

バラエティ番組制作におけるソーシャル・キャピタル
—業界に張り巡らされたヨシモトネットワーク—

早稲田大学商学部2年
井上達彦ゼミナール8期
浦田彩乃
平野貴士
湯尾大祐

要旨

多くの芸人が活躍し、いまや日本のテレビ業界を席卷している吉本興業。その吉本興業には、強力なスタッフがいるのをご存じだろうか。本研究は、なぜ吉本興業のスタッフが番組制作において成功しているのか、という問いに対し、吉本興業が持つソーシャル・キャピタルの視点から紐解くことを目的としている。

その前提として我々は、吉本興業の活躍が特に顕著なバラエティ業界に視点を絞って、どのようなソーシャル・キャピタルが番組制作に有効に働くのか、ということを中心性という指標を用いて検証した。その結果、「距離中心性」、「情報中心性」と「番組の継続期間（月数）」の間に正の相関が認められた。

バラエティ番組制作においては、むやみに関係を結ぶ企業を増やすことより、より多くの情報量を持つ会社と多くの関係を結ぶこと、さらにその関係をより直接的なパイプで結ぶことが有効に働くといえる。

そして、吉本興業は上記の 3 つの中心性の値が、民放キー局とかなり近い数値であり、制作会社の中ではかなり高いものであることがわかった。つまり、吉本興業はバラエティ番組制作において有効性の高いソーシャル・キャピタルを保有しているのである。このソーシャル・キャピタルをもって、吉本興業の強さを証明できた。

目次

1. はじめに
 1. 1. 吉本興業
 1. 2. 人材
 1. 3. ヨシモトブランドプロデューサー
 1. 4. 研究の目的
2. 先行研究と仮説導出
 2. 1. 理論としてのソーシャル・キャピタル
 2. 2. 事例としてのソーシャル・キャピタル
 2. 3. 仮説導出
3. バラエティ制作者の協働ネットワークの分析
 3. 1. 分析対象
 3. 2. 分析手法
 3. 3. 分析結果
4. 結論
 4. 1. まとめと考察
 4. 2. 今後の課題

1. はじめに

日本のテレビ業界において、どのようなネットワークの中から優れたバラエティ番組が生まれるのだろうか。数あるネットワークの中で、特に吉本興業が持つソーシャル・キャピタルに注目した。

1. 1. 吉本興業

吉本興業とは言うまでもなく、日本における最強の芸能プロダクションである。またその歴史は明治時代から始まり、まもなく創業 100 周年を迎える最古の芸能プロダクションでもある。今や世界に目を向けているこの老舗プロダクションの活躍は目覚ましい。

テレビを点けてみると必ずといっていいほどこの会社のタレントが躍動している。午前中には情報番組の司会として、昼休憩には番組のゲストやコメンテーターとして、帰宅してからというのはその勢いは凄まじく、放送局が違うにも関わらず同じ時間帯のバラエティ番組の司会やゲストとして出演し、今や日本のテレビ業界を席卷している。また、所属タレントはそれぞれの主戦場である「お笑い」だけではなく、演技・映画製作・執筆・音楽・己の才能を活かして新たな分野にも進出している。

吉本興業所属のタレントの活躍は目を見張るものがあるが、また会社自身のタレントマネジメントにも注目したい。所属タレントと共に行動し、スケジューリングから果てはタレントのネタ（漫才やコント）にフィードバックをするマネージャーは一つであろう。また、年中無休で大阪の難波や京橋、東京の新宿や渋谷で生ライブを公演する劇場管理もまた一つであろう。地方公演や学園祭への所属タレント派遣などもある。最近では、いわゆる「お笑い芸人」だけのマネジメントだけではなく、吉本興業発のアイドルグループや野球選手といったお笑い業界とは違うステージで活躍している人々のマネジメントを行うようになった。

1. 2. 人材

上述したように、つまり吉本興業にとって「人材」は欠かせないのである。年中無休の劇場を廻すためにも、それと同時にテレビ業界を席卷するためにも、才能豊かな自社所属のタレントを生み出し続けなければならない。そのミッションを遂行しているのが、**New Star Creation** 通称「NSC」である。東京と大阪の二大都市に開設され、毎年合計およそ 1000 人もの生徒が未来のスターを夢見てこの門をくぐるのである。そこでお笑い芸人としての“いろは”を一年間かけて叩き込まれるのである。

