

水を運ぶ人 〜スタジオジブリ証言録〜

第3回 スタジオジブリ代表取締役会長
星野康二（前編）

柳橋 閑（ノンフィクションライター）



ほしの こうじ 1956年、北海道生まれ。創価大学卒業後、米国ニューヨーク州立大学でMBAを取得。米国の建材メーカー、アームストロング、カーナビゲーションメーカーのアルパインを経て、90年にウォルト・ディズニー・カンパニーグループに入社。2000年、ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社の代表取締役社長に就任し、2007年、会長に就任する。2008年にディズニーを退社後、株式会社スタジオジブリの代表取締役社長に就任。2017年11月、代表取締役会長に就任する。

現在、株式会社スタジオジブリには三人の「代表」がいる。代表取締役プロデューサーの鈴木敏夫、代表取締役社長の中島清文、そして代表取締役会長を務める星野康二だ。ウォルト・ディズニー・ジャパンで社長、会長を歴任したのち、二〇〇八年にジブリへと移籍。以降、現職に就くまでの約一〇年間、代表取締役社長を務めてきた星野は、ジブリとディズニーのビジネスモデルを「水と油」だと語る。

『トトロ』のビデオ化権をめぐる交渉
星野康二がジブリの鈴木敏夫プロデューサーと出会ったのは一九九四年。ディズニーの日本支社、ブエナ・ビスタ・ホーム・エンターテイメント（現ウォルト・ディズニー・スタジオ・ホーム・エンターテイメント）でビデオの営業を担当しているときだった。ディズニー作品のビデオ化にとどまらず、日本のアニメーションのビデオ化にも乗り出した星野は、『となりのトトロ』に狙いを定め、スタジオジブリにアプローチする。

それまでジブリ作品のビデオは徳間ジャパンコミュニケーションズから出していたんですが、販路を広げるためにライセンスを外部の業者に開放することになりました。

そこで登場したのが、ブエナ・ビスタ・ホーム・エンターテイメント（BVHE）の星野康二さんでした。BVHEというのは、ディズニーのホームビデオ部門の当時の社名です。

いろいろな会社から申し出を受けて、みなさんすごくいい条件を出してくれました。MG（ミニマム・ギャランティ。ライセンス料の最低保証額）が数億円、ロイヤリティは定価の三五%といった高い数字を提示してきたところもあります。そんな中で、BVHEは極端に低い条件を提示してき

たんです。初めて星野さんに会ったとき、僕はびっくりしました。

「私たちは日本でディズニーのビデオ部門を立ち上げて、おかげさまでいまのところ非常にうまくいっています。ただ、販売がもう頭打ちになっていて、売り上げを伸ばすために、どうしてもジブリの作品がほしいんです」

他の会社の人たちがジブリ作品の素晴らしさを語ったのに対して、星野さんはひたすら商売のことだけを話しました。僕はあきれると同時に、この人は何を考えているんだろうと興味が湧きました。いろいろ聞いてみると、BVHEは営業担当を百人単位でそろえ、販売力で他社を圧倒していることが分かりました。条件は低いけれど、ここに任せれば間違いなく売れる。そう思いました。

鈴木敏夫『ジブリの仲間たち』（新潮新書）より

そのときのことは僕もこれまで何度も語っているんですけど、お互いに記憶が若干違うんですよ（笑）。ものごとの裏表みたいなもので、何が真実かは見る側で違うでしょう。だから、鈴木さんの話を聞いて、「あ、なるほど、鈴木さんはそう見てたんだ」と思うこともあれば、「そうだったっけ?」ということもあります。人間の記憶というのは時間が経つと変わりますよね。ただ、いずれにしても強烈な出会ったことは間違いありません。

会いに行く前は、鈴木さんがキーマンだということとはよく分かっています。それどころか、スタジオジブリについても詳しく知っていたわけではないんです。僕の場合、映画やアニメーションが好きでこの世界に入ったわけではなく、たまたまディズニーに転職することになって、ビデオの営業担当になってから必死に勉強したんです。創業者のウォルト・ディズニーのことや、過去の作品のことは一通り学びました。でも、基本的な仕事は「ビデオをたくさん売ること」だったので、映画制作のことはよく分かっていなかったし、日本のアニメーション界の事情についても疎かだったと思います。

ただ、そんな僕でも『となりのトトロ』という作品がすばらしいことは分かっていましたし、それが一般家庭ではなかなか手に入らない状況を何とかしたいという気持ちがあったのも確かです。『トトロ』が劇場公開されたのが一九八八年。そこから一九九〇年代前半ぐらいまでの時期は、映像ソフトというはまだVHSが主流で、レンタル屋さんで借りるのが一般的でした。自分の手元に置いておきたいと思っても、買うとなると一万余円もして、なかなか手が届く価格じゃありませんでした。

