



慶應義塾大学ビジネス・スクール

吉本興業(株)

—『お笑い』業界の独占企業—

吉本興業(株)の2006年3月期決算は、史上最高の好決算となった。連結営業収入は前年比20.8%増の462億円、経常利益は同36.2%増の64億円、当期純利益も58.4%増の35億円となり、いずれも最高だった。営業収入の中では制作収入が24.4%増加したが、これはユニット番組制作の受注増に加えて、所属タレントの出演機会が増えたためである。さらに「ダウンタウンのガキの使いやあらへんで！！」シリーズなどのDVD販売も好調に推移した。

特別利益には、連結子会社ファンダンゴのヘラクレス(大阪証券取引所)上場による持分変動益16億円も含まれていた。

沿革

吉本興業の基礎は明治45年4月1日、吉本吉兵衛・せい夫婦が大阪・天満天神宮の裏門に面した一角で「第二文芸館」という、落語の寄席経営に乗り出したことに始まる。

明治の末期頃、大衆娯楽の興行といえば、演劇では歌舞伎、寄席の演芸として落語、講談、女義太夫、浪花節などがあり、その他に相撲、見せ物、新興の活動写真などがあった。

寄席の経営に成功した吉兵衛らは、既存の小屋を買収して寄席のチェーン化を進めた。大正初期の同時期に成功した興行に、阪急の小林一三が生んだ宝塚歌劇がある。寄席は次々と成功を収め、吉本が一時は大阪の寄席興行をほとんど占めるほどの勢いをもった。しかしやがて落語は大衆から飽きられはじめめる。吉本は次の売り物を探さなければならなくなつた。

そんなとき吉兵衛にかわって、せいを助けていたせいの実弟・林正之助は、新興の芸「万歳(まんざい)」(後の昭和初期に吉本が「漫才」に改称)にいち早く注目する。万歳は、落語のように枠にとらわれることがなく、自由奔放な笑いを巻き起こしていた。正之助は万歳を番組の中心にすえ、これが吉本の「花月」などの小屋で大当たりをとり、超満員の観客を集めて大成功をおさめる。昭和初期、当代人気の漫才師はほとんど吉本所属というほど、業界を席巻する勢いだった。

その中でも大人気を博したのは、花菱アチャコ・横山エンタツのコンビである。エンタツ・アチャコは、ドタバタ喜劇だったそれまでの漫才とは違い、会話の掛け合いを中心とした「しゃべくり万歳」(今の漫才の原型)を創造していた。特にエンタツ・アチャコの十八番「早慶戦」は一世を風靡するほど、大ヒットした。

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール山根 節が、公表資料と取材によってクラス討議の資料のために作成した。

(協力:M25 杉山大輔 2006年10月)

昭和5年(1930年)は世界大恐慌のあおりで、大不況が日本を覆った。寄席の客足も大きく落ちていた。正之助は、この対策として「木戸銭10銭均一」という低料金の漫才専門館・南陽館をオープンする。南地花月の木戸銭は当時60銭であった。

「十銭にして儲かるかどうか考え抜きました。千人は呼べるだろうと確信に近いところまで、いろいろ調べてやったんです」¹

南陽館は1日3回の興行が行われたが、出演者を外に表示しなかった。しかし10銭という安さにひかれ観客の層が広がり、「十銭万歳」の愛称で親しまれるほど予想外の大入りをとる。加えて南陽館は、芸人達の習練の場にもなった。吉本に所属していた芸人たちは総出で出演したが、あらかじめ芸の力量が審査され、出演の順番と出演料が決められた。そのため芸人たちは、少しでも高い評価を得ようと競って芸を磨いた。万歳師達は南陽館を「万歳道場」と呼んでいた。²

そのころ正之助が頭を悩ませた問題に、ラジオという新しいメディアへの対策があった。はじめの頃、正之助はラジオを敵視した。落語をラジオで広く聞かれたら、観客が寄席に来なくなると考えて、芸人たちにラジオへの出演を固く禁じた。しかし当時の人気落語家・桂春団治が無断でラジオ出演した事件をキッカケに、正之助はラジオへの姿勢を転換する。春団治のラジオ出演で、寄席の観客がむしろ増えたのである。正之助はそれ以降ラジオ局と和解し、それから南地花月の寄席中継が始まった。

映画に関しては、今度は積極的に取り組んだ。活動写真が娯楽として定着したのは大正中期であるが、昭和に入るとトーキーが登場する。正之助は芸人たちを全国に認知させるために、日活と提携し映画に出演させた。そればかりか映画作品を吉本の劇場で上演することを発案し、観客をますます増やすことに成功した。

漫才には台本があり、作家がいる。吉本は昭和10年に、当時としては珍しい文芸部と称する部署を作り、台本作家の組織化をはかっている。文芸部には、東大や京大出の書き手が集まり、漫才や寸劇のネタが提供された³。これらのネタは、吉本の漫才師達の会合('セリ市'と呼ばれた⁴)で発表された。そして気に入ったネタがあれば手を挙げさせ、芸人の個性に合わせて配分された。また正之助は昭和12年には、「漫才学校」を発足させ、徒弟制度にどらわれない新人育成の仕組みも作っている。

正之助はこうした戦術を次々と発案し、お笑いの事業化の原型を作っていました。正之助は言う。

「常に大衆を忘れない」ということが私の持論であり、吉本の信条である。……“大衆第一主義”的大旗を翳して私は大衆の欲求に歩調を合わせ、大衆娯楽の開拓に一層熾んなるべき闘いを続けることを此の上もなき欣びとしている」⁵

¹ 堀江誠二『吉本興業の研究』1995年、朝日新聞社、p.99

² 堀江誠二『吉本興業の研究』1995年、朝日新聞社、p.102

³ 中邨秀雄『「笑壳」心得帖』中央経済新報社、1992年、p.52

⁴ 堀江 1995年、p.153

⁵ 林正之助「発刊の辞」『ヨシモト』創刊号、1935年8月

戦後の展開

戦前の吉本の隆盛は、第二次世界大戦の敗戦で灰燼に帰した。劇場のほとんどすべてが破壊され、壊滅的な打撃をこうむる。芸人も散り散りになり、お笑いの興行に終止符を打たざるを得なかった。

戦後、吉本の事業が復活したのは、映画館経営によってである。戦災を受けた劇場を修復し、アメリカ映画の映画館や進駐軍専用のキャバレーを経営することによって、事業を再開した。これが軌道に乗り、昭和23年1月に株式会社化し、会長にはせいが、社長には正之助が就任した。そして昭和24年には大阪証券取引所の再開とともに株式上場した(昭和36年に東京証券取引所にも上場)。

