸能業界は口約束での契約という慣行が普通であり、金銭の授受についてはルーズであり、トラブルにみまわれていた。さらに、戦後、多数の寄席小屋を復旧するに際して、その資金調達に苦勞している。よって、自己資金の豊かなことが経営にとって非常に重要であることを痛感しているのである。1987（昭和62）年に吉本会館を建設した際にも、その資金はほぼ自己資金でまかになったといわれている。舞台興行という「日銭商売」からスタートしているだけに、金銭については会社経営における重要な要素として位置づけられており、その使用については慎重な考え方をもっているのである。

### （3）大衆の半歩先をゆく商品開発<sup>35</sup>

吉本は、創業時から、市場の動向には敏感な企業である。提供する商品も「お笑い」や「芸能」というその寿命が短く、市場の反応が即時的なものである。よって、市場の動向や反応を察知しつつ、ある時には、市場を誘導する必要もある。市民生活の変化にあわせて落語から万歳（漫才）を舞台興行の中心にしたり、戦後、テレビの普及率が低いころに映画を提供したり、高度経済成長期に手軽な娯楽としてボーリングを提供したり、いろいろな商品を提供し続けている。

ただし、それらの商品を提供するに際して、大衆より常に半歩だけ先んじることが重要であると考えているのである。1歩では行き過ぎであり、同一歩調では遅すぎると考えているのである。正之助

34) 近年における事業の撤退については、海外事業からの撤退（例えば、アメリカでの演芸、上海での舞踏公演）や日刊誌『アスカ』の休刊などがある。とくに日刊誌は資本参加したものの、半年でこの事業から撤退している。なお、海外公演としては近年、吉本新喜劇の公演をイギリス、ブラジル等で行っている。また、異色と思われる事業進出については、スポーツ事業への進出（女子プロレス）、スポーツ選手のマネジメントなどがある。なお、事業や商品の撤退については、「2億円の赤字」が1つのメドとしてあるようである（以上は、堀江（1995）、木村（2000）、中邨（2003）等による）。

35) この点について、林裕章社長は、「…やっぱり…どういふんかな…家にある昔の写真にもあるが…。大衆に密着した経営、常に大衆を半歩リードしなさいということを我々はやかましく言われました。「一歩では多すぎる」と。振り返ると後ろについて来ないってねえ。その半歩が難しいんですね、やっぱり。常に大衆を半歩リードしなさいってね」、および「難しいですよ。まあ、やっぱりお笑いのネタでも、やっぱりちょっと前行かないかんわけですね。あんまり前行きすぎてもウケへん。今の民主性も入れてないとまずいわけです。ま、我々のこういうエンターテインメント事業でもやっぱり常に大衆を半歩リードして経営しなさいってことですね」と述べている（上述は、2002年5月28日、吉本興業林裕章社長へインタビューした内容に基いている）。

以外の歴代社長においても、大衆の半歩先取りをした商品開発を標榜し、その考え方に徹していたことは共通している。例えば、橋本鐵彦の漫才確立、林弘高のボーリング事業の立上げ、および八田竹男や中邨秀雄のテレビ局との提携による番組制作など、常に半歩先を考えて行っているのである。商品を提供する際には大衆という市場に常に目線を合わせ、その反応を伺いつつ即時的に修正していくということが特徴なのである。つまり、いきなり誰も知らないような商品を提供することはないのである。

また、伝統にこだわることよりも大衆にうけることが事業として重要であるとも考えている。この点について、元社長の八田竹男は「うちは、吉本興業であって、落語株式会社でも漫才株式会社でもない(d, 158頁)」と述べている。また現会長の中邨秀雄は、伝統芸能や大スターに依存する傾向がある松竹と比較して「本格的な漫才といっても、大衆のニーズ、若者のニーズがそこになかったら漫才の笑いも変わって当然で、仮に若手コンビの漫才が漫才に当たらないとしても、若者にうけているのならそれでいいのではないのでしょうか(d, 158-159頁)」と述べている。つまり、企業の事業としては、古典落語や歌舞伎のような芸術の創造とは一線を引いていることを主張しているのである。

## 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

吉本の事業展開においては、3つの特徴があることを上述した。これらの根底にあるのが、以下の2つの精神、「赤字出しなや」と「顧客第一・大衆への奉仕」の精神である。これらが正之助の遺伝子と呼べるものであり、芸人やタレントおよび従業員に連綿と浸透しているのである。以下では、これらについて考察してみる。

#### (1) 「赤字出しなや」の精神

当たり前の言葉であるが、他の企業にはない独特の響きをもって芸人やタレントおよび従業員に浸透している。例えば、社内では、新しい企画立案に対して「それはあかん」とは誰もいわない。むしろ「面白そうやな、やってみい」と奨励する。しかし、それに「赤字出しなや」がつけ加えられるのである。つまり、新しい事業や商品の創造を行うのはよいが、事業的に赤字は出すなよ、ということである。

新しい商品や事業の創造を積極的に奨励する一方で、企業経営の基本を常に念頭におくことを強調しているのである。また、そのことが、企業と自らの仕事を結びつけるキーワードにもなっているのである。制作部長であった富井善則は「笑いの原点って何やろ、とみんなで話したことがあるんですが、結論として一つだけ言えたのは、金儲けいのがなかったら笑いの原点なんてない、ということでした(d, 159頁)」と述べている。

このことは、やみくもに商品を提供しても大衆には受け入れられず、その一方で、大衆に喜んで受け入れられ長続きした商品というのは興行的に黒字、つまり儲かった商品であるという歴史的な意味を物語っているのである。そして、この精神が芸人やタレントおよび従業員に伝承し、事業展開の特

徴に結びついているのである。

## (2) 「顧客第一・大衆への奉仕」の精神

正之助は、「世の中で体の中の毒を消すことができるのは、薬と笑い。体に効く薬と違って、心に効く笑いは副作用の危険もないから、ええことづくめや (d, 249頁)」と笑いに関する自らの経営哲学を語っている。そして、大衆に「笑い」を提供するに際して、「大衆と共に生き、大衆に奉仕することをわれらの誇りとしわが社の使命とする」という精神を芸人やタレントおよび従業員に繰り返し説いている (d, 158頁)。