そういう状況の中、ディズニーでは他社に先駆けて、セルビデオを一般家庭向けに五八〇〇円ぐらいの価格で出したんです。これが当たって一気に市場をつかんだ。日本国内でいうと、バブルの頂点からそれが弾けていく時期。ビデオ業界だけでなく、流

通の世界も大きく変わっていくタイミングでした。それ以前はレコードやCD、ビデオの販路といえばレコード屋さんが中心でした。それを僕が担当するようになってから、どんどん拡大していったんです。たとえば、イトーヨーカドーのような総合スーパーで販売したり、TSUTAYAさんでもレンタルと並行してセルビデオを置かせてもらうところとを始めました。当時はそこまでやっていると、はなかつたので、すごく目立っていたと思います。

ただ、ディズニー作品のビデオ化だけでは、いざれ壁にあたることは目に見えていました。そこで、みんなと話し合う中で、「星野さん、日本にはディズニーもかなわないアニメがあるのを知っていますか?」と言われるんですよ。

『トトロ』は知っていましたが、その時点では他のジブリ作品はほとんど知りませんでした。『風の谷のナウシカ』も『天空の城ラピュタ』も知らないし、ましてや『ルパン三世 カリオストロの城』と言われるのもわけが分かりません。「何を言ってるんだろ?」という感じでした。詳しい社員に教えてもらって、いろいろ知っていくことになるんですけど、最初は作品に惚れ込んだというよりは、「これはきつと売れるだろう」というビジネス的な視点で見ていると思います。

そういうわけで、鈴木さんと会ったときには、ディズニービデオはもうかなり売れている状況で、当然、鈴木さんもその状況は見ていたと思うんです。ただ、

商社系など他社からのオファーはロイヤリティなどの条件がかなりよくて、僕が持っていた条件が一番悪かったのは事実らしいです。そのせいで後々まで「星野さんは自分の都合のことしか考えていなかった。守銭奴だったよね」とからかわれることになるんですけどね(苦笑)。

最初に小金井のスタジオを訪ねたのが一九九四年。そこで鈴木さんに「トトロ」のビデオ化を提案したんですが、じつはその後しばらく会ってくれなくなる時期があるんです。鈴木さんの指示で徳間の本社にも何度か行っただんですが、会う人が毎回違ったりして、ぜんぜん話が進みません。こちらはきちんとしたプレゼンの準備をして、毎回アピールするような形で行ったんですけどね。要は、体よくかわされていたんだと思います。一年近くは暖簾に腕押しで、「まじめに向き合ってくれていないんだな」と感じました。

話が本当に動きだしたのは、一九九五年になってからです。ある日、鈴木さんのほうから電話がかかってきたんですよ。「今日は頼みごとがあるから、僕のほうから行きます」ということで、当時ディズニーの日本支社があった目黒の雅叙園までわざわざ来てくれました。

「今日はあらたまってどうしたんですか」と尋ねると、「いや、じつはいますごくいい映画を作ってるんですよ」と言います。『もののけ姫』のことでした。

「この映画、すごい予算もかけてるし、失敗するわ

だと思いません。何度かの交渉の末、最終的にビデオ化権を託してくれることになりました。

ディズニーと徳間グループの提携の実態

交渉が進む中で、提携はビデオ化権にとどまらず、徳間書店とディズニーとの包括的な契約に発展。一九九六年七月には大規模な記者会見が開かれた。発表された計画は以下のようなものだ。

①『もののけ姫』の世界配給をディズニーが行う。配給先はアメリカ、ブラジル、フランス、ドイツ、イタリアなど。

②スタジオジブリのこれまでの作品をディズニーが世界配給する。対象は『風の谷のナウシカ』『天空の城ラピュタ』となりのトトロ』『魔女の宅急便』『おひでぼろぼろ』『紅の豚』『平成狸合戦ぽんぽこ』『耳をすませば』の八作品。

③徳間グループの大映が製作した「Shall we ダンス？」(周防正行監督)の世界配給を、ディズニー傘下のミラマックスが行う。

この契約をきっかけにジブリ作品は世界に広まっていくことになるが、鈴木敏夫は「世界に進出しよう」とは考えていなかったという。目的はあくまで『もののけ姫』の宣伝。「全米公開」は、あくまでそのための手段にすぎなかった。

そこから『トトロ』のビデオが世の中に出るまで、

けにはいかない。どんな手を使っても成功させなきゃいけないんですよ。もし、ディズニーが『もののけ姫』に全面的に協力してくれるということであれば、星野さんがずっと言っていた『トトロ』のビデオ化権はもちろん、他の作品も含めてジブリの全作品のビデオ化権を渡してもいい」という話でした。そう言われても、そのときは『もののけ姫』については何も知らないし、正直なところ「何なんだろう、それ？」という感じでした(苦笑)。僕がほしかったのは、あくまで『トトロ』のビデオ化権だけだったんです。

