

株式会社ホリプロの経営戦略

1120384 永野 剛史

高知工科大学マネジメント学部

1 概要

本研究は、株式会社ホリプロを芸能プロダクション業界でトップクラスの企業へと発展させた堀威夫の焦点を当て、堀氏の経営に関する哲学とその経営手腕を体系的に整理し、その成功戦略を考察した。

その結果、堀威夫が成功した秘訣は、時代の流行の流れを敏感に察知し、古いジンクスや過去の習慣にとらわれることなく、失敗を恐れず挑戦を続けてきたところにあることが示された。

2 背景

芸能界は華やかな世界だと一見思いがちだが、そこは、栄枯盛衰の世界である。数ある芸能プロダクションが設立され、経営が成功したプロダクションやトップクラスにまで上り詰めたプロダクション、経営が困難になったプロダクションや無名のプロダクションまである。その中で、株式会社ホリプロは、創業者である堀威夫が一代で築き上げた企業で、現在では、幾多の困難を乗り越え、業界のトップクラスにまで成長している。そこには、創業者である堀威夫がとった戦略や考え方、堀威夫自身の学びがある。堀威夫の手腕を学ぶことは、他の業界や企業においても、今までの古い習慣を打ち破り、新たな風を吹き込むきっかけになるものと期待される。

3 目的

株式会社ホリプロをフィールドとして、株式会社ホリプロの成長の経過を把握し、成長段階において、創業者である堀威夫が何を考え、何を学び、それが経営にどのような影響を与えたかを調査し、経営戦略の全体像を把握することを目的とする。

4 研究方法

創業者である堀威夫が書いた本「いつだって青春」を参考に、ネットなども使い調査し、株式会社ホリプロの歴史を追い、堀威夫の考え方や戦略を見る、知る。

5 結果

5-1 株式会社ホリプロの概要

5-1-1 企業情報

社名は、株式会社ホリプロである。ホリプロの創業は昭和 35 年、設立は昭和 38 年 1 月である。資本金 45 億 8300

万円で、上場市場は東京証券取引所市場第一部。従業員数は平成 23 年 3 月 31 日現在で 257 名となっている。

5-1-2 業務内容

平成 23 年 12 月時点でのホリプロは 7 つの事業部に分かれている。その中で、ホリプロの中核をなしている事業が出演事業（マネージメント、スポーツ文化）であり、営業収入全体の約 36%（2009 年度）となっている。

マネージメント事業部：

次代のスターの発掘・育成から、多彩なタレントのマネージメント、イベント・コンサートまで精力的に行っている

映像事業部：

多様化するメディアにも対応し高品質な映像コンテンツを制作

講演事業部：

世界で注目されるエンターテインメントの話題作を次々に上演

スポーツ文化事業部：

スポーツ選手・文化人の幅広い活動をサポート

音楽事業部：

時代を越えて愛される音楽を提供

ライツ事業部：

新たなマーケットに向けて積極的なビジネスを展開

ダイレクトコミュニケーション事業部：

インターネットで新しいビジネスを展開している

5-1-3 所属タレント

ホリプロの所属タレントは、歌謡界、女優・俳優、お笑い系、スポーツ選手など多岐にわたっている。

主要なタレント：和田アキ子、優香、深田恭子、石原さとみ、綾瀬はるか、船越栄一郎、藤原竜也、妻夫木聡、さまあず、バナナマン、田中将大、菊池雄星、など

5-2 堀威夫の経営戦略

5-2-1 プロダクション業界に対する変革意識のきっかけ

芸能プロダクションは、以前は、イメージが悪く、社会に認知されていなかった。例えば、堀威夫の長男の小学校入学試験の時、夫婦揃って試験監督の前で質問を受けた際、「お仕事は？」と聞かれ、「芸能プロです。」と答えると試験監督は一瞬表情を変えた出来事があった。

この瞬間、堀威夫は「芸能プロダクション業界を何としても社会に認知させなければ」

と心に強く思ったという。

5-2-2 プロデュース方法

堀威夫の当初のタレントスカウト活動は、一人で情報を聴きつけ、察知し、自分の目で見てスカウトし、プロモーションをかけていく手法であった。しかし、これまでの手法では、活動・タレント発掘に限界があることから、

「一人の目だけがたよりでは会社とはいいいがたい」との視点から、タレント発掘チームの構築を模索した。

その活動を後押ししたのが、1970年代、「スター誕生(日本テレビ)」という番組である。この番組自体は余り視聴率が高くない番組であったが、素人の歌唱力を競う番組であり、隠れた逸材を確保する絶好の機会であった。堀威夫は、この番組を最大限利用し、森昌子、山口百恵などの有名な歌謡曲タレントをスカウトすることに成功した。