しかしここにて、吉本興業は新たな養成所を開校することになった。よしもとクリエイティブカレッジ通称「YCC」というスタッフ養成所である。これまでテレビ番組や劇場だけでなく、音楽業界への進出や映画、各種コンテンツ制作など、従来のイメージにとらわれない活動を繰り広げてきた、吉本興業ならではの学校である。テレビ局・制作会社などの人気プロデューサー・ディレクター・放送作家など、業界の第一線で活躍している一

流のプロが講師を務め、入学した学生は吉本興業ならではのテレビ・舞台・各種コンテンツ制作などの「モノづくり」のノウハウを学び、一年後にはスタッフとしての“いろは”を心得て YCC を卒業するのである。

1. 3. ヨシモトブランドプロデューサー

ここで代表的な吉本興業所属のプロデューサーを紹介したい。岡本昭彦氏。大学卒業後、吉本興業に入社。入社当初はマネージャー業に奔走し、ダウントウン・今田耕司・東野幸治・木村祐一などといった今現在業界の第一線で活躍しているタレントのマネジメントの大役を歴任した。プロデューサーとしての活躍はさらに目覚ましいものがあり、携わった番組がことごとくヒットしている。たとえば、番組開始から 15 年以上経ち、バラエティ部門における視聴率は今なお毎週のようにトップ 10 にランクインする番組「ダウントウン DX」、DVD の売上がシリーズ累計 250 万枚突破している「人志松本のすべらない話」などといったダウントウンの番組のチーフプロデューサーを務めている。他にも明石家さんま・島田紳介・藤井隆・ロンドンブーツ 1 号 2 号の番組にも尽力している。しかし岡本氏の活躍はバラエティ番組だけではなく、「明日があるさ」などのテレビドラマ制作や松本人志監督の「大日本人」「シンボル」の映画製作のプロデューサーを務め、さらには自身もバラエティ番組出演するほどである。一般的なスタッフ、あるいはマネージャーの枠を超えて、よしもとの芸人・番組に大きな影響を与えているのである。

ここで取り上げた岡本氏の活躍は一例であり、観る人皆を笑いの渦に巻き込ませる番組を生み出し続けている吉本興業所属のスタッフたちの活躍はまだまだ散りばめられている。実際にテレビに出演している芸人だけでなく、吉本興業のスタッフたちの力によって、様々なバラエティ番組がよりよいコンテンツになっているという事実があるのだ。

1. 4. 研究の目的

なぜ吉本興業所属のスタッフは番組制作において、成功しているのだろうか。本研究の目的は、その理由を吉本興業が持つソーシャル・キャピタルの視点から紐解いていくことである。

2. 先行研究と仮説導出

2. 1. 理論としてのソーシャル・キャピタル

ソーシャル・キャピタルとは、行為者の属するネットワークから得られる資源を指している (Wayne Baker, 2000)。物質的資本や人的資本と同じ資本であるが、それらとは違う特徴を有する。ソーシャル・キャピタルは「ソーシャル (social)」という言葉がまさに示すよう

に、行為者自身が占有できる資源ではない。それは行為者間のネットワークの中に内在するものである。そして、「キャピタル (Capital)」という言葉が示すように、物質的資本や人的資本と同じように生産力を持つものである (Wayne Baker, 2000)。このことを「人的資本における社会関係資本」(Coleman, 1988) という研究において、「他の資本形態と同じように、社会関係資本は生産的なものであり、それなしでは不可能な一定の目的の達成を可能にする」と述べている。

2. 2. 事例としてのソーシャル・キャピタル

ここで、本稿で分析対象としているテレビ番組産業と同じ、文化コンテンツ産業の一つである日本映画産業に見られるソーシャル・キャピタルを対象とした事例を記述する。

文化コンテンツ産業は、他の産業と比べて、原因（経営資源）とその結果（成果）の因果関係が明確に予測することができず、尚且つ高度な不確実性をもつことが指摘されてきた。(Hirsch, 1972)「コンテンツは水物」という考え方が製作者たちの認識である。文化コンテンツ産業は、その特殊な生産プロセスと市場特性から、企業家的組織・単発的プロジェクト型組織の制度をとる独自の産業システムを歴史的に形成してきた。(Hirsch, 1972)