これらについては、正之助は早くから書き物として残している (b, 96頁)。例えば、1926 (大正15) 年11月に創刊した『笑売往来』の巻頭の言葉 (約700字) には、「民衆娯楽」という文字が5ヶ所もでてくる。つまり、当時から一貫している経営哲学だったのである (d, 34頁)。また、『笑売往来』第13号 (1927年4月11日発行) の巻頭言では、「舞台や高座に立つ演芸者は、顧客がなくては、成立たないといわねばなりません (中略) 昔のお客様はよく落語を聴いて呉れたが、今は真から落語の味の判るお客様が少なくなった、と云う人があるかもしれない。だが、それは間違った考へであります。顧客あってはじめて存在する演芸者としては、自分の芸に顧客を同化させるのではなくて、顧客の求められる所に進まなくてはならないのであります (以下、略) (d, 37頁)」と語っている。これが、とくに吉本の商品や事業の創造に関する基本的な考え方に影響を与え、また今日の吉本の経営理念や社是社訓の基になっているのである。

## 2. 林正之助にみる遺伝子の伝承における特徴<sup>36)</sup>

以上の2つが正之助の遺伝子であるとすれば、それらを伝承するに際して認められる彼の特徴的な言葉や行動について、以下では考察してみる。

---

36) これ以外にも正之助の言動の特徴として語られることに、①ケチである、と②一言めには「働け」がある。①は、儉約して儲け、きれいに使う、という大阪人の金銭に対する合理的精神を示している (b, 21頁)。よって、普段は「要らん金を使うな」が正之助の座右の銘である。常に「無駄金は使うな、生きた金を使え」と従業員らを諭している。よって、「接待費? バカヤロウ、そんなものは己の金を使わんかいな。ええか、そのために給金というものを払ってんのや。接待費というたらよその人に飲み食いしてもらおうついでにお前も同席するんやないか。社長の僕が同席するわけやあらへん。そんなもんに何で会社が金を払わないかんのや」ということを常に指摘している (b, 23頁)。さらに、正之助は、儉約を迫るうえに、できないことでもできるといわねば機嫌が悪かったようである。それも「けど、安請け合いはあかんで、君。出きると言うた限りは赤字出しなや。どこかの人は赤字覚悟で、てなバカなことを言いますが、赤字覚悟なら初めから「するな」と言いたいですな。成功覚悟でと、なぜ言えん (b, 102頁)」と強烈である。また、岡田 (政太郎) の死後、岡田一派 (= 反対派) の芸人にストライキを敢行されたが、給金や待遇改善にはまったく耳を貸さなかった。ここから、吉本の「去る者追わず、来る者拒まず」という伝統が始まっている (b, 110頁)。

②は、正之助の「芸人にゼニなんか、出来るだけ払うな。そんな金あったら税務署へ寄付でもせえ、表彰状くれるわ」に代表される。常に「ともかく働け、芸人に暇をやるよろくなことをしよらん。どんどん仕事をとってきて、とことん働かせ」と従業員を叱咤している。笑福亭仁鶴は「吉本に入った当時、先輩によく言われました。吉本はおもろなかつたらすぐ首になるぞって、何度脅かされたか分らん。それがいまだに抜けきらん。舞台上が上がったら、何せお客さんが笑うて楽しんでもらわんことには、15分間という高座を降りられへんかった (d, 142頁)」と回想している。

## (1) 書き物として残す

上述した『笑売往来』や『ヨシモト』の中にある記述に見受けられる。

(2) 呼びつける<sup>37</sup>

正之助は、事業についてバイタリティにあふれた言葉や行動が目立っているが、中でも、従業員をはじめ芸人やタレントまで、ともかくよく呼びつけては諭し、注意し、というようにいろいろな会話を交わしている。逆に、芸人やタレントの中には、正之助に言葉をかけてもらい、一人前に認めてもらおうと努力している者も多いのである。

桂米朝は、「正之助という人にボロクソに怒られる人は好かれている人でしたな」と述べており、中田カウスも「だから、みんな叱られたがったんですよ」と述べている (b, 136頁)。つまり、芸人やタレントの中には、正之助に「呼びつけられて、叱られる」ことを嬉々として受け入れ、またそれを糧に発奮した者もいたのである。

しかし、吉本の事業に関しては、自分のがむしゃらが吉本のためになる、と正之助は考えている。それは、吉本泰三・せいという2人の中で育ってきた環境に強い影響を受けているからである。正之助は、2人の存在と1920(大正9)年暮の朋友である岡田の死が自らを育ててくれたと回顧している (b, 101頁)。「僕にはですね、他人には誰ひとり怖い者はありませんでしたが、姉(せい)さんと義兄(泰三)さんだけには頭が上がらなかったですねえ (b, 11頁)」と述べている。この時代に思う存分仕事をした正之助が学んだものは、仕事上の細かなやり方とその結果に責任をもってくれる上司(泰三・せい)が常にいるということである。その精神は今日の吉本にも残っている。つまり、「赤字出しなや」を強調している一方で、新しい事業への進取の精神を重要視し、真摯に迫ってくる部下の提言を大切にしているのである (b, 90頁)。

(3) 現場をみる：一流の商品鑑定士<sup>38</sup>

正之助は、芸人やタレントについて「私はヒヨコの鑑定士と同じです。ヒヨコは尻の毛をプツと抜くと、すぐに雌雄を見分けることができる。私も漫才師がまだヒナのうち、ちょっと見たらモノになるかどうか、判断できるんです。やすし・きよしは、いいヒナだった (d, 258頁)」と語っている。つまり、長い経験に基づいた自他ともに認める抜群の商品鑑定眼をもっていたのである。

その一方で、新しい事業を見出すことにもすぐれている。「落語を減ぼしたのは私です。しかし、

37) この点について、林裕章社長は、「…内輪にはきびしい。皆逃げましたけども。逆に声をかけてもらえない人は相手にされていないわけですよ。それぐらい変わった人でした。芸人やタレントでもそうです。注意すんのはやっぱり見込みがあるなあ、という人間をしょっちゅう呼びつけて。褒めることないですね。やっぱり、伸ばすために注意ばかりしてました。社員でもそうでした。…私は逃げるのができない立場ですからね。それこそ、しょっちゅう呼びつけられて…」と述べている(上述は、2002年5月28日、吉本興業林裕章社長へインタビューした内容に基いている)。