戦後の復興とともに、わが国では演芸がブームになりつつあった。戦後、お笑い演芸でいち早く成長したのは、松竹演芸(後の松竹芸能)であった。松竹では、渋谷天外の脚本による藤山寛美らの松竹新喜劇が大人気を博していた。また道頓堀のマンモス寄席角座ではダイマル・ラケット、かしまし娘などのスターを抱え、多くの観客を集めていた。

吉本は映画館事業などが軌道に乗っていたので、戦前のようなお笑い興行の再開には躊躇していた。しかし昭和34年、正之助の決断でうめだ花月を演芸場としてオープンすることにした。このときの出し物のコンセプトは、松竹新喜劇の「義理人情」に対抗するものだった。

「その逆を行け。見ているものがアホらしくて笑わなければしかたのないものをつくろう⁶」という正之助の号令で、松竹のように人気スターに依存するのではなく、集団によるドタバタ・コメディを生み出す。さらにストーリーを重視して、台本を数人で推敲した上で舞台にかけるという手法をとった。またスタート時点から、テレビ中継をあらかじめ想定した番組作りを行った⁷。

当時、大村昆、芦屋小雁・雁之助、佐々十郎、中山千夏、白木みのる、などの芸人たちと契約がまとまり、アチャコも復帰した。うめだ花月の経営は当初芳しいものではなかったが、昭和37年に朝日放送「てなもんや三度笠」が放映開始されると、吉本所属芸人の人気がブレイクした。この時期に合わせて、吉本は京都花月、なんば花月を演芸場として再開する。しかしコメディは人気がある一方で、今度は落語や漫才中心のプログラムが次第に飽きられることになる。そしてやがて花月の経営は、低迷するのである。

この苦しい時期を救ったのは、ボウリング場の経営と新しいタイプのスターの誕生である。

昭和42年にスタートしたラジオの深夜放送で、笑福亭仁鶴が受験生中心のラジオ視聴者の人気をさらった。さらに昭和44年から始まった毎日放送の深夜番組「ヤングおー!おー!」に出演した、新しいタイプの落語家・桂三枝も人気が沸騰した。さらに加えて、この頃大ブレイクした横山やすし・西川きよしの漫才コンビが、吉本の新しい顔になった。これらのタレントを見にくる観客で、花月の動員数はうなぎ登りに上昇し、連日超満員となった。

とはいえその後も吉本興業の経営業績は、上昇と下降の繰り返しであった。昭和55年のフジテレビの番組「THE MANZAI」で漫才ブームが再来するが、これも2年ほどで終息する。しかしその後も、明石家さ

⁶ 堀江 1995 年、p.216

⁷ 中邨 1992 年、p.20

んまや島田紳助、ダウンタウン、ナインティナインなど、その時々の人気スターを生み続けている。

なかむら
中邨秀雄社長(当時)は言う。

「笑いは背景となっている時代に非常に敏感です。……特に生の笑い(舞台)は常に匂でなければ受けません。演芸場に来ていただいているお客様は今何を求めているのか、……をできるだけ早く判断し番組の編成をしています。時代の先取りとは、何が今一番風刺的なことをして受けるのかを考え抜くことのようです。……が、あまり先を読みすぎても世間には受け入れられません」⁸

東京の劇場オープン

吉本興業は東京に進出し、平成6年3月に「銀座7丁目劇場」を、また平成7年3月には「渋谷公園通り劇場」をオープンする。客席数はそれぞれ140席、230席の小劇場で、事業採算は当初から赤字見込みだった。しかし二つの劇場はテレビ・スタジオとしての機能をすべて備えていた。

オープンと同時に、テレビやラジオ局向けに何本かの番組制作がスタートし、オンエアされた。テレビやラジオなどのメディアに対する番組制作やタレントの番組出演による収入は、吉本興業の売上全体の60～70%を占めているが、これら的小劇場は東京から情報発信する基地の役割を担っていた。さらに吉本興業のショービジネスのショールームでもあった。

もう一つ、ここには大きな役割が期待された。新人タレントの発掘と若手プロデューサーの育成である。吉本は、大阪「うめだ花月シアター」や「心斎橋筋2丁目劇場」、名古屋「吉本広小路小劇場」などで、既に頻繁にオーディション(「虎の穴」と呼ぶ)を行っていた。新人を募集し、観客を審査員にしてアンケートをとり、残った新人を何度も舞台に立たせて育成していくのだが、銀座と渋谷では東京発のお笑いタレントの発掘をめざしていた。そしてここから「ロンドンブーツ1号2号」などが育っていった。

「(オーディション番組には)昔ながらの審査員がセレクトする方法と、客がすべてという方法があるんですが、僕は客がすべてとする方が正しいという気がしてきました。というのは、その時代の客のゼネレーションがスターを作ってくれるわけですから」⁹ (中邨氏)

なかむら
中邨氏によれば、笑いは10代には10代の笑い、20代には20代の笑い……、と年代ごとにセグメント化されて、多様に異なっているという。

「私の経験から申しますと、笑いの感覚に関しては、だいたい自分の年齢のプラス・マイナス10歳が限界なのでと思っています。私は現在50歳を超ましたから……、ダウンタウンになるとちょっとわからぬ。ナインティナインやロンドンブーツになると、頭では面白みが理解できても肉体的な反応になるとしさか鈍くなってしまうようです。こうした年齢的限界を超えた連中に関しては自分の判断を留保するようにしています。自分が判断してしまうと間違える可能性が高いからです。その判断に関しては信

⁸ 中邨 1992 年、p.27～28

⁹ 堀江 1995 年、p.253

頼できる若い連中に任せるようにしています」(木村政雄常務一当時)¹⁰

しかし一方で、吉本新喜劇の過去のギャグを集めて今様に編集したビデオ「吉本新喜劇ギャグ100連発」がヒットしたように、外見は今様でも笑いの本質は変わっておらず、それはあたかも音楽のリバイバルのようだという¹¹。また中郷氏は次のようにも言う。

「我々のタレントは大阪発や、と思っていたんですが、実は大阪発・東京経由でなければ全国に届かないんです。例えばいま東京で活躍しているナインティナインは大阪ではほとんど売れていないのに、札幌や福岡ではすでに知られている」¹²

吉本興業はその後、東京進出を本格化する。

「銀座7丁目劇場」と「渋谷公園通り劇場」を閉鎖した後、2001年4月JR新宿駅ビルに、458席の「ルミネ the よしもと」をオープンした。新宿の劇場の初年度売上高目標は12億円で、ここでも2億円の赤字を見込んでいた。新宿では大阪風の「コテコテ漫才」を払拭し、観客の9割を占める若い女性に合わせて、東京流の芸風の開発を進めることになった。

「東京ではお笑いはファッショーン」「“関西発”の色のこだわっていては成長に限界がある」(横沢彪専務一当時)¹³

事実、大阪「なんばグランド花月」では、40歳以上の男女が観客の60%を占めるといい、客層に東京とは大きな違いがあった。そのため2000年には東京事務所を東京本社に格上げし、所属タレントの東京移住も進めた。現在では人気タレントの多くが東京在住になっている。2006年現在の製作スタッフ(正社員)も東京103人に対して大阪68人と、東京組が多い¹⁴。