ハリウッドなどに見られる一般的な映画産業では、プロデューサーを中心としたプロフェッショナル・ネットワークが形成されてきた。プロデューサーが主体となり、プロジェクトの企画・予算・スタッフニング・キャスティングを作成する仕組みがあり (Peterson and Berger, 1971)、そこで創られたネットワークを映画製作者たちは利用し、よいプロジェクトを渡り歩くことでキャリアを発達させる。このようなバウンダレス・キャリアは、映画界における人材の特徴である。(Arthur and Rousseau, 1996)

けれども、日本映画産業には、伝統的に組という映画製作集団が存在し、多くの優れた映画を世に輩出している。組とは、監督を中心かつ頂点とするネットワーク組織のことであり、個人は中核となる組を軸として、複数の組の掛け持ちによってキャリアを形成していくことが一般である (山下, 2005)。

長い低迷の時代を脱しつつある日本映画産業は、そこに見られる日本独特の継続的な制作者ネットワークである「組」に存在するソーシャル・キャピタルを活かすことによって、優れた映画プロジェクトをみだしている。

2. 3. 仮説導出

ネットワークの中ですべての人々が同一の関係パターンを持つことは稀なことであり、その型は多様に存在している。そこで我々は、ネットワークの中での各制作会社が持つ関係の型が、番組制作において何らかの影響を引き起こしているのではないかと考えた。

今回我々が注目したのは、「中心性」という指標である。「中心性」という指標は、何らかの組織が存在するときに、中心的な存在を特定し、リーダーとフォロワーを分け、ネッ

トワーク内の人々の影響力関係を理解する（安田, 2003）という考え方であり、ネットワーク指標の中でも最も興味深い特徴の一つと言われている。中でも、次数、距離、媒介、情報の代表的な4つの中心性を見て、この場合に特に有効な変数を特定したい。これら4つの中心性について、以下に説明し、仮説を導出する。

次数中心性は、行為者が持つ紐帯数に着目した中心性である。つまり次数中心性が高いということは、発信者また受信者として多くの他社とのネットワークを持つということである。そのため資源動員に有利であり、番組制作に正の影響を与えるだろうと考えられる。また、距離中心性が高いということは、ネットワークを用いて必要な人材、経営資源にアクセスしやすいということであるため、同じく番組制作に正の影響を与えるだろうと考えられる。よって、まず次の仮説が考えられる。

仮説 1. 次数中心性が高い制作会社が携わる番組は、次数中心性が低い制作会社が携わる番組より良い番組である可能性が高い。

仮説 2. 距離中心性が高い制作会社が携わる番組は、距離中心性が低い制作会社が携わる番組より良い番組である可能性が高い。

また、番組制作において、異質な知識・多様な情報は、番組の創造性や革新性を高める重要な資源になると考えられる。媒介中心性が高いということは、ネットワークのなかのブリッジとしての機能を多く果たすということである。よって、異質で新規な知識結合に有利であり、番組制作に正の影響を与えるだろうと考えられる。情報中心性とは、行為者が所持する全紐帯がもつ情報量に注目し、情報量の多寡により行為者の中心性を規定する指標である。（Stephenson & Zelen, 1989）情報中心性が高いということは、自社のいるネットワークからさまざまな情報を入手できるということであるので、番組制作に正の影響を与えるだろうと考えられる。したがって、次の2つの仮説を提示する。

仮説 3. 媒介中心性が高い制作会社が携わる番組は、媒介中心性が低い制作会社が携わる番組より良い番組である可能性が高い。

仮説 4. 情報中心性が高い制作会社が携わる番組は、情報中心性が低い制作会社が携わる番組より良い番組である可能性が高い。

3. バラエティ制作者の協働ネットワークの分析

3. 1. 分析対象

今回の分析は、2005年1月1日から2009年12月31日の19時から25時の間に民放キー局4社（フジテレビ・日本テレビ・テレビ朝日・TBS）で放送されていたレギュラーバラエティ番組、全245番組を対象とする。我々が関心を持つ吉本興業が、主にバラエティ番組