38) この点について、林裕章社長は、「…1年中、見に行っていましたわ、劇場に。…やっぱりこの人は新しい商品を作るのが好きだったですから。ダウンタウンなんか最初に見たときに「こいつは面白い！」って言うんだよ。俺なんか見ても面白くなかったですけどね。それだけやっぱり見る目がありましたね。こいつは売れると…」と述べている(同上のインタビューに基づく)。

漫才を天下の芸に引きあげたのも私です。くやしけりゃ私のようになることすな (b, 243頁)」と語っている。この万歳 (漫才) 以外にも、安来節、映画、ショービジネス、プロレスなどを吉本の先頭に立って行っていたのも正之助である。つまり、演芸場での客の反応を基に、新しい商品の先行きを予測することにすぐれていたのである。

これを可能にしていることには、常に現場を見るという正之助の行動がある。正之助は、いつも早朝一番に出勤し、その後、客席の後方から舞台に向かって芸人やタレントをじっと見つめる。現場に緊張感をもたらし、そして、これは「売れる」と思う、あるいは直感した芸人やタレントについては、翌日、すぐに劇場の支配人を呼んで、「誰々の出番を増やせ」と指示をする。土曜日、日曜日も関係なくこの行動が続けられたのである。数々の異なる興行を試行し、この業界に特有の苦難を乗り越えてきた自信が芸人やタレントの確かな選択につながっているのである。それを凝縮しているのが、正之助の「私は、吉本に勤続70年です」という言葉である。

#### (4) 考えさせる：アンチ吉本の精神の醸成

上述した3つの特徴とやや趣を異にするが、吉本の従業員に共通していることがある。それが、アンチ吉本の精神である。つまり、“今日の笑いが明日うけるという保証はどこにもない。同じものはうけない、新しいお笑いを常に考えよ”ということである。これは、正之助の言葉や行動からは直接的には認めにくいものである。

現会長の中邨は「新しい可能性の発揮のために“アンチ漫才、アンチ吉本、アンチ本社”という路線を徹底させています」と言っている。中邨は、現場で悩み、これでいいのか、もっと別の笑いはないのか、新しい芸人やタレントはいないのか?といった探求の精神を指摘し、若手育成に力を注ぐ吉本の精神を説いているのである。これは、正之助に対するアンチテーゼではなく、正之助の言葉を基礎にしてさらに考え抜くことを要求しているのである (b, 65頁)。

例えば、MANZAI ブームを目の当たりに見てきた2丁目劇場のプロデューサーだった大崎洋は、「富井 (当時、制作部長) さんから“もっと大きな劇場作るからこれからの吉本は何をやるか考えろ”と言われたんで、ダウントウンを使って実験的なイベントを繰り返しました。とどのつまりは、MANZAI ブームにはなかった笑い、つまりアンチ吉本の笑いを考えようとしたんです (c, 366頁)」と言っている。大崎がねらいとしたのは、アンチ吉本、アンチ新喜劇だったのである。大崎が「この2丁目劇場では漫才は一切するな、と若手タレントに徹底させた (c, 366頁)」と言うように、ここでは、手作り・自前での新人発掘、そして面白ければ即舞台、というシステムを確立したのである。このシステムが中・高校生を中心に人気を呼ぶようになった。ここからダウントウンを筆頭とするスターが生まれ、またここから発信した毎日放送のテレビ番組「4時ですよ〜だ!」は視聴率10%を常に超える番組になった。これは視聴率において不毛地帯といわれたこの夕方の時間帯を見直させるきっかけになったのである。

### 3. 遺伝子の伝承を維持・促進する組織の仕組み

上述した2つの精神は、芸人やタレントおよび従業員という「人」以外の、吉本という企業組織の



中にも伝承、あるいは組み込まれていると考えられる。それは、正之助の遺伝子の伝承を維持・促進する「組織の仕組み」と呼べるものである。具体的には、企業組織におけるシステムあるいは施策と呼ばれるものである。以下ではその点について考察してみる。

### (1) 従業員の教育システム

吉本でいつから始まったのかは明確でないが、芸人やタレントと従業員との関係については、同業他社とは異っていることがある。

それは、吉本の従業員教育において、「芸人やタレントを師匠と呼ぶな」、「芸人やタレントのカバンを持つな」が徹底していることである。例えば、現会長の中邨は、入社時の昭和30年代、アチャコに対して「アチャコ師匠」とは呼ばずに「アチャコさん」と呼んでいた。それは昭和40年代に入っても同様であった。今日でも、「芸人やタレントに飯を奢ってもらうな」、「芸人やタレントに対しては常に対等以上でないといかん」という従業員教育は徹底している<sup>39</sup>。

その理由には、芸人やタレントと癒着して、従業員の仕事に関する客観的な視点が失われることを防ごうとしたことにある。つまり、従業員については芸人やタレントの付き人的な育成を考えていないのである。この教育方針は、芸能業界の従来の考え方とは異なっている。通常の芸能プロダクションでは、付き人的なマネジャーと戦略や金銭関係を担当する本社デスクとに別れる。吉本はこの両方を従業員に兼任させているのである。さらに、昭和60年代に入ってマネジャーと呼ばずにプロデューサーと呼称も変えている。つまり、芸人やタレントをどのようにメディアに露出させ、商品価値を高めていくのかということについて、金銭に関することをも含めてプロデュース権限を与えているのである。また、彼（女）らを芸人やタレントに対して専属化（一部のタレントは除く）していないのである。よって、芸人やタレントからすれば、今日のプロデューサーと明日のプロデューサーは異なることになる（d, 180頁）<sup>40</sup>。

さらに、従業員教育で力を注いでいることに、むやみに仕事を分業化せず、とりあえず何でもやらせてみるという現場主義がある。この背景には、成功体験が次の成功につながるという方針がある（木村（1995）、53頁）。これをみると、新しい提案には耳を傾けてくれるという正之助の考え方が吉本の社内に脈々と受け継がれているといえる（木村（1995）、130頁）。つまり、常に自らが商品とともに市場にさらされているところに仕事のよりどころがあり、その厳しさに耐えることのできる従業員像を求めるといふ正之助の言葉が生きているのである。