吉本の東京シフトの背景には、ブロードバンドの時代が加速して、芸能界やテレビ局の関連企業などがますます東京一極集中となっていることがある。全国放送番組の大部分を東京キー局が制作しており、制作単価も大阪の準キー局の数倍になるケースが多い。現在では東京本社の制作収入などの売上高は、全体の7割を超えるまでになった。

タレントの発掘と育成

吉本はさらに2006年3月、東京・渋谷に入場無料の常設ライブホールをオープンする。年中無休の「ヨトモシ∞(無限大)ホール」(300人収容)である

入場無料なので年間経費は5~10億円かかるが、ホールの模様をCS放送や携帯電話に配信し、収入を得る計画である。受信料はCS放送で月1,300円、携帯電話300円と設定した。またもう一つの収入

¹⁰ 木村政雄『笑いの経済学－吉本興業・感動産業への道』2000年、集英社新書、p.143

¹¹ 中郷 1992年、p.10~22

¹² 堀江 1995年、p.250

¹³ 日経流通新聞 2001年12月18日

¹⁴ 有価証券報告書 2006年3月版より

源として、企業スポンサーの獲得も目指す。スポンサー企業は特典として、タレントにステージ上で商品の宣伝をさせたり、会場内のポスター掲示や商品の配布などプロモーションに利用することができる¹⁵。

無料ホールは、もちろん若手の修練の場としての意義も大きい。

「自由に入り出しができるライブホールでは、ステージがつまらないと観客がすぐに出て行ってしまう。若手がしっかりとした“つかみ”を学ぶにも有効だ」(近松真支配人)¹⁶

タレントの発掘と育成に関しては、吉本興業はもう一つの組織を持っている。「吉本総合芸能学院(NSC)」である。NSCは昭和57年に開設され、現在は大阪と東京に2校ある。入学金10万円、月謝は2万5千円で、お笑い芸人コースだけでなく、俳優コース、構成作家コース、ジュニア・コースなどがある(ただし東京と大阪で異なる)。1年間にわたるカリキュラムは、芝居の所作から声楽やダンス、業界知識に至るまで、およそタレントに必要な内容で構成され、発表会やオーディションのチャンスも与えられる。現在のところ東京、大阪校ともにそれぞれ500人ほどの在校生がいる。

ダウンタウンはNSCの1期生である。他にも今田耕司、ナインティナイン、陣内智則など吉本のスターはほとんどがNSCから生まれている。島田紳助らが漫才から広くキャスターとして活躍していることが影響してか、テレビのニュースキャスターなどを目指す幅広いジャンルの志望者も NSC に入って来るという。

新人育成については、タレントばかり注目されがちだが、むしろ新人タレントを発掘し育てるマネジャーがいなければ、タレントは生まれてこない。中邨社長(当時)は新人の育成とは「第一義的には、プロデューサー、ディレクターという裏方の養成」のことであり、その後に芸人の養成があると言っている¹⁷。しかも売れるタレントを育てるためには、「その世代に合った波長を持つプロデューサーが必要で、昔の経験からなんとかするという時代ではない」¹⁸。

「ここはみんな個人主義で、個人商店ですね。みんなが競争している。タレント同士が競争すれば、担当のマネジャー同士も競争している。タレントが大きくなって行くにつれて自分の夢がかなっていくというのがこの会社やと思います」¹⁹

かつてタレントのマネジャーは、付け人だった。昔はマネジャーという呼び方すらなく、芸人に対して事務員と呼ばれていた。しかも芸人に「師匠、師匠」とついて行く、極めて立場の弱い存在だった。しかしタレントは売れてくると、どうしてもわがままになってくる。付け人をずっと変えないでいると、タレントのわがままを代弁するようになって、会社の意向にそわなくなる。したがって現在では、3~5年でマネジャーを交代させている。

またタレントに対してマネジャーは「鞄を持つな、おごってもらうな、師匠と呼ぶな」という方針に変え、マ

¹⁵ 日経産業新聞 2005年11月25日

¹⁶ 日経産業新聞 2006年8月4日

¹⁷ 中邨 1992年 p.79

¹⁸ 中邨 1992年 p.63

¹⁹ 卯木基雄・吉本女子プロレス代表の発言。 中野博季『吉本興業のへそ』 1996年、勁文社、p.102より

ネジャーがタレントをリードできるように指導しているという。²⁰

現在のテレビ局は、番組制作を下請けプロダクションに丸投げするケースが多い。したがって吉本もタレントをプレゼンして番組の中で使ってもらうという形より、番組自体の提案力が求められている。そのため「マネジャーではなく、クリエイティビティを持ったプロデューサーとしての役割を果たす必要がありますので、肩書きとしてはプロデューサーというようにしています」²¹という。

しかし売れているタレントが長い期間第一線で活躍するのに対して、マネジャーを3~5年で交代させるため、マネジャー側の経験が追いつかず、提案力はむしろ落ちていると木村氏は指摘している²²。

タレントの報酬体系

吉本が「演芸王国」を築き上げた大正の頃、多人数の芸人を確保する必要から月給制を取り入れた。昭和の初期頃、春団治が特例の700円、Aクラス 50円、Bクラス 30円、Cクラス 12円だったという。小学校教員の初任給が40~45円という時代のことで、決して高い給料ではなかった²³。

会社側にとって月給制のメリットは、売れ始めた芸人が稼ぐ売上がどんどん増えても、芸人に払うギャラのアップは遅れることである。島田伸助の場合、人気上昇して月間に億円単位で稼いでいた頃でも、吉本から受け取るテレビの出演料は1回数千円、月給は100万円だったという²⁴。殺人的な仕事量をこなしていたことになる。

「バラエティ番組のシェアを何割も占めてしまって、ま、言うたら独占企業。ほんまに独占禁止法違反よ。公取委で取り上げてもらわな(笑)」

「若い時に、みんなで『せーの』で辞める計画を立てたことがあったんです。でも、僕は細かくいろいろ調査をした結果、無理だという判断に達したんですね」(いずれも島田伸助の発言²⁵)

実際に吉本が手がける番組のシェアは、バラエティ番組の場合3割、タレントが出演するだけのものも含めると5割に達する。大阪では実に8~9割を占めるという。

しかし1990年代半ばになって、吉本は月給制を廃止し、フルコミッション制に切り替えた。ブームになったタレントのギャラが、特に東京でうなぎ上りの状況となり、さらに大阪のテレビ局のギャラが安いこともあって、東西格差が大きくなつたためである。明石家さんまの場合、東京と大阪のギャラは5倍の開きがあったという。売れっ子芸人の不満も高まり、東西の芸人の月給制によるランク付けが破綻することになった。