鈴木敏夫はそのときの交渉について、こう述懐している。

当時、スポーツ界では野茂英雄がアメリカに渡って、メジャーリーグで大活躍。日本でも野茂ファイバーが起きていました。日本人には、「世界とくにアメリカで活躍する日本人」を無条件で応援したくなる気質があります。それは映画にも応用できるはず。『もののけ姫』が映画の本場、アメリカに挑戦すれば、野茂のようなブームが起これるんじゃないか――。

そこで、僕は試しに交換条件を出してみることにしました。

「ビデオのライセンスを渡すかわりに、ディズニーの力で『もののけ姫』を全米公開してくれま

さらに一年かかりました。一九九七年の夏、『もののけ姫』の公開直前に発売されたビデオは一二〇万本。われわれが想像していた以上に、多くの人が待ち望んでいたんでしょうね。最初の出荷分はすさまじい勢いで売れました。

そして、翌年には『もののけ姫』が大ブレイク。劇場ではお客さんが長蛇の列を作り、『トトロ』のビデオの売り上げはさらに伸びていきました。タイミングの妙もあつたんでしょう。その先は好循環が続きました。翌年、『もののけ姫』のビデオ化では、初回出荷三三〇万本という記録を打ち立てます。

こうしてブエナ・ビスタ・ホーム・エンターテイメントとしては、ディズニー作品とジブリ作品が両輪となって、おもしろいようにビデオ、DVDが売れる時代が始まっていくんです。国内においては間違いなく提携の効果は大きかったと思います。

一方、海外における効果は限定的なものだったと言わざるをえません。『もののけ姫』の全米公開(一九九九年)も、残念ながら大々的なものにはなりません。ジブリとディズニーでは作品の世界観があまりにも違います。率直にいうと、ディズニーの経営陣は『もののけ姫』にあまり興味を示さなかったのです。

ただ、ディズニー傘下の映画会社で、外国映画やアート系の作品を得意にしているミラマックスは、ジブリ作品を非常に高く評価してくれました。そこで「ぜひ私たちにやらせてほしい」と配給を請けお

せんか？」

それなら、星野さんは即答したんですよ。

「分かりました。やります」

星野さんの立場はあくまで日本支社の責任者。普通だったなら、「アメリカに聞いてみます」と言っ

て、話を持ち帰るところです。

「ほんとにできるんですか？ 小さい劇場でちょ

こつとやって、ごまかそうとか思ってますせんか」

僕が鎌をかけても、彼は「いや、そんなことは

ありません。ちゃんとやります」と断言する。そ

れで僕は「この人は信用できる」と思ったんです。

『ジブリの仲間たち』より

鈴木さんとしてはビデオを売ることにはそれほど興味がなく、僕が「トトロを二〇〇万本売ります」と言っても、「それより『もののけ姫』を成功させることのほうが大事だ」と、はっきり何度も言われました。だから、交渉中は価値観の違いを感じましたよね。僕としては「二〇〇万本売れたら、ジブリさんにとつてもいいでしょう」と思うわけです。でも、鈴木さんはそう考えない。「ビデオが売れてうれいのはディズニーでしょう。僕はそんなことに興味はない」と言うんです。僕としては「え、嘘でしょう」と思うわけですが、鈴木さんの場合、きれいごとじゃなくて、それが本心なんですよ。

ただ、もちろんビジネスにも長けた人ですから、「星野なら必ず売るだろう」という判断もあつたん

てくれることになったんです。でも、結果的に興行成績は振るいませんでした。

徳間康快社長はもともと大言壮語の人で、「イギリスのダイアナ妃を起用して映画を作る！」と試してみたり、らっぱを吹く癖がありました。だから、ディズニーとの提携についても、「これからは世界に乗り出す」という勇ましい言い方をしていました。本気で世界制覇を狙いたいと思っていたのかもしれない。ディズニー本社側にそこまでの気持ちはなく、ガバナンスの問題から契約をこま切れにしていました。日本国内のビジネスではこういう形で組みましよう、世界ではこうしようというふうに分けていたんです。だから、グローバルで提携したといっても、実際に映画の配給やビデオ販売を行ったのは、北米、フランス、イギリス、台湾など限られた地域です。

『もののけ姫』が日本で大ヒットしたときに、「全米公開」という要素がどれだけ影響したかという点、僕はそれほどでもないと思っています。ただ、大々的な記者会見をやったことで、日本では「ジブリがディズニーとタッグを組んで世界進出」というふう

に受け取られたのは確かです。そういう意味では、鈴木さんの言う「野茂効果」はある程度あつたのかもしれません。そして、「ディズニーと提携した」「ミラマックスが動いた」という事実が、その後、アカデミー賞やベルリン国際映画祭での受賞に影響を及ぼしていったことも事実だと思います。