39) この点について、現会長の中邨秀雄は、「新しいプロデューサーやディレクターを創っていくのが新しい製品開発につながるのである。メーカーの研究開発と同じである。また、ヒットしているときには、必ずダウンを予想して次に続くタレントを養成しないとだめ（中邨（1992）、80-81頁）」と述べている。

40) プロデューサーには、直営劇場の演出、上演の番組内容の企画、作家とのコントづくり、劇場の呼びこみ、タレントとのつきあい酒等々、微に入り細に入り、多様な行動が要求される（大谷（1999）を参照）。よって、常に広い視野が要求されるともいえる。さらに、女人のやりかたを信用しない風潮が吉本には存在する。よって、演芸マニアはプロデューサーとして採用をしないことが特徴である。現会長の中邨秀雄は「花月の舞台の漫才に聞きほれたり、一緒になって笑っているようではだめ。そのときに客席を見て、お客さんの反応の方こそを見ているようではなければ…（d, 180頁）」と指摘している。

## (2) 芸人やタレントの育成システム

吉本は、昭和はじめの秋田実校長による「漫才学校」以来、新しい芸人やタレントの発掘・育成に力を注いでいる。吉本が供給する商品は「お笑い」や「芸能」であるが、それを直接、創造し、製造するのは芸人やタレントである。ただし、彼（女）らがすぐに良質な商品を創造し、製造できるわけではない。さらに、企業の事業成績を向上させてくれる優秀な芸人やタレントが登場する確率はかなり低いものである。また、吉本の創業以来、芸人やタレントをめぐる引き抜き騒動や彼（女）らの言動に苦労してきた歴史もある。

これらを基に考えると、自らが芸人やタレントを発掘・育成するシステムをもつことには意味があるといえる。特徴と考えられることは、他の芸能プロダクションがオーディションを経た選抜者を育成しているのに対して、吉本は来る者拒まずの方針の下、NSC (New Star Creation) のように授業料を貰い、残った者だけを育成するという点にある。

このNSCの設立は、1982(昭和52)年の4月である。これは、新しい芸人やタレントを発掘・育成するための吉本の直営所である。ここでは、「師匠と弟子」という師弟関係に基づいた従来とは異なった方法で新人を発掘・育成することが目的になっている。また、NSCの設立の理由には、今日的な理由として、第1に、MANZAIブームの後、ザ・ぼんちや紳介・竜介に続く芸人やタレントがいなかったこと、第2に、師匠と呼ばれた人たちが経済的な事情から弟子をとらなくなったことによって芸人やタレントの供給源がなくなったことがある。

従来より、新しい芸人やタレントの発掘・育成は簡単ではなかった。とくに1959(昭和34)年に、当時、事業部次長であった八田が強引に北野劇場の芸人と契約を交わして以来、新しい芸人やタレントの発掘・育成はとくに戦後においては重要なテーマであった(d, 173頁)。そのような歴史の中で、発掘・育成システムを構築し、維持していくことは、正之助の遺伝子を伝承させることについて、重要な意味をもっているといえる。なお、NSCの現状は、東京と大阪で毎年約1500名の希望者があるが、この中から売れっ子になるのは2～3名程度である(2001年11月、京都府京北町での木村政雄常務の講演より)。

## VI. む す び

### 1. 要 約

正之助は、泰三・せいの影響のもと、積極的な事業展開を行なっている。事業についても、単なる寄席小屋主から興行主になり、また落語中心の舞台から漫才を創始し、映画制作やアメリカ型のショービジネス等を展開している。また、漫才の内容についても市場の変化に応じて変化させ、漫才や舞台以外の興行事業も、時代に応じて展開している。その根底にあるのが「赤字出しなや」と「顧客第一・大衆への奉仕」の精神である。

正之助の遺伝子とも呼べるこれらの精神が、彼の特徴的な言葉や行動によって芸人やタレントおよび従業員に伝承されている。同時に、「従業員の教育システム」と「芸人やタレントの育成システム」という吉本の組織の仕組みがさらにその伝承を維持・促進させ、「メディアの有効利用」、「迅速

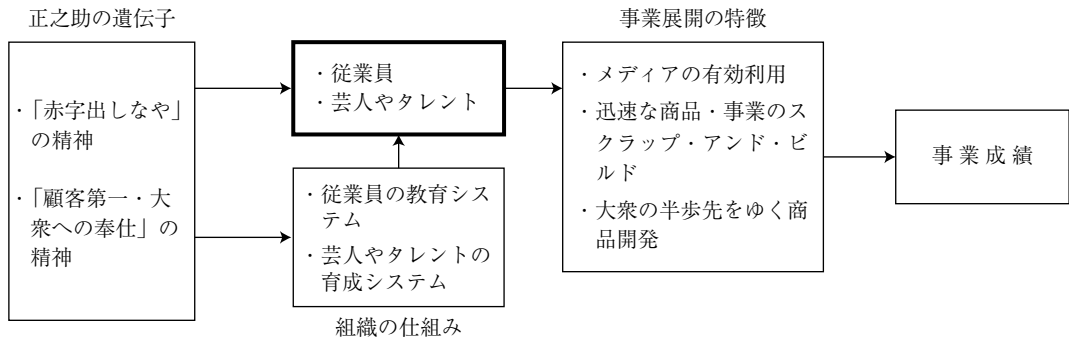


図2 正之助の遺伝子の伝承プロセス図 (著者作成)

な商品・事業のスクラップ・アンド・ビルド」および「大衆の半歩先をゆく商品開発」という事業展開の特徴につながり、今日の吉本の事業成績に結びついているといえるのである。