²⁰ 木村 2000 年、p.134

²¹ 木村 2000 年、p.136

²² 木村 2000 年、p.137

²³ 木村 2000 年、p.52

²⁴ 日経ビジネス 2002 年 5 月 13 日、p.51

²⁵ 同上、p.49

フルコミッショナリになつた結果、タレントの収入格差はますます広がることになった。

吉本興業の所属タレントは現在700人ほどであるが、現在の最高所得は明石家さんま、島田紳助、ダウントン・タウンの松本人志、浜田雅功らの5～10億円である。しかし最低は限りなくゼロに近い。「日本人の平均年収を超えるのは上位の50名ほど」²⁶という。

その状況が、「ルミネ the よしもと」の楽屋裏で顕著に見られる。楽屋の通路に白いボードが張ってあり、縦軸に「0円、100円、200円、…500円」と百円刻みで目盛りが書かれてある。それぞれの金額の部分には、対応する若手芸人の名札が張られている。かれらが渴望するものは、1回のギャラ500円の座である。

彼らが舞台に立つと、吉本の社員プロデューサー数人からなる「笑いの神様」(芸人からこう呼ばれている)によって、即座に審査される。カミナリ音が鳴って、舞台が赤く照らされると、それは「つまらないからギヤラ降格」を意味する。客席からも「厳しいねえ」と同情の声が寄せられるが、吉本ではこの「時価主義」が貫かれている。

吉本興業の多角化事業

18歳から92歳まで74年の長きにわたつて、吉本のオーナー経営者として君臨した林正之助が、1991年に亡くなつた。社長を引き継いだ中邨秀雄氏は「ペントゴン経営」を掲げる。タレントビジネス(制作)だけでなく、飲食、不動産、物販、旅行を5本柱にした多角化を目指したのである。

中邨氏の持論に「三割三分説」というのがある。プロデューサーの企画の成功率はどんなにがんばっても3割3分が限界であり、リスクが高い²⁷。

「常に大衆、不特定多数の方々を相手に、我々の商売はやっているわけで、この大衆の特質を一言で言えば、『飽きっぽい』ということです。『もう飽きた』といわれても我々は生活をしていかねばなりません。……その時に総合的な娯楽産業という大きな市場で営業をする方がリスクが少ないのでないか」²⁸(中邨氏)

安定基盤のために事業の多角化を進めているものの、失敗と判断したら即座に手仕舞いするのも吉本流である。

「吉本興業は劣等生の会社です。失敗ばかりしている会社だからです。では、なぜ失敗ばかりしているか」というと、失敗を恐れずにいろんなものに挑戦せよ、といつも社員に言つてゐるからです。…新しいことだから、『失敗を恐れずやれよ』と言つてます。でも失敗するかもわからん。失敗とわかつたら、すぐ撤収します。……撤収というのは難しいことで、新しいものを作るときの倍の勇気と努力が必要ですね。

²⁶ 木村 2000 年、p.134

²⁷ 中邨 1992 年、p.72

²⁸ 中邨 1992 年、p.154

でもそれを敢えてやらないかん」²⁹(中邨氏)

1999年に中邨氏の後を、林正之助の女婿である林裕章氏が社長を引き継ぐ。林氏も常々「目標はウォルト・ディズニー」と言っていた。ディズニーは映画からテーマパーク、キャラクター商品に至るエンタテインメントのコングロマリットである。

「二本社制を敷き、大阪ローカルの笑いから脱皮したいと考えています。バラエティーはある程度限界に来ており、スポーツなどのあらゆるジャンルに番組の幅を広げる必要があります。大学教授や弁護士など文化人も含め多様な人に所属してもらい、硬派ものも手がける方向です。ドラマや映画も作るエンタテインメントの総合商社という感じになるでしょう」³⁰(林氏)

こうした行き方が功を奏してか、レコード会社を設立し、プロデューサー小室哲哉氏とマネジメント契約を結んで生まれた音楽プロジェクトは、浜田雅功の「明日があるさ」などの大ヒットを生んだ。

1999年にスポーツ分野に進出して、米大リーグで活躍する長谷川滋利、石井一久などとの契約を獲得し、現在では30人のスポーツ選手とマネジメント契約を結んでいる。さらに神戸製鋼ラグビー部やオリックス(野球)、日本初のプロバスケットリーグ「bjリーグ」などと提携を結んだ。これらは業界経験のある転職組によって進められている。

また連結子会社ファンダンゴの立ち上げに際しては、ソニー・ミュージックエンタテインメントで「TUBE」など有力アーティストを育て、業界で著名だった橋爪健康氏を招いた。ファンダンゴは2006年2月にヘルクレス市場に上場し、2006年3月期決算では連結売上高96億円、経常利益15億円、純利益5億円をあげている。

吉本興業の沿革(付属資料1)に、最近の新しい展開を見ることができる。

吉本興業の苦悩

吉本がこのような総合娯楽産業へと体制を急ぐ一方で、タレントやソフト資産を全社的に生かし切れていない実情を指摘する声もある。

例えば吉本はタレントのキャラクター商品を作っている割には、従来からカレンダーさえ作ってこなかつた。人気タレントのイメージを管理する各部門が序列についてOKを出さず、社内調整がつかないためである。

従来から吉本は「個人商店」の集まりといわれ、個人の才能や努力が重視されてきた。その社風から、社員間、部門間のコミュニケーションがとれていないことが指摘されている。有力タレントを育てているのはタレントマネジメント部だけの仕事になっており、しかも担当は固定化しがちである。そしてイベントやメディアなど他の部門が有力タレントに依存している割には、全社の協力体制は弱い。

²⁹ 日経ビジネス 1999年11月1日、p.1

³⁰ 日経流通新聞 2001年5月1日

特に東京への進出が本格化して以降、大阪との足並みの乱れは大きな問題になっていた。東京本社と大阪本社の確執は、ついに内紛にまで発展した。2002年10月に、次期社長候補と有力視されていた常務取締役・木村政雄氏が突然辞任した。同時に東京本社が「東京本部」に格下げとなり、二本社制は廃止された。

当時の横沢彪専務(東京本部代表)は東京本社格下げの理由について、インタビューで次のように語っている³¹。

「企業としての『意思統一』が目的だ。これまで大阪、東京両本社の間には、別会社のような隔絶があった。…大阪本社が興行部門で安定的な収入を確保しているのと違い、東京本社の新規事業は軽んじられる傾向があり、東京本社への配属は片道切符の左遷というイメージもあった。東阪の人事交流を活発にし、東京に対する社内イメージを改めたい」

「例えば辞任した木村氏は、横山やすし・西川きよしを育てた『ミスター吉本』的な存在だったが、舞台を重視する大阪のお笑いの伝統を引きずり、東京本社の新規事業開拓にあまり理解がなかった。その結果、東京が大手企業と組んで新規事業を始めたそばから大阪本社がその企業のライバル企業と組んで同様の事業を始めるなど、トラブルが絶えなかつた」

