

水を運ぶ人 〜スタジオジブリ証言録〜

第1回 スタジオジブリ代表取締役社長
中島清文（前編）

柳橋 閑（ノンフィクションライター）

制作部門を再開し、変革期を迎えるスタジオジブリ。その渦中にいる人々はいま、何を思い、どこへ向かおうとしているのか——スタジオジブリ関連書籍の構成を数多く手がけるノンフィクションライター・柳橋閑が、キーパーソンのもとを訪れ、その実像にせまる。

スタジオジブリとは何だったのか——。
一九八五年、宮崎駿のアニメーション作品を作るために設立されたスタジオ。創立の中心メンバーは高畑勲、宮崎駿、鈴木敏夫。二〇世紀の終わりから二一世紀の初めにかけて、数々のヒット作を生み出す。『千と千尋の神隠し』では日本の映画史上最高となる、興行収入三〇八億円、観客動員二三八〇万人



ジブリの引力に吸い寄せられ、運動体の内部に取り込まれた人々は、あくの強い創業者たちに振り回され、戸惑いながらも、どこかその境遇を楽しんでいるところがある。二〇一七年、鈴木敏夫から社長に指名された中島清文もそんなひとりだ。

徳間書店の不良債権処理

きっかけとしては、やはり鈴木敏夫さんとの出会いですよね。その前にも何度か会ってはいますけど、きちんと話したのは一九九五年の夏だったと思います。ちょうど『もののけ姫』の制作がスタートした頃でした。

当時、僕は住友銀行（現・三井住友銀行）に勤めていて、融資第三部という部署にいました。頭取直轄で不良債権の大型案件を扱う野戦部隊のようなところですよ。

僕が住友銀行に入行したのは、バブルに向かい右肩上がりの一九八七年。でも、いい時代は三年しか続きませんでした。バブルが飽和した九〇年、僕は『赤紙召集』を受けて、融資第三部に異動するんです。最初に覚えた仕事が、不良債権となった不動産の競売でした。最初はそれほど大変な仕事だとは思わな

を記録。海外からの評価も高く、日本のアニメーション界、映画界に大きな足跡を残した——。

数十年後にはそんなふうに語られるのかもしれない。でも、それでは何も語っていないに等しい。これまで作品が発表されるたびに、監督をはじめ多くの関係者がインタビューに答え、さまざまな作品批評が書かれ、制作の過程に密着したドキュメンタリーフィルムが撮影されてきた。そうしたものを通して、我々はスタジオジブリの姿を垣間見ることができると。

志を持った人々が集まり、協力しながら、あるいは衝突しながら、ひとつの運動体のようなものを形成し、作品を生み出していく。その運動体は強い引力を持ち、人々を惹き寄せ、『千と千尋の神隠し』に

かっただんですけど、半年もしないうちにバブルの崩壊が進んで、泥沼に落ちるかのごとく仕事が増えていきました。

当時、「二四時間戦えますか」というリゲインのキャッチコピーがあったじゃないですか。まさにそんな感じの毎日で、帰るのはいつも終電かタクシー。若かったとはいえ、いま振り返ると、よく体がもつたなと思います。

それでも、当初はやりがいを感じていたんです。この任務が失敗すれば住友銀行が潰れるかもしれないというぐらい大きな経営課題だったし、そんなことになれば数多くの取引先に迷惑をかけ、日本経済にさえも大きな影響を及ぼすかもしれない。だから自分たちはがんばらなきゃいけない——そんな大義を感じていたからです。

のちに鈴木さんが僕のことを「不良債権を一兆円処理した男」と大げさに紹介することになるんですけど、実際、担当債権は八〇〇億円以上ありました。すべてを処理したわけじゃありませんが、いずれにしても頭がおかしくなるんじゃないかというような額ですよ。

そのひとつとして担当することになったのが、徳間書店の不良債権問題でした。

徳間書店は徳間康快社長が一代で作上げた会社で、平和相互銀行（一九八六年に住友銀行に吸収合併）から借入れを重ねながら、さまざまなメディア企業を買収。当時は『徳間創造網』と称して、活字、

出てきたカオナシのようにあらゆるものを飲み込んでいく。それゆえに捉えようのない形をしていて、誰もその全貌を見ることができない。

ましてや我々は時代の渦中にいる。宮崎駿が引退を撤回して新作の制作に取りかかり、愛知県ではジブリパークの建設計画も進んでいる。そのさなかでジブリという運動体の全体像を掴むのは不可能に近い。

ただ、そこで働く人、ひとりひとりの姿を描くことはできる。微視的な観察の積み重ねから、巨視的な視点が生まれることもある。本稿はそれをめざすささやかな試みのひとつだ。「ジブリとは何か」をめぐる証言録のようなものといってもいいかもしれない。

音楽、映像のメディアアミックス路線を進めていました。ところが、バブルが弾けたことで、それまでの拡大路線に破綻が生じます。

当時の徳間書店は、グループ総計でなんと二二〇億円もの借入金を抱えていました。業績が上り調子だった頃なら、それほど問題にならなかつたんでしようけど、バブルが弾け、不動産価格が暴落したことで、それが一気に不良債権として表面化してきたわけです。

蓋を開けて詳しく調べてみると、本業の出版、音楽の徳間ジャパンコミュニケーションズ、映画の唯一利益をあげていたのが、スタジオジブリと、徳間書店インターメディアというゲーム雑誌を出している会社でした。銀行側から見ると、うまくいっていない出版、音楽、映画部門から回収しようとしてもたかが知れています。そこで、好調の二社、とくにスタジオジブリに注目することになりました。

そこで、僕がまず最初にやったのが『もののけ姫』の予算書をチェックすることでした。すると、目を疑うようなことが書いてあるんですよ。それまでのジブリは、『平成狸合戦ぽんぽこ』にしても、『耳をすませば』にしても、一本あたりの制作費が一〇億円以下だった。ところが、『もののけ姫』の予算は突然二〇億円になっているんです。しかも、前の二作品で制作者側に入ってきた収入は約二〇億円。ということは、制作費に二〇億円かけてしまったら、プラ



なかしま きよふみ 1963年、栃木県生まれ。東京大学経済学部卒業後、住友銀行（現・三井住友銀行）に入行し、徳間書店、スタジオジブリを担当する。2004年に三鷹の森ジブリ美術館を運営する財団法人徳間記念アニメーション文化財団の事務局長に就任。05年からはジブリ美術館の館長を務める。17年にスタジオジブリ代表取締役社長に就任。