以上の内容をまとめたものが、図2である。

## 2. 残された課題

### (1) メタファーとして遺伝を用いる意義の再検討

ある経営現象に生物学上の「遺伝」をメタファーとして用いる意義を再検討する必要がある。

ある現象を別の概念等でメタファー化する意義には次のことが考えられる。それは、第1には、ある現象について他の概念によって分析等することで理解がしやすいことである(中村他(1986), 20-21頁)。第2には、新しい意味の発見やさらには新しいパラダイムの形成を可能にできることである(野中他(1995), 邦訳書, 98-99頁)。上述の第1については、現実の経営現象のどこをどのように遺伝をメタファーとして説明するのか、という点について再度検討しなければならない。

生物学における遺伝子の伝承とは、生殖行為をきっかけとして親から子孫へ一方的に遺伝情報を伝達させ、その後伝達された遺伝情報が翻訳され、子孫の個体タンパク質細胞を構成し、主に目に見える生物の形質として発現する現象である。しかし、本稿のように目に見えにくい事業観を遺伝子(遺伝情報)として想定するにはやや無理がある。また、親子関係でもない従業員および芸人やタレントが正之助の遺伝子を同一レベルで同時期的に意味解釈し、行動するとは考えにくい。さらに正之助の遺伝子のすべてが伝承しているとも考えにくい面がある。ときには、芸人やタレントおよび従業員が反発し、それらを受け入れないこともあるし、また、時間の経過や環境の変化によってその意味解釈が変化することも考えられる。

上述の第2については、遺伝をメタファーとして用いることによって新たに見出されたことを検討しなければならない。例えば、生物現象においても遺伝情報には形質発現として好ましいものもあれば、「歯ざしり」や「色弱性向」のように通常の生活においてやや好ましくないと思われるものもある。本稿でも、別の視点でみると好ましくない遺伝子は伝承していないのか、あるいは正之助の遺伝子と呼べるものは本当にこれだけなのか、という点について検討する必要がある。好ましくない遺伝子の伝承という表現があるとすれば、例えば、確固としたリーダーのビジョンおよび強烈な言葉や行

動が芸人やタレントおよび従業員の行動を拘束し、それによって組織の硬直化を招く原因となることが考えられる。つまり、何かが伝承するということは、組織にとって、順（正）機能な要素も逆機能な要素も伝承する可能性のあることを意味しており、それについて考慮する必要があるということである。

また、これとは逆に子の世代では発現しなかったが、孫の世代で優れた形質が発現することも考えられる。遺伝では、遺伝子における変異の蓄積等によって子孫の世代にその親とは異なる新たな形質発現をすることが明らかになっている。これについても検討する必要がある。

## （2）組織の仕組みの形成過程

正之助の遺伝子が伝承されるに際して、芸人やタレントおよび従業員が影響を受けているのは、彼の特徴的な言葉や行動だけでもない。それらを維持・推進する仕組みが組織にシステムあるいは施策として確立していることをも想定することができる。本稿では、「従業員の教育システム」および「芸人やタレントの育成システム」を吉本にビルトインされた組織の仕組みとして提示した。今後の課題は、このような仕組みが正之助の遺伝子の影響を受けてどのような過程で形成され、どのような影響を彼（女）らに与えているのかを明らかにする必要がある。また、本稿で提示した以外の組織の仕組みについても、その存在を含めて検討する必要がある。例えば、給与システムがある。吉本は、1922（大正11）年より生活の不安定な芸人に対して、給与を月給制の固定給にし、その後、給与の銀行振込み制、ギャラランク制などを先駆けて実施している<sup>41</sup>。これによって、芸人やタレントの拘束を図っているのである。

## （3）インテンシブなデータ収集

最後に、芸人やタレントおよび従業員へのインタビューあるいは観察に基づくインテンシブ

41) 月給制という給与システムによって、芸人やタレントを吉本に拘束しやすくなり、舞台などの番組を設定しやすくなった面がある。その一方で、芸人やタレントは安定した生活とある程度の仕事を確保することができるようになったのである。今日では月給制による企業経営はこの業界でも珍しくないが、芸人に月給制を導入したことは、当時、画期的であった。結果的には、これを断る者はいなかった。桂春団治の700円を除けば、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、小学校教員の給与が月額40～45円であった）。また、当時の告示には「次の如く給金を差し引くことを厳守する。1、一席無断休席は給料1日分 1、無断全休1日は給料の三日分、休席のときは必ず事務所に届出ること」とある（d, 48頁）。しかし、「こき使いの正之助」と陰口をたたかれても月給制を前面に出すことで芸人たちの働き場所を確保したために、結果的に寄席小屋が倒産することはなかった。戦後になっても、月給はその当時の事務所西側にあった別棟の経理部で正之助が直接手渡していた。その後、芸人やタレントとの契約は基本的に1年ごとの更改とし、その月給は劇場での固定給とテレビ出演料（歩合給）から成っていた。これは、1959（昭和34）年ごろから始めた制度である。さらにその後、芸人やタレントの月給は銀行振込みになっている。これは、1970（昭和45）年ごろに現会長の中邨秀雄が始めたものである（d, 184頁）。

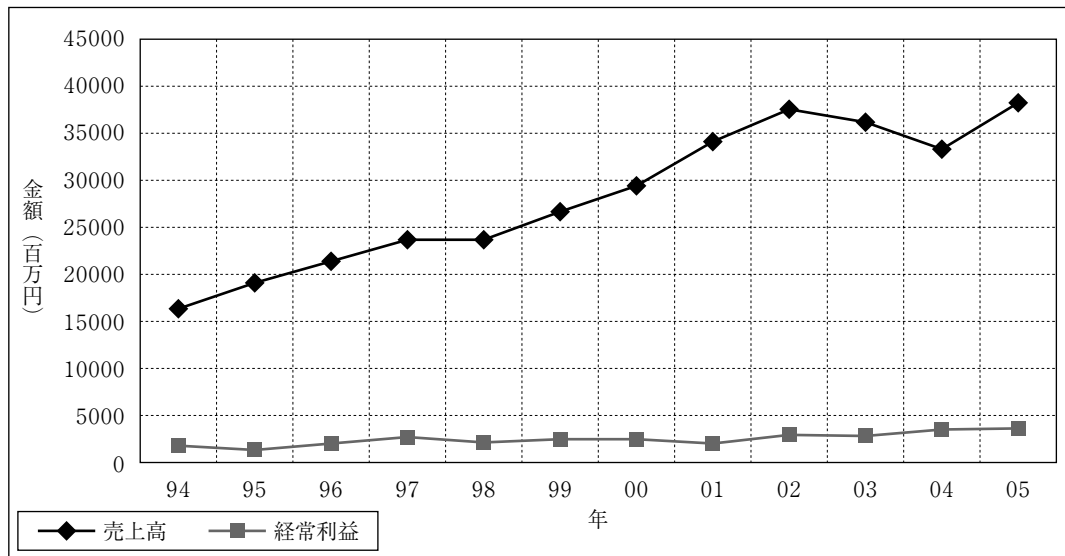
なお、「安い給料でよく働かされる」という吉本内部の風評について、総務部次長の平戸康は「給料が安いというのは従業員やタレントの口癖で、よそでいくら悪口をいってもおとがめなしのめずらしい会社です。好きなことをいわせて創造力を掻き立てよう、何をいっても業績で評価しようというわけです。…福利厚生には力を入れておりません（例えば、関西圏在住の社員に住宅手当はなし）（高橋他（1985）、209頁）」と述べている。また、芸人やタレントは全て歩合給で従業員は固定給というのはおかしいと、1995（平成7）年春より3年がかりで年俸制（基本給の7割を保証し、残りを仕事の達成度によって支給する）を導入している（木村（1995）、43-44頁）。