「当社がここまで発展したのは、社員それぞれが個人商店主として、思いのままに仕事をしてきたからだ。だが、東京でのビジネスはテレビ局や通信関連など大手企業との共同作業。……こちらも統一した企業としての体をなしていないと、パートナー企業に相手にされなくなる」

「大阪で発掘した芸能人を東京で使うのは、移動や宿の手配などの手間とコストがかかる。今後は、東京の劇場を地場の芸能人を発掘・育成する場にしたい」

実際に、吉本は携帯端末配信でKDDIと組んでいる一方で、イーアクセスの子会社イーモバイルとの提携を発表したり、ブロードバンド配信コンテンツ開発に関して松下電器と提携した後、東京電力や米国インテルとの提携を発表するなど、混乱が指摘されてきた。

2003年に横沢氏は専務を退任し、2005年には相談役も退任したが、東京の本部への格下げによって、大阪の制作部の力が強まることになった。それまで関西在住のタレントは、東京での出演機会に恵まれないケースが多かった。しかし東阪の制作部が毎週のように情報交換会議を開き、現場マネジャーが相互に売り込んでほしいタレントを柔軟にやり取りする努力が進められた。そのおかげか、東京で「コテコテの吉本新喜劇」が上演されたり、東京で育ったタレントがなんば花月や関西のローカル局に出演したりしている。

「これまでたまに会議で顔を合わせる程度の付き合い。他社から『大阪は違う会社か』と思われるほど異常な体質。新制度で活動の幅が今までなかったほど広がった」³²(大阪制作部チーフプロデューサー)

ただし依然として、部門間の連携は吉本の課題と見られていた。多角化によって部門も多岐にわたつ

³¹ 日経流通新聞 2002 年 10 月 29 日

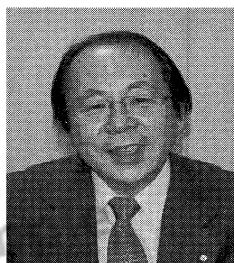
³² 日経流通新聞 2005 年 1 月 12 日

ている。

また関連事業の不安定さも指摘されている。飲食事業は赤字であり、「赤字の飲食事業からは手を引き、得意のコンテンツ制作に経営資源を集中すべきだ」³³(大和総研アナリスト)という外部の声もある。

飲食事業がずっと赤字である理由は、「飲食であれば、食器一枚にしても“吉本らしい”という一つのコンセプトを持ってやらないといけない」(中村氏)にもかかわらず、社内の連携がとれていないためと考えられている。

吉野氏、社長就任



吉野 伊佐男氏

創業家の林社長は病気がちであり、トップ空白の期間が続いた。しかし2005年1月林社長が死去したため、急遽吉野伊佐男副社長が社長に昇格した。同時に中村会長も健康上の理由で退任した。創業家不在の経営は吉本にとって初めてであり、同時に過去の有力者もいないという船出となった。

吉野氏は制作畠の経験者だが、制作業務を離れて長く「裏方」業務を務めてきたため、制作とのパイプが弱いと見られていた。そのために就任後まもなく、落語家・笑福亭仁鶴に特別顧問への就任を要請した。仁鶴は記者会見で「タレントと会社のパイプ役を果たしたい」と語った³⁴。(写真は nikkeiBPnet より)

吉野社長インタビュー³⁵

質問 テレビを軸とした従来のモデルはどう変わらるのか。

社長 「我々コンテンツ企業の企画力がより問われるようになる。メディアが増えれば各メディアや芸の適性、タレントの個性に応じてコンテンツを作り分ける必要が出てくる。うまく仕掛ければ、テレビに乗り切れなかった実力派たちにも活躍の場を与えられるだろう」
「半面、これまでのようにテレビ局の要望に沿った番組を予算の範囲内で受注生産しているだけでは生き残れなくなる」

質問 具体的にはどのような戦略をとろうと考えているのか。

社長 「ネットを最大限に活用するには具体的にどのような仕掛けが有効なのか、実はまだよく分からぬ。もうしばらくはテレビが強そうなので慌てていないが、いろいろと実験はしている」
「例えば来春には東京・渋谷に入場料無料のライブホールを開設し、場内の様子を CS 放送な

³³ 日経金融新聞 2000 年 10 月 6 日

³⁴ 日経産業新聞 2005 年 2 月 3 日

³⁵ 日経産業新聞 2005 年 12 月 27 日

どで有料配信する計画だ。劇場にお客さんを呼んで入場料収入を得てきた従来とは逆の事業モデルだ。10秒程度の一発芸を中心とした携帯電話への動画配信や、米インテルと組んだ家庭向けブロードバンド配信にも取り組んでいる。試行錯誤の中から当社に合った形を見つけたい」

質問 テレビ番組をネットなどで二次利用するのは権利の問題なども絡み難しいと聞く。

社長 「実際とても難しい。当社は子会社のファンダンゴが動画配信を手がけているので、テレビ局やネット企業を頼るつもりはない」

「自社配信を前提とした場合、権利問題を複雑にしない最善策は所属タレントだけで番組を作ること。今までやつてきたが、自前で作りきる番組は今後さらに増えるだろう。テレビ番組に限らず、近い将来は自前の映画製作にも挑戦したい。」

質問 吉本は長年、大阪の本拠地「なんばグランド花月」に匹敵する千人規模の劇場を東京に開く意向を示してきた。最近の吉野社長はあまり乗り気に見えないが。

社長 「タレント育成の場でもある劇場の重要性は変わらない。だが現段階では、多様化するメディアへの対応策を見つけるのが先。大劇場よりも渋谷のライブホールのような新事業への投資を急ぐほうがいい。従来型の劇場事業では、これまで夜だけだった「ルミネ the よしもと」(東京・新宿)で1月から昼の講演も始める。劇場新設より既存劇場の有効活用を進める。

質問 今年はテレビ局などを巡る買収騒動が続いた。著名タレントを抱える企業として自社も狙われる不安はないか。

社長 「タレントに限らずプロデューサーやマネジャーなど人材が最大の財産だからこそ、敵対的買収の対象としては不適切だ。買収を機に人材が散ってしまえば何も残らない。そんなリスクを冒す買い手はいないと思う」

「特段の防衛策はないが、かつて仕手筋に狙われたことがあり、安定株主づくりが進んでいる。全株式の過半数は安定株主が持っている。また7000人を超える株主の9割方は、劇場優待券などを目当てにした吉本ファンの個人投資家が占める。敵対的買収があってもファンは株を売らないだろう。」