業務提携から『もののけ姫』の全米公開に至る時期、僕の立場はあくまで日本のビデオ販売部門の責任者でした。当時のディズニーは部門ごとに仕事の領域が完全に独立分離していたので、アメリカの本社に對して『もののけ姫』をプッシュしたり、働きかけをすることはできなかったんです。だから、最初の何年間かと思うような動きができず、僕としてもしんどかったですね。

その後、ディズニーとジブリの関係は深まってきた、ジブリの製作委員会にも加わるわけですけど、じゃあ『千と千尋の神隠し』の興行はどうするのかといえば、東宝さんがやるわけです。ディズニー・ジャパンの仕事は、あくまでビデオ化、DVD化に限定されていました。とはいえ、販売力はどこよりもありましたから爆発的に売れるわけです。その点では、ジブリ作品をドライブしていくことに貢献したのは間違いのないと思います。

ビデオ販売の大成功を見て、ディズニーの関係者の中には、「グッズも扱って、さらに利益を拡大すべきだ」と求めてくる人もいました。実際、ディズニーストアでジブリのグッズを売るというアイデアもあつたんですが、鈴木さんはそういう提案をすべて却下してきました。

じつは、僕としてもそういうビジネスは違うんじゃないかと考えていました。なぜなら、ディズニーとジブリとの関係はビデオ販売を通じてがっちり構築されていて、儲けも出ているわけだから、そこさ

社長に就いたんです。同じことが世界各国のディズニーでも起きていきます。

ただ、そのころはまだグローバルカンパニーがひとつのスタンダードで世界各国の組織をギュッと引き締める前の時代で、いろんなビジネスをする際の自由度は残されていました。

たとえば、日本の場合は東京ディズニーリゾートがものすごく成功しているじゃないですか。多くの方は、あれがディズニーだと思っっていますよね。でも、あれはディズニー・ジャパンが経営しているわけではないんです。オリエンタルランドという日本の会社が、ウォルト・ディズニー・カンパニー本社からライセンスを受けて運営しています。同じように、いろんな企業がディズニーのライセンスを受けてビジネスを続けていて、世界的に見ても日本は特殊な形で成功したモデルといえます。

東京ディズニーリゾートは、そのさまざまなビジネスをドライブしてきた最大のブランドでもありません。なんといつても、ミッキーマウスをはじめ、ディズニーのキャラクターたちが毎日あそこでショーを繰り返して、子どもから大人まで何万人もの人たちにディズニーの魅力を伝えてくれるわけですからね。そのおかげで、日本では早くからディズニーブランドが浸透していきました。いわば、ディズニーリゾート自体が大きな宣伝媒体で、映画興行にしても、ビデオの販売にしても、その追い風を受けてビジネスができるという恵まれた環境にあつたんです。

えしっかりやっていけば壊れないわけですよ。余計なことをして、そこにヒビを入れる必要はないですよ。いまやビデオの販売開始から二〇年以上が経ち、パッケージ商品は売れない時代になりました。それでも、ジブリ作品は着実に売れ続けています。僕だけでなく、ディズニー・ジャパンの後任者の努力あつてこそですが、すごいことだと思えますね。

ディズニー・ジャパンの初代社長へ

ディズニーは創立から一〇〇年近く経つ会社ですが、これまで二つの黄金期がありました。第一はもちろん創業者のウォルト・ディズニーが名作を次々に生み出した一九四〇〜六〇年代。第二は『美女と野獣』『アラジン』『ライオン・キング』などの長編が大ヒットした一九九〇年代。僕はちょうどその第二黄金期が始まる一九九〇年にディズニーに入るわけです。

日本におけるディズニーのビジネスは、遡れば一九六五年ぐらいから始まっていて、ライセンス・グッズの販売や、講談社さんによる出版物の刊行などは何十年もの歴史があります。そして、一九八三年には東京ディズニーランドがオープンして、日本におけるディズニーの人氣に火をつけました。

それに対して、ビデオ部門は一九九〇年代ですから、後発の新興勢力だったんです。最初に着任したころはビデオはまだそれほど売れず、上級社員がよ

そういう日本独自の事情もあつて、ディズニー・ジャパンという会社に求心力が生まれて、その社長が力を持ったのかというと、じつはそうでもなかったんです。映画は映画、テレビはテレビ、ビデオはビデオで、各部門ごとにアメリカ本社にレポートしていましたし、僕には人事権もありませんでした。はつきりいうと、みんな言うことを聞いてくれないんですよ(苦笑)。もともと別の会社で、独立してやっていた人たちがひとつに集まったわけですからね。けっこう難しいタイミングでした。