(intensive) なデータ収集をさらにする必要がある。つまり、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し、次に、彼(女)らが記憶し、意味解釈して現実の行動に結びつけているのか、というプロセスについて調査・分析するためにさらにデータが必要である。本稿の記述は、主に文献等によるデータ、関係者へのインタビューおよび林裕章社長へのインタビューのデータを基にした分析によっている。芸人やタレントおよび従業員へのインテンシブなデータ収集をすることによって、さらに深い分析が可能になる。

資 料

1. 吉本興業の事業成績(売上高と経常利益)の推移(連結)

金額単位：百万円



	94年	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年	04年	05年
売上高	16,253	19,346	21,735	23,713	23,795	26,756	29,627	34,131	37,615	36,283	34,304	38,200
経常利益	1,896	1,498	2,236	2,538	2,150	2,483	2,489	1,996	2,847	2,728	3,537	3,850

出所) 日本経済新聞社編『会社年鑑2003年度版』日本経済新聞社, 2004年, および吉本発表資料。

## 2. 吉本興業の歴史年表

年	吉本興業における主要な出来事
1912(明治45・大正元)年	4月に吉本吉兵衛(後、泰三)・せい夫婦が天満八軒のひとつ「第二芸館」を入手する。寄席小屋経営の第一歩を踏み出す
1913(大正2)年	1月に南区に「吉本興業部」を設ける
1914(大正3)年	松島の「芦辺館」、福島「龍虎館」、梅田の「松井屋」、天五の「都座」等を次々に入手し、チェーン化に乗りだし、83人の芸人をかかえる
1917(大正6)年	吉本せいの実弟である林正之助(当時19才)が監督支配人として迎えらる
1918(大正7)年	傘下にある寄席小屋の名称に「花月」をつけて改称する
1919(大正8)年	北新地にあった吉本最大の対抗勢力である三友派有力館「永楽座」の買収に成功し、「花月倶楽部」と称する
1921(大正10)年	桂春団治が吉本専属になる。安来節の売出しに成功する。吉本花月連を名乗る
1922(大正11)年	東京(神田)、横浜、京都、神戸へ進出し、30近い寄席小屋を所有する。花月連三友派合同連盟を設立する。芸人に月給制を導入する
1923(大正12)年	関東大震災の影響により、柳家小さん、三遊亭円歌らの東京の一流芸人を大阪に呼ぶ。東京に吉本の名前を普及させることに成功する。桂春団治らが日東レコードで吹き込みを行う
1924(大正13)年	吉本泰三逝去(39歳)
1926(大正15)年	正之助が万歳のスカウトを始める。寄席小屋の一部を活動写真館に転換する。雑誌『笑売往來』創刊(11月～昭和2年4月まで発刊)する
1927(昭和2)年	松竹と提携し、諸芸名人会を開催する。全国萬歳座長大会を開催する
1928(昭和3)年	吉本せいが勅定紺綬褒賞を受賞する。実弟の林弘高が東京の営業責任者になる。安来節の興行を本格的に開始する
1930(昭和5)年	横山エンタツと花菱アチャコのコンビ万歳と十銭均一の万歳専門館を南陽館で始める
1931(昭和6)年	満州へ慰問団を派遣する
1932(昭和7)年	合名企業に改組する。林せいが主宰者、正之助が総支配人、林弘高が東京支配人になる
1933(昭和8)年	『吉本演芸通信』を創刊し、萬歳を漫才に改める。エンタツ・アチャコの早慶戦が大人気になる。文芸、宣伝、映画の3部門を創設し橋本鐵彦が統轄する
1934(昭和9)年	吉本せいが大阪府より表彰される。アメリカより「マーカスショー」を招聘する。法善寺花月よりはじめてのラジオ中継を行う。映画部製作・日活提携作品の「佐渡情話」がヒットする。事務所では和服から洋服にし、大福帳を廃止する
1935(昭和10)年	文芸部より大衆娯楽雑誌『ヨシモト』を創刊する。吉本行進曲を発表する
1936(昭和11)年	エンタツ・アチャコ主演の映画「あきれた連中」が大ヒットする。特選漫才のレコードを発売する
1937(昭和12)年	作家秋田実校長の「漫才学校」を開校する
1938(昭和13)年	朝日新聞との提携による戦地慰問団「わらわし隊」が北京へ出発する。天王寺の通天閣を買収する(31万円)
1939(昭和14)年	正之助が東宝の専務になる。松竹系の新興演芸によって、芸人等(ワカナ・一郎、ラッキーセブン、文芸部社員等)の引き抜きが行われる
1940(昭和15)年	ソウルでスキングショーを上演する(東宝提携)
1941(昭和16)年	全国主要都市の直営劇場・事業所が60ヶ所になる
1942(昭和17)年	早稲田、大塚の日活館で吉本演芸大会を開催する
1943(昭和18)年	東宝演芸が設立され正之助は取締役になる。所有していた通天閣を解体し、大阪府に寄付する
1944(昭和19)年	演芸場の休館や公演中止が続く