付属資料 1

沿革 (1) ³⁶

年	沿革
1912 年	吉本吉兵衛・せい夫婦が天満八軒のひとつ「第二文芸館」を入手、寄席経営の第一歩を踏み出す
1913 年	大阪南区笠屋町に「吉本興行部」を設立
1914 年	次々と寄席を入手、チェーン化に乗り出し、88 人の芸人が吉本に所属
1915 年	傘下の寄席を「花月」と改称
1921 年	桂春団治が吉本専属として初席の高座に上がる
1922 年	30 近い寄席を持ち、演芸王国吉本の基礎を確立
1926 年	寄席の一部を活動写真館に転換
1932 年	「吉本興業合名会社」に改組
1933 年	「吉本演芸通信」を創刊、その中で“萬歳”を“漫才”に改める エンタツ・アチャコが漫才の傑作「早慶戦」を発表、大好評を博すと同時に“漫才”人気を不動のものとする／「文芸」、「宣伝」、「映画」の 3 部門を設立
1934 年	アメリカより「マーカスショウ」を招聘、「ショウ」という言葉が一般に浸透する 「南地花月」から JOBK 初の寄席中継が行なわれる吉本初の制作映画「佐渡情話」(日活提携)が封切られ大ヒット
1935 年	吉本 PR 誌「ヨシモト」を創刊
1937 年	作家・秋田実を校長とする「漫才学校」を開校
1938 年	戦地慰問団「わらわし隊」(朝日新聞提携)が北京などへ出発 吉本せい「通天閣」を買収
1941 年	全国主要都市における直営劇場・事業所、60 カ所に及ぶ
1945 年	戦禍により劇場の大半を失う／洋画の上映を主体にして劇場興業を再開
1948 年	「吉本興業株式会社」に改組、会長に吉本せい、社長に林正之助が就任戦後、吉本が製作・提供した映画第一号「大島情話」を封切る
1949 年	大阪証券取引所に上場(5 月)
1950 年	吉本せい没(62 歳)
1953 年	本社を南区河原町 1-1514 に移転(現・大阪市中央区難波千日前 11-6)
1958 年	林正之助が大阪、京都でプロレス興行を行なう
1959 年	「うめだ花月劇場」を演芸場として開場 吉本バラエティ「アチャコの迷月赤城山」のテレビ生中継が行われる
1960 年	「吉本ビル」竣工(現・大阪市中央区心斎橋筋 2 丁目 5-5)
1961 年	東京証券取引所に上場(10 月)
1962 年	「京都花月劇場」が演芸館として復活
1963 年	千日前グランド劇場を「なんば花月」とし、演劇館に転換 「吉本新喜劇」(なんば花月)のテレビ中継始まる／本社を「吉本ビル」に移転
1964 年	西日本最大のボウリング場「ボウル吉本」をオープン
1966 年	社是、社訓を制定

³⁶ 吉本興業 HP より <http://www.yoshimoto.co.jp/>

付属資料 1

沿革 (2) ³⁷

年	沿革
1970 年	仁鶴、三枝、やすし・きよしら、テレビの人気者を見ようと劇場に若者が殺到
1973 年	テレビ番組の企画・制作会社「(株)アイ・ティ・エス」を設立
1975 年	レコード・書籍の出版会社「(株)吉本音楽出版」を設立
1980 年	「制作部東京連絡所」を開設空前の MANZAI ブームで多くのスタータレントが誕生
1981 年	雑誌「マンスリーよしもと」を創刊
1982 年	タレント養成のため「吉本総合芸能学院(NSC)」を開設
1986 年	吉本ビルに「心斎橋筋 2 丁目劇場」を開場 歌手の育成とマネジメントを目的とした「(株)エス・エス・エム」を設立
1987 年	「吉本会館」竣工、劇場「なんばグランド花月」、スタジオ「NGK ホール」、 ディスコ「デッセ・ジェニー」を有し、本社も移転 ライブスペースの運営会社「(株)パシフィックエンタプライズ」を設立
1988 年	「名古屋事務所」を開設 京都花月跡に「京都吉本ビル・パッサージオ」を竣工
1989 年	「福岡事務所」を設立 ライブパブ「アンコール」を東心斎橋にオープン
1990 年	なんば花月跡に「SWING よしもと」を竣工 「ベイサイドジェニー」を天保山ハーバービレッジにオープン
1991 年	林正之助没(92 歳) 中邨秀雄、社長に就任
1992 年	制作部東京連絡所を「東京支社」とする うめだ花月跡に「SWING うめだ」を竣工、「うめだ花月シアター」を開場する 社史「吉本八十年の歩み」を刊行 アメリカ・ラスベガス市より「日米親善貢献感謝状」を授与
1993 年	名古屋に「吉本広小路小劇場」を開場 「吉本会館別館」を竣工 「インターナショナルサーカスフェスティバル」(イタリア・ヴェローナ市)に後援団体として参加 ヨーロッパ最大のパフォーマンス大会「メンシェン・テエラ・センセーション」に参加
1994 年	東京銀座に「銀座 7 丁目劇場」を開場 「札幌事務所」を開設 関西新空港に「カウンターバー YOSHIMOTO」をオープン 経営理念、個人の行動規範、組織の行動規範を制定 御堂筋パレード(吉本興業・551 蓬莱合同フロート)に初参加
1995 年	東京渋谷に「渋谷公園通り劇場」を開場 東京に「吉本総合芸能学院(NSC)」を開校 新シンボルマークを制定 「ハワイ花月」と題して、ホノルルで海外公演開催