ただ、ラッキーだった面もあつて、社長に就任した直後の二〇〇一年というのは、ちょうどウォルト・ディズニーの生誕一〇〇周年という記念すべき年だったんです。日本オリジナルの企画で、記念イベントをたくさんやりました。デザイナーさんたちとコラボして記念商品を展開したり、記念コンサートをやったりして、かなり盛り上がりました。その流れの中で東京ディズニーシーも開業します。一方、ジブリでは同じ年に『千と千尋の神隠し』が公開され、三鷹の森ジブリ美術館がオープンします。

そんなさなか、九月一日にアメリカで同時多発テロが起きました。悲しむべき事件でしたが、その影響で海外旅行客が激減し、逆に国内での興行やイベントに足が向いたことも事実です。結果的に、ディズニーシーは開園から大盛況。世界中のディズニーパークを見渡しても、オープン当初からあれほどお客さんが集まったところはありませぬ。九・一一に

くクビになっていました。外資系企業にはよくあることですが、あれよあれよという間に人が入れ替わっていき、気がついたら自分が責任者の代理職みたいな形になっていたんです。

それと重なるように、第二黄金期のヒット作が次々と生まれ、ビデオがどんどん売れるようになっていきます。いま振り返ると、ちょうど時代の波に乗ることができたんですね。そういう意味では、僕は本当にタイミングや運に恵まれていると思います。さらに、ジブリとの提携によって、世界中で日本支社の販売成績だけが頭ひとつ抜きん出るという状況になりました。それを見て、本社側も「何なんだ、この数字は？ スタジオジブリって何だ？」という話になっていきます。おそらくその実績が評価されたんでしょう。僕は二〇〇〇年にディズニー・ジャパンの社長に抜擢されることになりました。

当時のディズニーは、グローバルカンパニーではありませんでしたが、国ごと、部門ごとに経営方針はまちまちでした。それが、ちょうど僕が社長になるタイミングで、国際的に大きな組織変更が行われました。ワンカンパニーの形にしていたのです。日本でいえば、それまで映画部門とビデオ部門と物販部門は別会社だったんですが、それをウォルト・ディズニー・インターナショナル・ジャパン株式会社(その後、ウォルト・ディズニー・ジャパンに改称)というひとつの会社に集約することになり、僕はその

よって、アメリカをはじめ世界中のディズニーが打撃を受けたんですが、皮肉なことに日本だけは好調でした。『千と千尋』のビデオ・DVDに至っては五五〇万本を売り上げます。

その後もディズニー・ジャパンの業績は伸び続け、僕が社長だった時代に二年連続で世界のディズニーの中でベストカンパニーにも輝きました。

とくに印象に残っている出来事は、二〇〇五年に千葉大学で「ディズニーの宝物」が発見されたことです。一九六〇年に日本で開かれた「動画芸術ウォルト・ディズニー展」に出品された貴重な背景画やコンセプト・アートが二五〇点ほど所蔵されていたんです。

それが本物かどうか鑑定してほしいという依頼があつて、すぐに本社に連絡して見てもらったところ、本物だと分かりました。そこで、それらをきちんと修復して「ディズニー・アート展」という企画展示を東京都現代美術館でやることになったんです。そのころ東京都現代美術館では毎年のようにジブリ関連の展示をやっていたこともあつて、展示の制作はジブリに協力してもらうことになりました。

ジブリとディズニーは水と油ほどに違う

創業者のウォルト・ディズニーが亡くなってから、もう五〇年以上経ちますが、ウォルト・ディズニー・カンパニーという会社には、ウォルトイズムみたい

なものがそこかしこに残っているのを感じます。ディズニーの歴史を知れば知るほど、ウォルト・ディズニーの偉大さに圧倒されてしまうんです。創業者の理念と長い歴史の重み。それにふさわしい活動とは何か？ ディズニー・ジャパン時代はそういうことをよく考えていました。ビデオを売るというビジネスについても、「ウォルトだったらどうするだろう？ 誰もやったことのない形はないだろうか？」と考え、自分なりに高いところに目標をおいていたつもりです。

近年、ディズニーはピクサー、マーベル、ルーカスフィルムなどのスタジオを買収して拡大の一途を辿ってきた。そうした動きを見ると、ジブリがディズニーと提携してからも独立を保ち、傘下のレベルとならなかったことは特筆に値する出来事のように思える。

おそらくディズニー本社の中にも、ジブリの買収を考えた人はいると思うんですよ。でも、鈴木さんはそれを望まなかったし、僕も同じ意見でした。結果的に、ビデオ化権以外の権利を渡さなかったことは大きいと思います。

僕はディズニー・ジャパンの社長を七年務め、その後ジブリに移ることになるわけですけども、そのころを境にして、ディズニーは新しい時代に入ります。M & Aでさまざまな会社を傘下に収め、『ア