1945 (昭和20) 年	寄席小屋や演芸場の大半を空襲で失い、芸人はアチャコ一人を残して解散する。洋画の上映を主体にして劇場興行を再開する (翌年、千日前劇場、梅田グランド、千日前常盤座、京都新京極花月、弥生グランド劇場等を開場する)
1946 (昭和21) 年	吉本株式会社を設立し、東京・横浜の経営を分離する。梅田グランド花月で洋画ロードショーを開始する
1947 (昭和22) 年	正之助が東宝演芸の役員を辞任する
1948 (昭和23) 年	資本金600万円の吉本興業株式会社になり、せいが会長、正之助が社長になる。戦後初の制作映画「大島情話」を封切る
1949 (昭和24) 年	大阪証券取引所に上場
1950 (昭和25) 年	林せい逝去 (62歳)
1951 (昭和26) 年	京都花月劇場を新装する (喫茶店も開店)
1952 (昭和27) 年	新東宝に協力し映画製作に乗り出す
1953 (昭和28) 年	本社を南区河原町 1-1514に移転する (中央区難波千日前11-6)
1954 (昭和29) 年	アチャコ出演によるラジオ番組を開始する
1955 (昭和30) 年	エンタツ・アチャコの映画コンビが復活する
1958 (昭和33) 年	正之助が京都、大阪でプロレス興行 (力道山、シャープ兄弟) を行う。演芸王国復活の声があがる
1959 (昭和34) 年	うめだ花月劇場を演芸場として開場する。吉本バラエティ「アチャコの迷月赤城山」のテレビ生中継を行なう (後、吉本新喜劇になる。大阪市に他の民放も開局する)。このころより芸人の給料を劇場出演の固定給とテレビ出演の歩合給の2本立てにする
1960 (昭和35) 年	吉本ビルが完成する (中央区心斎橋筋 2-6-5)。毎日放送の素人名人会の中継を開始する
1961 (昭和36) 年	10月東京証券取引所に上場
1962 (昭和37) 年	京都花月劇場を東映封切館から演芸場に転換する。全吉本興業労働組合が結成される
1963 (昭和38) 年	林弘高が社長に就任する。本社を吉本ビルに移転する。なんば花月を演芸場に転換する。吉本新喜劇のテレビ中継が始まる
1964 (昭和39) 年	西日本最大のボーリング場「ボウル吉本」を開場する
1966 (昭和41) 年	社是社訓を制定する。やすし・きよしコンビが誕生する
1967 (昭和42) 年	笑福亭仁鶴がラジオ深夜番組で若者の人気者になる
1968 (昭和43) 年	ビリヤード・ドライブイン・ボーリング場を開場する
1969 (昭和44) 年	桂三枝がテレビ番組 (毎日放送ヤングおーおー!) で人気者になる
1970 (昭和45) 年	正之助が社長に就任する。大阪万博のブームで花月劇場に仁鶴、三枝、やすし・きよしらに客が殺到する。タレントの給料を銀行振込にする
1971 (昭和46) 年	林弘高逝去 (65歳)
1973 (昭和48) 年	正之助が会長に、橋本鐵彦が社長になる。テレビ番組制作子会社「アイ・ティ・エス」設立する
1974 (昭和49) 年	長期借入金金がゼロになる
1975 (昭和50) 年	吉本音楽出版社を設立する
1977 (昭和52) 年	八田竹男が社長に、正之助が会長になる
1980 (昭和55) 年	制作部直轄の東京連絡所を開設する。空前のMANZAIブームがくる
1981 (昭和56) 年	雑誌「よしもとマンスリー」を創刊する。週11本のレギュラー番組をワンバック制作する。売上げが50億円台になる
1982 (昭和57) 年	吉本総合芸能学院 (NSC) を開設する

1985 (昭和60) 年	マネジャーという職名をすべてプロデューサーに変更する。無借金経営になる。日経優良ランキングで収益性部門9位になる
1986 (昭和61) 年	本社ビル (吉本ビル) に「心齋橋筋2丁目劇場」を開場する。正之助が社長を兼務する。西川きよしが参議院議員選挙に当選する
1987 (昭和62) 年	正之助春の叙勲を受賞する。ポウル吉本を改修し、吉本会館を開場する (本社、なんばグラウンド花月, NGK ホール, デッセ・ジェニーが入る)
1988 (昭和63) 年	名古屋事務所を開設する。京都花月跡に京都吉本ビル・パッサージオを竣工する
1989 (平成元) 年	福岡事務所を設立する。新喜劇やめよっかなキャンペーンを開始する。パブ「アンコール」を開場する
1990 (平成2) 年	なんば花月跡に SWING よしもとを竣工する。ベイサイドジェニーを天保山ハーバービレッジに開場する
1991 (平成3) 年	4月24日林正之助逝去 (92歳)。中邨秀雄が社長に就任する
1992 (平成4) 年	制作部東京連絡所を東京支社とする。「swing 梅田: 梅田花月シアター」を開場する。社史を刊行する
1993 (平成5) 年	名古屋に吉本広小路小劇場を開場する
1994 (平成6) 年	東京銀座に銀座七丁目劇場を開場する。札幌事務所を開設する。経営理念, 個人の行動規範, 組織の行動規定を制定する
1995 (平成7) 年	東京渋谷に渋谷公園通り劇場を開場する。東京に「吉本総合芸能学院」を開校する。CIとして新シンボルマークを制定する。ホノルルで海外公演を行う
1996 (平成8) 年	「YES・NAMBA」を竣工する。エフエムちゅうおうを設立する。吉本女子プロレス Jd' を発足する。神戸ハーバーランドに吉本海岸通劇場を開場する。金沢に堅町吉本劇場を開場する
1997 (平成9) 年	名古屋に吉本栄3丁目劇場を開場する。JR 京都駅ビル内に「チャヤドス」「クートッコ」を開場する。「ワイ・エヌ・パートナーズ」「イエスビジョンズ」「よしもとフードサービス」「ニューキッズインよしもと」を設立する。ハワイに現地法人 YOSHIMOTO U. S. A. Inc. を設立する
1998 (平成10) 年	「ワイズビジョン」「ヨシモトライブミュージックエージェンシー」「吉本ファイナンス」を設立する
1999 (平成11) 年	観光名所小樽よしもとを開場する。福岡に吉本111劇場を開場 (後、吉本ゴールデン劇場へ) する。「スリー・ツアー・ワンレコース」を設立する。中邨秀雄が会長に、林裕章が社長になる
2000 (平成12) 年	「ファンタンゴ」「ニューエックス」を設立し、インターネット事業・スポーツ事業に乗り出す。岡山に事務所とよしもと3丁目劇場を開場する。名古屋事務所を東海支社にする。「マザーホール」を開場する。「オレンジミュージック」を設立する
2001 (平成13) 年	新宿に「ルミネ the よしもと」を開場する。クルージング船「ロイヤルウイング」を横浜に就航する
2002 (平成14) 年	日本経団連に加盟する
2003 (平成15) 年	タカラと提携する (日曜雑貨)。神鋼ラグビー部と提携する。NTT 西日本へコンテンツを提供する
2004 (平成16) 年	中国で番組制作を開始する。よしもとおもしろ水族館を開場する (横浜中華街)。
2005 (平成17) 年	林裕章社長逝去。インテルと提携する。NSC が通信講座をはじめめる (会社説明会を有料 (1000円) にする)