³⁷ 吉本興業 HP より <http://www.yoshimoto.co.jp/>

付属資料 1
沿革 (3) ³⁸

年	沿革
1996 年	「YES・NAMBA」を竣工 「(株)エフエムちゅうおう」を設立、コミュニティ FM 局「YES ·fm」を開局 吉本女子プロレス「Jd'」を発足／神戸ハーバーランドに「吉本海岸通り劇場」をオープン 金沢に「堅町吉本劇場」をオープン
1997 年	名古屋に「吉本栄 3 丁目劇場」をオープン（「吉本広小路小劇場」は閉館） JR 京都駅ビル内に「チャヤドス」と「ケートッコ」をオープン 情報誌「マンスリーよしもと」が 200 号を迎える 「ワイ・エヌ・パートナーズ(株)」「(株)イエスピジョンズ」「(株)吉本俱楽部」「(株)よしもとフードサービス」「(株)ニューキッズインよしもと」を設立 ハワイに現地法人「YOSHIMOTO U.S.A.,INC.」を設立
1998 年	「(株)ワイズビジョン」「(株)ヨシモトライブミュージックエージェンシー」「(株)吉本ファイナンス」を設立
1999 年	北海道に「観光名所 小樽よしもと」をオープン 「(有)スリー・ツー・ワンレコード」を設立／福岡に「吉本 111 劇場」を開場 中邨秀雄、会長に就任／林裕章、社長に就任／大阪に「base よしもと」を開場
2000 年	「(株)ファンダンゴ」「(株)ニューエックス」を設立インターネット事業、 スポーツ事業に本格的に乗り出す 「岡山事務所」を開設、「よしもと 3 丁目劇場」をスタート／名古屋事務所を「東海支社」とする SWING ヨシモトに「マザーホール」をオープン／「(株)オレンジミュージック」を設立 福岡の「吉本 111 劇場」を「吉本ゴールデン劇場」に改称
2001 年	エンタインメントクルージング船「ロイヤルウイング」横浜に就航 新宿に「ルミネ the よしもと」をオープン レコード会社「(株)アール・アンド・シー・ジャパン」を設立／「(株)キャステイ」を設立 「吉本興業ビル心斎橋 1 号館(OPAQUE)」を竣工
2002 年	「(株)よしもとトラベルエンタテイメント」を設立 創業 90 周年記念事業として、吉本新喜劇上海公演を実施、 映画「明日があるさ THE MOVIE」が公開／「有明スタジオ(株)」を設立 「東京本社」「大阪本社」の呼称を、それぞれ「東京本部」「大阪本部」に改める 「(株)吉本俱楽部」と「(株)よしもとフードサービス」を合併し、「(株)よしもと俱楽部」とする
2003 年	大阪に「うめだ花月」をオープン
2004 年	なんばグランド花月の地下に「吉本笑店街」オープン 横浜に「よしもとおもしろ水族館」オープン 「(株)アール・アンド・シー・ジャパン」を「(株)アール・アンド・シー」に社名変更
2005 年	吉野伊佐男、社長に就任
2006 年	東京都渋谷区に「ヨシモト∞ホール」(スタジオ)を開場

³⁸ 吉本興業 HP より <http://www.yoshimoto.co.jp/>

付属資料 2

事業内容 (1) ³⁹

吉本興業グループは、子会社 23 社及び関連会社 9 社で構成され、当社及び各関係会社が営んでいる主な事業の内容は、制作では、テレビ・ラジオ番組の制作・配給及び演芸・演劇の制作・配給・興行、ブロードバンドを利用したコンテンツの制作・配給、CD・DVD の制作及び販売、不動産では、不動産の賃貸、事業では、食料品・日用雑貨の販売である。

当該事業に係る会社の位置付け及び事業の種類別セグメントとの関連を事業系統図に示すと次のとおりである。



³⁹ 有価証券報告書 2006 年 3 月期より

付属資料 2 事業内容 (2) ⁴⁰



Management

日本屈指の規模を誇るプロダクション。

所属タレント約 700 名。吉本興業は屈指のクオリティと規模を有するタレントプロダクション。タレント本人の個性と制作側のニーズをベストマッチさせて配給、ケアするマネジメント業務には定評がある。また次世代のタレント、アーティストの発掘、育成も常に行い、高レベルなタレントを恒常に輩出する体制も構築している。



Creation

時代に愛される番組を一貫制作。

企画、台本、演出、スタジオ、セット、カメラ機材、最新設備の劇場やスタジオなど番組制作に必要なソフトとハードの両方を備え番組を一貫制作。また放送局との強い連携を持ち、高視聴率番組、ロングラン番組をつぎつぎに生みだしている。



New Software

お笑い以外のエンタテインメントに積極進出。

「お笑い」で確立したノウハウを活用し、スポーツ、音楽、ドラマ等の分野でもビジネスを開始している。さらにソフトの質と厚みを増すために、次代のタレントを育成する吉本総合芸能学院(NSC ニュー・スター・クリエーション)を運営し、才能ある新人の発掘、育成に注力している。またインターネットによるコンテンツ配信事業、耳の不自由な方に対する字幕スーパー等のビデオ作成、福祉事業への着手にも注目が集まっている。



Character

遊び心いっぱいのキャラクターグッズ。

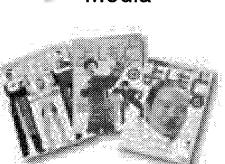
約 3000 種類のキャラクターグッズの企画・開発・管理。それを販売するショップ「YOSHIMOTO CLUB」の運営などタレントの個性をより多角的に楽しんでいただけるキャラクタービジネスを展開している。



Media

地域密着のコミュニティ FM

吉本興業が公的サービス事業の一環として開局したコミュニティ FM 局「YES・fm」。 YES・NAMBA にスタジオを開設し、街に賑わいと情報を発信している。



Media

膨大なソフトを活用した出版・コンテンツ事業。

所属タレントが出演するテレビ・ラジオ番組年間約 1 万 3000 本。劇場でのライブ回数年間 3500 公演。これらの膨大なソフトを映画、CD、カセット、ビデオ、書籍などにマルチユースし、より多彩な方法とシーンで楽しめるようにしている。



Media

生活者と吉本を近付けるインターネット。

吉本興業の HP「よしもと シーオージェーピー」で、最近の吉本情報にアクセスしていただける。また事業としても、KDDI との共同出資会社「(株)ファンダンゴ」を設立。インターネット上の有料サイト運営を軸に、デジタルコンテンツ制作分野に参入。

⁴⁰ 吉本興業 HP より <http://www.yoshimoto.co.jp/>

吉本興業の連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円、ゴシックは計)

科 目	2005年3月	2006年3月	科 目	2005年3月	2006年3月
(資産の部)			(負債の部)		
受取手形／未収入金 預金 現預金 有価証券 たな卸資金 繰延税金資産 その他の賃貸倒引当金	18,120 9,923 2,963 2,143 695 335 2,207 -146	18,931 11,971 4,683 101 780 513 1,021 -138	流動負債 営業未払金 短期借債務等 未払法人税等 賞与引当金 その他 固定負債 長期借入金 繰延税金負債 退職給付引当金 役員退職慰労引当金 預り保証金 連結調整勘定 その他 負債合計	16,557 4,771 6,818 1,090 242 3,636 7,006 93 308 226 747 4,990 448 194 23,563 22,679 876 3,536	13,880 5,405 2,714 2,054 240 3,467 8,799 1,000 2,562 198 366 4,465 175 33 23,563 22,679 876 3,536
固定資産 有形固定資産 建物／構築物 機械装置／運搬工具 器具／備品 土地 建設仮勘定 無形固定資産 投資その他 投資有価証券 長期貸付金 繰延税金資産 差入保証金 その他	36,241 27,070 12,788 258 295 13,729 - 561 8,610 4,746 154 782 2,390 538	44,600 26,232 12,186 233 602 13,206 - 1,326 17,042 13,951 90 42 2,376 583	(資本の部) 資本金 資本剰余金 利益剰余金 その他有価証券評価差額金 為替換算調整勘定 自己株式 資本合計 資本合計 負債、少數株主資本合計	4,807 4,702 20,419 1,028 -143 -891 29,922 54,361 63,531	4,807 5,331 23,393 4,165 -38 -342 37,316 54,361 63,531
資産合計	54,361	63,531	事業 不動産 計	6,590 2,324 6,590 45 45 45,555 17,976	(109%) (98%) (32%) (114%) (114%) 63,531 (117%)