があれば、もっと大きな利益を上げられるのに、もっといけない」と映るかもしれない。しかし、そこにジブリがジブリたる所以がある。

鈴木さんって話し上手だから、会うたびに雑談の中でいろんなことを教えてくれるんです。あるときこんな話をしてくれたことがあります。

「ディズニーと違って、うちは持ちものが少ないでしょう。キャラクターにしても作品にしても、数が少ない。売れるからといってどんどん出しちゃうと消費されちゃうんですよ。だから、貯金だと思っぴとつひとつ大切にしているんです」

その考え方はいまも変わっていないと思います。その点ではディズニーとは対極にあるかもしれない。あらゆる企業が、「いつでも、どこでも、より安く、より便利に」という効率を重視したビジネスモデルを追求する中で、ジブリだけはその流れに乗らなかった。効率よりも品質を重視する。自分たちが納得できるものを作ることが第一。高畑さん、宮崎さん、鈴木さんは、いつもビジネスより作品の質を取ってきた。

最初は「何なんだろう、この人たちは!？」とびっくりしましたよ。ディズニーとの出会いとはまた違う衝撃を受けました。僕はビジネスマンで、もともととは外部の人間だし、ジブリに入ってから傍観者のようなところがありました。でも、そういう人間から見ても、彼らの姿勢は「間違っていない」と思

ベンジャーズ』や『スター・ウォーズ』シリーズの配給もするようになり、今年はついに21世紀フォックスも買収しました。どんどん巨大化していて、渦中にいたひとりとしても驚かされるほどです。

ジブリとディズニーでは映画制作についての考え方も、関連ビジネスについての考え方も、置かれた環境も、何もかもが違います。

たとえば、ディズニーでは作品やキャラクターをもとにしてテーマパークを作ったり、ミュージカルやアイススケートショーを上演したり、どんどんビジネスを広げていくじゃないですか。しかも、それを世界中に展開していく。そういうビジネスモデルを何十年も続けてきました。

それに対してジブリはといえば、そういう関連ビジネスに乗り出したのはようやく最近ですよ。『ジブリパーク』の計画が動き出し、新作歌舞伎『風の谷のナウシカ』の上演(二〇一九年十二月)が発表されましたけど、そういう展開が始まったばかり。まだよちよち歩きです。

これまで関連ビジネスについての鈴木さんのジャッジははっきりしていました。「そんなことをやっている余裕はない。そんな暇があるなら、いい映画を作ること全力を集中しよう」という判断です。ジブリの本道は映画作りにある。製作に関わった人たちのためにも、映画の興行単体で黒字を達成することが第一。その先のビデオ化、テレビ放映、海外展開などは、ぜんぶおまけだという発想です。

うんです。

仮にディズニー的なビジネスモデルを志向したとして、ジブリがすぐにそうなれるかといったら、なれないでしょう。宮崎さんの「自分たちは半径三メートルで映画を作っている」という発言が象徴的ですよ。身のまわりの出来事を観察し、身近な人々と雑談をする中で、作品のヒントを見つけしていく。小金井で起きていることは、東京、あるいは日本全国でも起きているだろうし、ひょっとしたら世界でも起きているかもしれない——そういう発想で映画を作るわけですよ。マーケティングで流行を分析し、世界中でヒットする映画をめざすハリウッドの手法とは正反対です。

でも、身近なものを描くからこそ普遍的なことが抽出されるんでしょうし、そういう作品だから大勢の人が見てくれるんだと思います。その肝心な部分を守るためには、ビジネスを拡大する議論は脇に置いておいたほうがいいんだと思います。

ディズニー時代に鈴木さんと出会って、何度も交渉を重ねる中で、鈴木イズム、ジブリエイズムのようなものを知り、共感するようになりました。ただ、それはディズニーの方針とは相容れません。水と油といつてもいい。だから、ジブリがディズニーの傘下に入るのとは違うと思うし、そうならなくてよかったと思います。

ジブリの映画作りの基本は監督主義。高畑さんや宮崎さんの頭の中に作りたいものがあって、それを

考えてみれば、スタジオジブリは高畑勲、宮崎駿両監督が作りたいたアニメーションを制作するために立ちあげた会社です。その淵源を考えれば、その他のことはすべておまけという考え方は正しいと思います。

ホームビデオについても、宮崎さん自身はけっこう好きだったわけじゃないですよ。でも、その利益で次回作の資金が工面できるなら……ということも認めてきた。そのビデオもVHSからDVDになり、さらにブルーレイになる。鈴木さんは新しいビジネスに乗り出すべきタイミングを冷静に見計らってきたと思います。基本的には後出しジャンケンというか、映画作り以外のことは「しようがない。そろそろやるしかないね」という感じでやってきたように見えます。