出所: 吉本興業編 (1992) および他の参考文献等を基に, 著者作成。



参考文献（左端のアルファベット a, b, c, d は文中における引用文献であることを示す）

大谷由里子『吉本興業女マネージャー奮戦記そんなアホな！』朝日新聞社, 1999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。

高橋繁行・鹿嶋豊『吉本興業の戦略 お笑い買い占めまっせ』竹書房, 1985年。

a：竹本浩三『笑売人 林正之助伝』扶桑社, 1997年。

中邨秀雄『「笑売」心得帖』東洋経済新報社, 1992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。

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。

d：吉本興業編『吉本興業八十年の歩み』吉本興業, 1992年。

c：讀賣新聞大阪本社文化部編『上方放送お笑い史』讀賣新聞社, 1999年。

以下には、上述の参考文献以外で、本稿（吉本）に関連した記載のある文献を示しておく。

相羽秋夫『上方漫才入門』弘文出版, 1995年。

秋田実『大阪笑話史』編集工房ノア, 1984年。

足立克巳『上方漫才史』東方出版, 1994年。

井上宏『漫才』世界思想社, 1981年。

井上宏『放送演芸史』世界思想社, 1985年。

井上宏『大阪の笑い』関西大学出版部, 1991年。

梅原猛『日常の思想』集英社, 1982年。

大阪お笑い総合研究所『吉本興業の秘密 会社編』データハウス社, 1994年。

香川登枝緒『私説 おおさか芸能史』大阪書籍, 1986年。

桂米朝・上岡龍太郎『昭和上方漫才』朝日新聞社, 2000年。

上岡龍太郎『上岡龍太郎かく語りき—私の上方芸能史』筑摩書房, 1995年。

木津川計『上方の笑い 講談社現代新書』講談社, 1984年。

木村政雄『笑いの経済学 集英社新書』集英社, 2000年。

木村政雄『吉本興業から学んだ「人間判断力」』講談社, 2002年。

木村政雄『やすし・きよしと過ごした日々』文藝春秋, 2003年。

小島貞二『漫才世相史』毎日新聞社, 1965年。

小島貞二編『万歳・万才・漫才』三一書房, 1980年。

小林信彦『天才伝説 横山やすし 文春文庫』文藝春秋, 2001年。

近藤勝重『笑売繁盛 よしもと王国』毎日新聞社, 1988年。

近藤勝重『やすし・きよしの長い夏』新潮社, 1987年。

澤田隆治編『笑人間 上巻：花王名人劇場10周年記念』角川書店, 1989年。

澤田隆治『上方芸能列伝 文春文庫』文藝春秋, 1996年。

澤田隆治『笑いをつくる—上方芸能笑いの放送史』日本放送出版協会, 2002年。

竹中功『わらわしたい—竹中版・正調よしもと林正之助伝』河出書房新社, 1992年。

竹本浩三『オモロイヤつら』文藝春秋, 2002年。

鶴見俊輔『太夫才藏伝』平凡社, 1979年。

富岡多恵子『漫才作者秋田實』筑摩書房, 1986年。

長沖一『上方笑芸見聞録』九藝出版, 1978年。

中野博季『吉本興業のへそ—スタッフ軍団パワーの秘密』勁文社, 1996年。

中邨秀雄『人が化ければ会社も化ける』ウェッジ, 1995年。

中邨秀雄『笑いに賭けろ』日本経済新聞社, 2003年。

難波利三『小説 吉本興業 文春文庫』文藝春秋, 1991年。

難波利三『てんのじ村』実業之日本社, 1984年。

西田俊也『オオサカドリーム』小学館, 1998年。

富士正晴『桂春団治 講談社文芸文庫』講談社, 2001年。

藤本儀一『大いなる笑魂』文藝春秋, 1983年。

- 前田勇『上方まんざい八百年史』杉本書店，1975年。  
三田純市『昭和上方笑芸史』学芸書林，1993年。  
持田寿一『大阪お笑い学－笑いとノリに賭けた面々』新泉社，1994年。  
矢野誠一『女興行師吉本せい 浪速演芸譚』中央公論社，1987年。  
山崎豊子『花のれん』中央公論社，1958年（新潮文庫版，1961年）。  
吉田留三郎『まんざい風雲録』九藝出版，1978年。  
吉本興業編『よしもと大百科』データハウス社，1987年。  
吉本興業編『吉本新喜劇名場面集』データハウス社，1989年。  
吉本興業編『よしもと新喜劇 Book』データハウス社，1991年。  
吉本興業編『2丁目ワチャチャ Book』データハウス社，1993年。  
吉本興業編『大衆娯楽雑誌 ヨシモト 復刻版』吉本興業，1996年。  
吉本興業編『笑賣往来 復刻版』吉本興業，1999年。