2006年3月期()内は前期比 事業の種類別セグメント情報	(単位:百万円)		
制作	不動産	事業 計	消去または全社 合計
売上高	38,378 (124%)	2,324 (98%)	47,292 (121%)
営業損益	6,841 (141%)	832 (99%)	7,718 (132%)
資産	23,068 (142%)	20,737 (101%)	45,555 (114%)

各事業の主要な内容

- 制作 テレビ・ラジオ番組の制作・配給及び演芸・演劇の制作・配給・興行、プロードバンドを利用したコンテンツの配信、CD・DVDの制作及び販売
- 不動産 不動産の賃貸
- 事業 キャラクター商品等の販売

(*05年3月期 飲食店及びクルーズ船の経営並びに飲料品・日用品販賣の販売)

各事業の主要な内容

- 制作 テレビ・ラジオ番組の制作・配給及び演芸・演劇の制作・配給・興行、プロードバンドを利用したコンテンツの配信
- 不動産 不動産の賃貸
- 事業 キャラクター商品等の販売

連結損益計算書

(単位:百万円、ゴシックは計)

科 目	2005年3月	2006年3月
営業収入	38,289	46,238
営業原価	29,494	34,926
〈営業総利益〉	8,795	11,312
販売費／一般管理費	4,344	4,962
人件費	1,937	2,358
賞与引当金繰入額	104	115
退職給付費用	23	21
減価償却費	134	112
その他	2,146	2,356
〈営業利益〉	4,452	6,351
営業外収益	531	350
受取利息配当金	59	101
有価証券売却益	115	88
その他	356	161
営業外費用	288	307
支払利息、 有価証券売却損	72	72
その他	13	7
〈経常利益〉	4,695	6,394
特別利益	350	1,599
投資有価証券売却益	309	—
持分変動益	—	1,560
その他	41	39
特別損失	814	844
固定資産除却損	387	46
固定資産売却損	—	45
減損損失	627	627
その他	427	126
〈税金等調整前利益〉	4,231	7,149
法人税等	1,461	3,296
少數株主利益	586	395
〈当期純利益〉	2,184	3,458

付属資料 4

主要な経営指標等の推移

	回次 決算年月	第82期 2002年3月	第83期 2003年3月	第84期 2004年3月	第85期 2005年3月	第86期 2006年3月
連結経営指標等						
営業収入 (百万円)	37,615	36,283	34,304	38,289	46,238	
経常利益 (百万円)	2,847	2,728	3,537	4,695	6,394	
当期純利益 (百万円)	592	1,318	1,874	2,184	3,458	
純資産額 (百万円)	25,613	26,308	28,479	29,921	37,317	
総資産額 (百万円)	56,139	54,362	50,012	54,360	63,530	
1株当たり純資産額 (円)	741.47	777.2	852.61	899.79	1,101.30	
1株当たり当期純利益 (円)	17.17	37.74	54.06	64.22	101.64	
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	16.67	32.88	50.24	—	—	
自己資本比率 (%)	45.6	48.4	56.9	55	58.7	
自己資本利益率 (%)	2.3	5.1	6.8	7.5	10.3	
株価収益率 (倍)	62.67	23.5	17.15	25.07	29.52	
當業活動によるCF (百万円)	2,613	3,115	2,391	4,518	3,905	
投資活動によるCF (百万円)	△390	△2,162	3,106	196	△926	
財務活動によるCF (百万円)	△966	△2,334	△6,427	△251	△2,129	
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	9,135	7,796	6,867	11,336	11,975	
従業員数 (ほか、平均臨時雇用者数)	431	423	443	565	508	
	(479)	(471)	(492)	(580)	(227)	

提出会社の従業員数

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(千円)
241 (56)	35.07	9.06	6,900

(注)

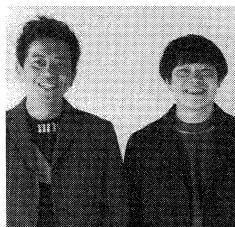
- 1) 従業員数は、当社から他社への出向者を除き、他社から当社への出向者を含む
- 2) 従業員数であり、臨時従業員数は()内に年間の平均人員を外数で記載
- 2) 平均年間給与は、賞与および基準外賃金を含む

付属資料 5

吉本興業所属タレント⁴¹



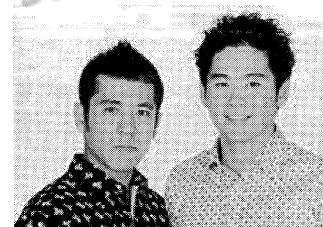
明石家 さんま



雨上がり決死隊



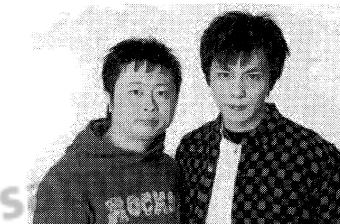
オリエンタルラジオ



ガレッジセール



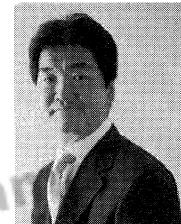
桂三枝



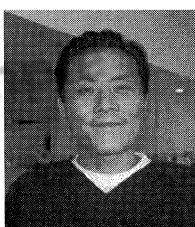
次長課長



品川庄司



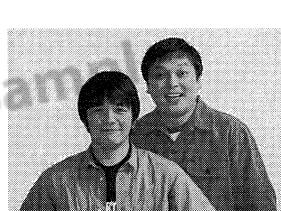
島田紳助



トミーズ 雅



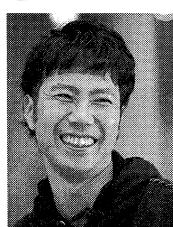
ナインティナイン



中川家



南海キャンディーズ



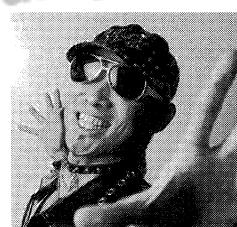
藤井 隆



ブラックマヨネーズ



山田 花子



レイザーラモン HG

⁴¹著作権 ©吉本興業株式会社

付属資料 6

吉本興業経営理念⁴²

我が社の社員の幸せは、
自らが楽しんで生きることで、
社会に貢献し、
人々を幸せにすることである。
我が社の社会への責任は、
人々や自分自身が笑顔や笑い声を、
いつも持てるようになることである。

付属資料 7

吉本総合芸能学院ホームページ⁴³



⁴² 吉本興業 HP より <http://www.yoshimoto.co.jp/>

⁴³ <http://www.yoshimoto.co.jp/nsco/warai.htm>

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

CC 情報印刷 2006 年 10 月・P200