移り変わりの激しいエンターテインメント市場でジブリが消費されずにきた理由は、第一に高畑・宮崎の作品に普遍性があったからだろう。ただ、それだけではなく、鈴木敏夫や星野康二をはじめ、ビジネス部門を取り仕切る人々の中に、商人の倫理のよなものがあったからではないだろうか。一時的なブームや、四半期ごとの売り上げをめざすのではなく、最初からロングラン、ロングセラーをめざし、まじめなものづくり、地道な営業活動に徹する。

現代のビジネスマン、グローバル企業的な視点から見れば、「ジブリほどのブランド力、コンテンツプロデューサーの鈴木さんとやりとりしながら形にしていける。そこがジブリという会社の核心です。ところが、大きな資本に買収されると、いろんな方面から口出しが入るようになります。それはディズニーに限った話じゃありません。

ジブリの場合は、鈴木さんが中心となって独自の製作委員会方式を編みだし、日本テレビ、電通、博報堂、ディズニー、三菱商事、東宝、KDDI、これまでたくさんのお社が作品に出資してきました。でも、各社が映画の内容に口を出すかといったら出さないですよ。そういう関係を鈴木さんが作っちゃったんです。それはやっぱり鈴木マジックのひとつだったんじゃないかと思えます。

人生を変えたふたつの事件と言葉の力

映画を作るとき、監督のまわりにおなじみのスタッフが集まってきて「宮崎組」のようなチームを作るのは一般的だが、プロデューサー側でその構造を作ったのが鈴木敏夫だ。大きな予算が必要となる映画の場合、複数の出資者が集まって製作委員会を組むという手法は以前からあった。ただ、継続的に同じメンバーが集まって、ひとつのスタジオを支えていくという強固なチームを形成したのは、おそらくジブリが初めてだ。星野もその「チーム鈴木」の一員になっていくことになる。

ビデオの仕事で関わりはじめた当初は、そこまでの意識はありませんでした。二〇〇〇年に僕はデイズニー・ジャパンの社長になって、ビデオ部門の責任者は塚越隆行さん（現在は円谷プロダクション社長）が務めることになりました。そうすると、鈴木さんとの直接のパイプは塚越さんが持つことになるわけです。そこから、ジブリが徳間書店からMBO（マネジメント・バイアウト）して独立する二〇〇五年までの間、僕と鈴木さんはそれほど関わっていないんですよ。一年に何回かご飯を食べる程度でした。そのたびによく冗談で、「星野さん、デイズニー辞めなよ。ジブリへ来ればいいじゃん」と言われていました。

独立問題に関しては、鈴木さんとしては独立することも社長をやることも望んでいませんでした。そのことも正直に話してくれました。「面倒くさいんだよね。誰か社長やってくれないかな。ねえ、星野さん」みたいな感じで（笑）。ただ、僕は冗談としか受け止めていないし、ジブリに移ることもまじめに考えたことはなかったんです。

ところが、二〇〇七年になって、僕の身に大きな事件が立て続けに起きることになりました。

ひとつはデイズニー・ジャパンの人事です。アメリカ本社のほうから、「会長・社長体制にして、おまえは会長になれ」と命じられたのです。社長を七年もやっていたので、「そろそろ新しい体制にしてはどうか」というのは僕からの提案でもありました。

いただいたら、僕としてはお断りしようと思っただけなんです」と話したら、怒られてしまったんです。

「きみがデイズニー・ジャパンの社長になれたのは、ジブリのビデオで実績をあげたおかげだろう？ ジブリとの付き合いはどれぐらいになる？」

「二〇年以上になります」

「いま星野くんは何歳だ？」

「五十一歳になりました」

「五〇歳を過ぎて、付き合いの長いジブリの鈴木さんが『おいでよ』と言ってくれている。それを断る



2008年2月1日に開かれた星野康二の社長就任記者会見（写真=スタジオジブリ提供）。鈴木敏夫は記者団へ向けて、「社長が交代したからといって、事業拡大などは考えていない」と語った。

ただ、誤算だったのは、「君の会長職は来年までだ」と言われたことでした。簡単に言うときビです。業績は悪くなかったんですが、一寸先は分かりません。振り返ってみると、ちょうどデイズニーの組織が次のフェイズに移るタイミングで、グローバルカンパニーとして、本社から支社への締め付けが厳しくなる過渡期に入っていたんです。

宣告を受けたのは五月三日だったでしょうか。本社から電話が来て、「あ、おれ辞めるんだ……。参ったなあ」というのが最初の感想です。でも、すぐに「まあ、しょうがないか」と腹をくくり、自分なりに納得するようにしました。

そんな矢先、五月二五日にもうひとつの事件が起きました。当時、大学生だった息子が交通事故に遭ってしまったのです。命も危ぶまれる大きな事故で、すぐ集中治療室に運びこまれました。病院に駆けつけたときには最悪の事態も覚悟しなければいけない状況で、精神的にも打ちのめされました。僕の人生の中でも最大の試練だったかもしれせん。