しかし、実力派のスター候補が登場するようになり、番組自体に人気が出た。それを受けて、テレビ局側は、一つのプロダクションに偏りすぎる点を考慮し始めた。さらに、所属タレントは若年層が多く、会社が親に信用されていないとスカウトが難しいという壁に当たった。そこで、堀は、

「会社名を売って、会社のブランドを作ろう」

会社名をもっと知ってもらおうと、当時会社の売り上げが10億円の時に1億円の経費をかけて「ホリプロ・タレント・スカウト・キャラバン」をスタートさせ、新規タレント発掘活動を始めた。これにより、榊原郁恵、深田恭子などの有名な若手タレントを新規に発掘するとともに、会社の知名度も上昇に貢献した。

そのプロデュース手法は現在に至っている。

5-2-3 ブーム(流行)との関係

プロダクション業界は、その時点の流行に対してどのように戦略を立てて行動に移すか、及び、流行の先を行って流行を新たに創造することが重要な経営条件となる。

1950-60年代、日本では池田勇人首相による所得倍増論が打ち出され、高度成長期に入るとともに日本人の生活様式が激変していた。その時、イギリスでビートルズが大人気であったが、日本では広まっていなかった。堀は、日本にも必ずビートルズブームが到来すると考えた。

「必ずやこの手の音楽は支持される時代が来る」

その時、所属していたザ・スパイダースに対して、髪型も服装もビートルズ風に変えさせるとともに、日本風でない洋楽風の曲を準備し、デビューさせた。その結果、ザ・スパイダースは日本に支持されるようになり、さらに、アメリカ上陸という企画が実現するまでになった。

その後、ザ・スパイダースのプロモーションと同時に並行して、

「力とは、質だけでも量だけでも駄目。質、量が相伴って初めて力になる」

の戦略の下、グループのスカウトを実施していった。この堀の活動により、日本では1960年代～70年代にかけてグループ・サウンズ・ブームが到来することになった。

5-2-4 メディア戦略

所属タレントが社会に認知されるためには、既存メディアの有効な利用が第一条件である。堀は、所属タレントの既存のイメージにとらわれずに、その人物が持つ雰囲気を最大限活用した露出方法を考え、実施に移した。

舟木一夫の事例では、昭和38年に「高校三年生」という曲でデビューする際、アイキャッチに学生服を着用させ新鮮なイメージを与えた。これにより、舟木のイメージが固定化され、学校の校内放送にまで使用されるといった大ブームになった。その後、大映から『高校三年生』が映画化させ、空前の観客動員数を記録し、舟木の地位を不動のものにした。

また、「ホリプロ・タレント・スカウト・キャラバン」については、芸能人の卵を発掘する場であるが、全国からの応募により予選会を実施し、優れた人材を選ぶシステムである。このイベントの状況は、テレビ放映されるとともに、2010年からはニコニコ生放送とUstreamからもライブ送信されている。

6 考察

堀のプロデュース手腕

堀のプロデュース手腕の特徴として、以下の2点が挙げられる。

- ① 既存の媒体を最大限活用し、チームによる人物価値評価が好結果を生んだ。
- ② ホリプロをブランド化させることによって、タレントの獲得に寄与しただけでなく、プロダクション業界を社会に認知させた。

堀のブーム戦略

堀の流行に対するアプローチは、常に時代の流れを読み、新たに流行の流れを創造していくところにある。彼の線案により、グループサウンズは1960年～70年にかけて時代の先端を行くことになった。ホリプロは、グループサウンズ全体のシェアの50%を確保するに至った。

堀のメディア戦略

堀は所属タレントの持つ個性を時代の流行に合わせるとともに、タレントの魅力や価値を高める「ビジョン」を決めて売り出す戦略をとっている。また、テレビなどのメディアを利用するとともに、新しい媒体の開拓を積極的に推進している。

ブランド化

株式会社ホリプロのブランドは「ホリプロ・タレント・スカウト・キャラバン」である。

以上を整理すると、株式会社ホリプロが成功した要因は、情報を敏感に察知し、ジレンスや古い習慣にとらわれることなく、失敗を恐れず挑戦を続けてきたところにあると私は考える。

参考文献

- [1] 小学館文庫 “わが人生のホリプロ いつだって青春” 著者 堀威夫
- [2] “ギターとたくあん 堀威夫流 不良の粹脈” 著者 松村友視
- [3] 株式会社ホリプロのHP
<http://www.horipro.co.jp/>
- [4] 芸能プロダクションの比較経営分析
http://www.t.daito.ac.jp/~t037785/zemi_5ki/gei_nopro.htm
- [5] ホリプロ 50年