で活躍しているため、今回はバラエティ番組に限定した。また、19時から25時は、テレビ業界の花形の時間帯で、その局の活力を示す指標であるといわれているため、分析対象の番組をこの時間帯に限定した。さらに、同等の質が求められる番組間で比較したいと考えたので、特番や放送時間30分未満の番組、毎日放送している番組など、週1枠のレギュラー番組でないものは分析対象から除外した。

また、本研究では各番組のチーフプロデューサーとプロデューサーの制作会社に限定してネットワーク分析を行う。これは、番組においてプロデューサー職は、内容・テイスト・出演者など全決定権をもつ総責任者であることから、プロデューサー職が番組にもっとも影響を及ぼす役職であると判断したためである。

3. 2. 分析手法

一つの番組のチーフプロデューサー・プロデューサーは、複数いる場合が多く、複数の制作会社のスタッフから出されている番組もよく見られる。そこで、各番組を担当していたチーフプロデューサーとプロデューサーの制作会社を抽出し、番組内で制作会社が重複した場合は重複を省いた。そして、UCINETを用いてネットワーク分析にかけた。そこで出た各制作会社の中心性の数値を用いて、番組ごとの中心性の値を計算した。番組ごとの中心性は、その番組に関わったチーフプロデューサーとプロデューサーの制作会社の中心性の値を代入し、足し合わせたものである。たとえば、ある番組のチーフプロデューサー、プロデューサーの制作会社が、フジテレビと吉本興業であれば、フジテレビの中心性の値と吉本興業の中心性の値を足し合わせて、その番組の中心性というようにした。

そして番組ごとの「次数中心性」「距離中心性」「媒介中心性」「情報中心性」を変数とした。また、仮説にある「良い番組」を計る指標として、我々が用いたのは、「各番組の継続期間（月数）」であり、これも変数と置いた。これらの変数を、SPSS Statistics 17.0を用いて2変量の相関分析を行った。このとき、Spearmanの相関係数を用いた。また、我々の仮説は、「○が高いと△が高い」というように方向性の定まったものであるため、片側検定を用いた。

3. 3. 結果

図1 バラエティ業界に見られる制作者間ネットワーク

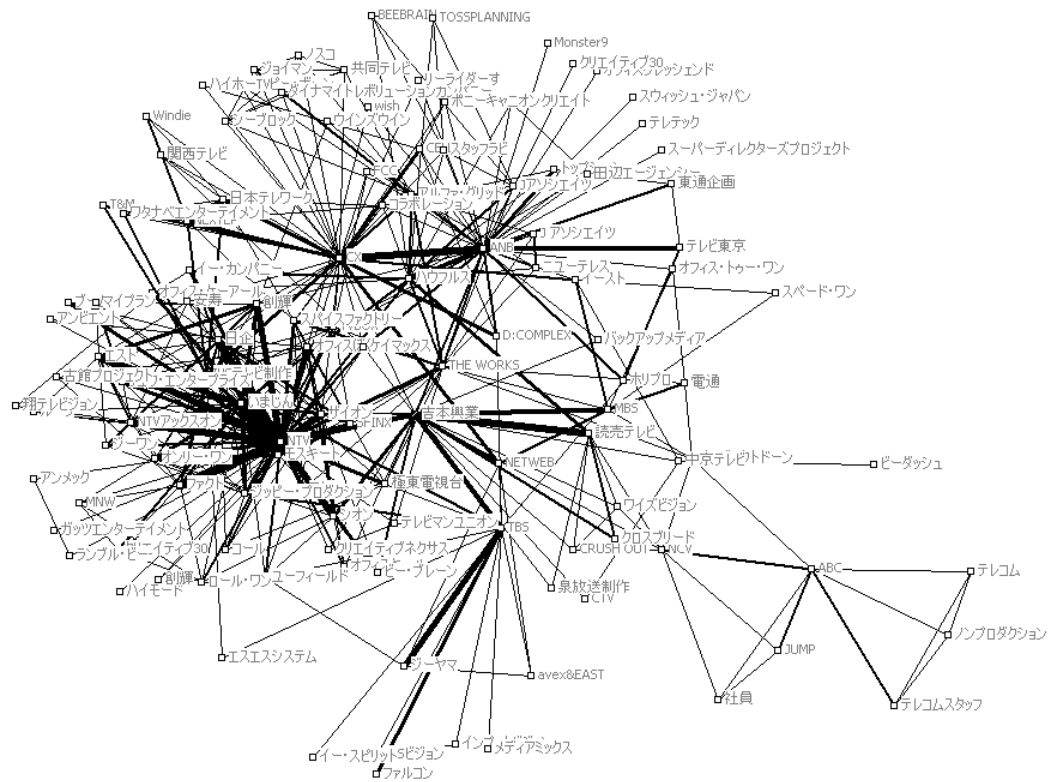
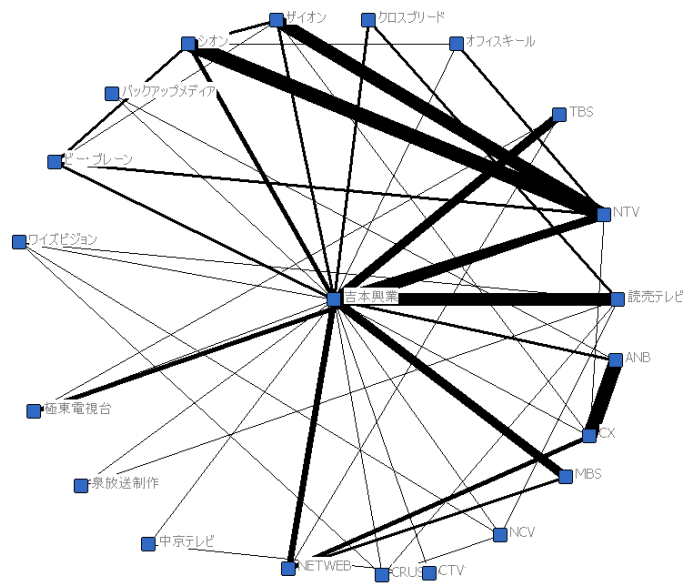