事故から一週間後、まだ予断を許さない状況の中、突然、鈴木さんから電話がかかってきました。

「聞いたよ。デイズニーを辞めるんだって？」

地獄耳というか、情報を得る速さも鈴木さんの特長のひとつです。単刀直入、「星野さん、ジブリへおいでよ」と言われました。しかし、そのときは仕事のことを考えられる状況じゃありません。「鈴木さん、すみません。こういうわけで……」と息子の

というのとは違うんじゃないか。ジブリに行けば、これまでデイズニーで経験したことも生かされるだろう。それに、われわれもそろそろ外資じゃなく、日本の会社に貢献したほうがいいんじゃないか？」

尊敬する先輩からそう言われて、ハンマーで頭を叩かれたような衝撃を受けました。

一晩悩み、朝起きたときには、「田崎さんの言うとおりだ。これからはジブリで働こう」という気になっていました。鈴木さんに電話すると、「星野さん、腹は決まったね。いまからさっそく宮さんに会いに行こう」と言われました。それからすぐに宮崎さんのアトリエ「二馬力」に連れていかれて、ドアを開けたら、あのニコソツという笑顔が待っていました。それですっかり騙されることになってしまったわけです（笑）。

鈴木さんは僕を代表取締役社長にして、自分は代表権を返上してプロデューサーに徹しようと考えていたようです。でも、「それはないでしょう」と思いました。社長という仕事だけならいいですよ。役割は分かるし、経験もあります。でも、ジブリはアニメーションの制作が肝の会社じゃないですか。僕には現場のことはよく分からないし、ひとりでスタジオを代表していくのは無理があります。

「代表取締役をやれというなら僕もやりませうけど、鈴木さんが抜けるのは違うでしょう」と抵抗しました。結果的に、鈴木さんは代表取締役プロデューサー、僕は代表取締役社長という肩書きになりました。そ

事情を話しました。「そりゃ大変だ。とにかくいまはしっかり看病して、落ち着いたらまた話そう。こっちはいくらでも待つから」ということになりました。その後、息子は奇跡的に回復して、何とか退院して日常生活を送れるようになりました。一段落したのは九月だったと思います。それ以上お待たせするのはいくら何でも申しわけないので、鈴木さんにお会いしてきちんと断ろうと考えました。

僕は高校時代のアメリカ留学以来、英語がぶれの人生を送ってきた。仕事のキャリアも海外ビジネスが中心でした。ジブリではあまり役に立たないだろうし、どこかまた外資系企業へ行くことになるんだろうなと思っていたんです。実際、付き合いのあったリクルーターを通じて、いくつかオファーも受けていました。

鈴木さんと会う約束をしていた前の晩、たまたま日本トイザらスの田崎学会会長（当時）と食事をする事になりました。ビデオの販路を拡大しているとき営業にうかがって以来のお付き合いで、トイザラスはデイズニーやジブリのビデオを山ほど売っている大事な取引先でもありました。

田崎さんは日本マクドナルドに始まり、外資系のグローバル企業に長く勤めて成功された方で、尊敬する先輩でもあります。外資系に勤める日本人の悲哀のようなものも理解してくださって、「星野くん、デイズニーを辞めた後、どうするんだ？」と聞かれました。「いや、じつはジブリさんから声をかけて

のあと代表権をめぐる話は何度か起きて、宮崎吾朗くんなどは「鈴木さんを逃がしちゃダメだ」という発言をよくするんですけれどもね（笑）。

それにしても、いま思えば不思議な話ですよ。田崎さんとのディナーがなかったら、たぶん僕はジブリへ来ていなかったと思います。そういう意味でも、僕はやはりタイミングに恵まれている気がします。

とりわけ興味があったわけでもないのに、巡り合わせでデイズニーに入社して、ホームビデオという新しいビジネスの立ち上げと全盛期に関わることができた。もし、他の事業部に行っていたら、おそらくデイズニー・ジャパンの社長にはなっていないですよ。時代の波に乗って短期間でビジネスモデルを作ることに成功して、今度は鈴木さんという希有な人物と出会うことになった。そして、気がつけばスタジオジブリにいる。

その前の留学時代、さらにはその後の変遷も含めて、すごく幸運に恵まれた人生だったと思います。

後編へ続く

やなぎはしかん「週刊文春」Sports Graphic Numberの記者、編集者を経て、フリーランスに。スポーツ、旅、ビジネスなどをテーマに各誌に記事を執筆。文春ジブリ文庫のほか、鈴木敏夫「ジブリの仲間たち」（新潮新書）、「人生は単なる空騒ぎ―言葉の魔法―」（角川書店）など、スタジオジブリ関連書籍の構成を数多く手がける。モットーは「自ら体験して書く」こと。