図2 吉本興業と関係他社間に見られるネットワーク



制作会社の持っている中心性によって、番組の放送期間の傾向が影響を受けるかどうかについて相関分析を行った。その結果、放送期間では距離中心性・情報中心性が有意な相関関係を示し、この2つの中心性の高い制作会社が携わる場合に、放送期間が長くなる傾向が見られた。よって仮説2・仮説4は支持された。しかし、次数中心性・媒介中心性に関しては、相関関係が有意ではなく、仮説1・仮説3を支持することはできなかった。

つまり、バラエティ業界において有効なソーシャル・キャピタルは距離中心性と情報中心性であると推測される。

表1 相関係数表

変数名	放送期間	次数中心性	距離中心性	媒介中心性
放送期間				
次数中心性	-.005			
距離中心性	.199***	.554***		
媒介中心性	.132	.620***	.566***	
情報中心性	.174**	.576***	.951***	.465***

注 度数は全て245番組 ***1%水準で有意 **5%水準で有意

それでは、有効なソーシャル・キャピタルと判明した距離中心性と情報中心性を、吉本興業は保有しているのだろうか。全制作会社の保有する距離中心性・情報中心性をまとめ、業界内における吉本興業の相対的な位置を分析してみた。すると、図表4にあるように、吉本興業は距離中心性においては業界4位、情報中心性においては業界5位に位置していることがわかる。テレビ番組を放送する機関であるキー局が高い値を示すのは明らかだと考えられる中、吉本興業は、そのキー局に両中心性において最も近い値を示し、またキー局を除けば業界内で最も高い値となっている。

表2 距離中心性・情報中心性を持つ業界トップ10の制作会社

距離中心性		情報中心性	
1.NTV	62.189	1.NTV	9.519
2.ANB	58.685	2.TBS	9.442
3.CX	58.14	3.CX	9.394
4.吉本興業	54.348	4.ANB	9.39
5.THE WORKS	54.113	5.吉本興業	9.185
6.ハウフルス	53.879	6.いまじん	8.73
7.いまじん	53.648	7.ハウフルス	8.598
8.IVS テレビ制作	53.419	8.読売テレビ	8.574
9.ザイオン	53.419	9.IVS テレビ制作	8.445
10.創輝	53.191	10.ファクト	8.379

4. 考察と今後の課題

4. 1. まとめと考察

本研究では、まず制作会社間のネットワーク分析を通して、バラエティ業界における有効なソーシャル・キャピタルを導き出した。そして、その関係性に基づいて、他の制作会社と比較することで、吉本興業がバラエティ番組制作に有効性の高いソーシャル・キャピタルを保有していることを証明した。吉本興業の強さをソーシャル・キャピタルによって証明することができたと言える。

これらの結果より、以下のことが考えられる。まず、むやみやたらと関係を結ぶ会社を増やすよりも、より多くの情報量を持つ会社と多くの関係を結ぶこと、さらにその関係をより直接的なパイプで結ぶことが、バラエティ業界において理想とされるソーシャル・キャピタルとなっているのではないかと考えられる。

そして、この理想のソーシャル・キャピタルを吉本興業は保有している。つまり吉本興業は、バラエティ番組制作で理想とされる関係の築き方を、制作会社間のネットワークの中で実現させているのである。吉本興業のスタッフが、番組制作において成功しているのは、このように上手く築いたネットワークが源泉となっているからだと言えるだろう。

4. 2. 今後の課題

本研究では、2005年から2009年におけるバラエティ番組制作のデータを相関分析することで、変数の相関関係を明らかにした。しかし、相関関係が明らかにするのは、2変数間の相互関係のみであり、「Aが原因で、Bが結果」という因果関係を明示できず、推測の域を出ない。よって、今後は重回帰分析を行い、因果関係を導き出すことで、本研究で明らかとなった関係の精度を高めることが求められる。

また、今回の研究ではソーシャル・キャピタルの概念として中心性のみを取り上げたが、この他にも、構造的空隙、スモールワールドや弱い紐帯などといったさまざまな概念が存在する。これらの概念に基づいて分析を行うことにより、中心性とは異なる視点から新しい関係性の発見をできるのではないかと考えている。

さらに、今回の研究ではバラエティ業界における分析を行ったが、今後はドラマ業界や、報道業界等の他ジャンルの業界についても分析を行うことで、テレビ業界という大きな規模でのソーシャル・キャピタルが構想できる。また、他業界におけるソーシャル・キャピタルと比較することで、バラエティ業界のさらに鋭い分析が可能になる。

参考文献

- Akbar Zaheer (2009), 「Network Evolution : The Origins of Structural Holes」 Administrative Science Quarterly, 54
- Baker,W.E (2000) ,Achieving Success Through Social Capital, jossey-bass Inc., (中島豊訳, 2001 「ソーシャルキャピタル」ダイヤモンド社)
- Coleman,J.S (1988) ,“Social Capital in the Creation of Human Capital. ”American Journal of Sociology,V094;pp95-120 (金光淳訳「人的資本形成における社会関係資本」野沢慎司〔編・監訳〕(2006) ,『リーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房、第六章 pp205-238 所収)
- 井上達彦 (2008) ,「顧客コミュニティにおける社会関係資本の構築—浦和レッズの公式サポーターズ・クラブの組織化原理—」『早稲田商学』第416号
- 加護野忠男・井上達彦 (2009),「事業システム戦略-事業の仕組みと競争優位-」有斐閣
- 野沢慎司 (2009),「リーディングスネットワーク論」勁草書房
- 小田利勝 (2007),「ウルトラ・ビギナーのための SPSS による統計解析入門」プレアデス出版
- Putnam,R.D (1993) ,Making Democracy Work. Princeton,NJ: Princeton University Press. (河田潤一郎訳, 2001,「哲学する民主主義—伝統と改革の市民的構造」NTT 出版)
- 田村正紀 (2006),「リサーチデザイン-経営知識創造の基本技術-」白桃書房
- 安田雪 (2001),「実践ネットワーク分析-関係を解く理論と技法-」新曜社
- 山田仁一郎 山下勝 若林直樹 神吉直人(2007),「高業績映画プロジェクトのソーシャルキャピタル-優れた日本映画の「組」はどのような社会ネットワークから生まれるのか?-」組織科学 Vol.40 No.3 pp41-53

参考ウェブサイト

- よしもとシーオージェーピー (<http://www.yoshimoto.co.jp/>) アクセス日時 : 2010 年 3 月 3 日
- よしもとクリエイティブカレッジ (<http://ycc.yoshimoto.co.jp/>) アクセス日時 : 2010 年 3 月 3 日