

# スタジオジブリのクリエイティビティ・マネジメント<sup>1)</sup>

岩 谷 昌 樹

## Creativity Management at Studio Ghibli Inc.

Masaki IWATANI

### Abstract

According to Hayao Miyazaki, the three principles of filmmaking are : 1. It must be fun, 2. It must be worth making, and 3. It must be profitable. Miyazaki defines entertainment as something having a “wide storefront.” Such entertainment should appeal to people from all walks of life, and he cites the films of Charlie Chaplin as being an ideal example of this precept. These thoughts stem from his idea that as audiences pass through a wide entrance, they ascend a flight of stairs without realizing it and experience a surprising sense of purification or solemnity. In other words, if a viewer’s only comment on leaving the theater is, “That was fun,” then that person is in a state no different from what he or she was in when entering. Miyazaki rather insists that any film must be able to empower the audience or allow them to experience a novel sensation. This is Hayao Miyazaki’s view on cinema.

One of the things that set Studio Ghibli—the base for Miyazaki’s creative activities—apart from other studios is the fact that they produce only films. Animation companies usually also work on more lucrative television series as a way of putting their business on a sound financial basis. However, out of a strong desire to produce nothing but quality works, Ghibli involves itself in only those films that the studio can afford to pour a great deal of time into. Studio Ghibli’s spokesperson, Toshio Suzuki, sees his studio as both a “skilled small-to-medium-sized enterprise (SME)” and a “company that makes films.”

By a “skilled SME,” he refers to the fact that they make it a rule not to work with other companies who differ in size from their own and who follow different procedures

and systems during film production, such as Walt Disney (one could say that Ghibli functions as a studio, while Disney works like a factory). Calling Ghibli a “company that makes films,” Suzuki stresses that they strictly set their priorities and the “film comes first,” while many others in the industry see feature films as just another form of “content,” along with DVDs and character merchandise, etc.

This paper discusses three aspects of Studio Ghibli from the perspective of creativity management, namely, 1. Roles of producers, 2. Distinctive features of creators, and 3. Studio Ghibli’s advertising and promotion strategies.

## 目次

はじめに

1. 腕のいい中小企業, 映画をつくる会社
2. 人生観の投影
3. プロデューサー鈴木敏夫
4. ジブリの宣伝・広告戦略
  - (1) 予告, 本告, 追告
  - (2) 特別協賛
  - (3) 宣伝をしない宣伝
5. クリエイター宮崎駿
  - (1) 奥行きと演出
  - (2) アニメーターの養成とスタッフの社員化
  - (3) 全力で挑んだ「宿題」

おわりに

## はじめに

①面白いこと, ②つくるに値すること, ③お金が儲かること。これは, 宮崎駿がいつも語る, 映画づくりの3原則である。彼は, エンターテインメントとは「間口が広いこと」と見なす<sup>2)</sup>。敷居が低くて, 誰でも入ることができることがエンターテインメントであり, チャップリンの映画を理想とする。それは, 広い間口を入れていくうちに, 知らない間に階段を昇り, 妙に清められたり, 厳粛な気持ちになったりするからである。要するに, 観終わった後に「ああ, 楽しかったな」では出口が入口と同じであり, そうではなく観た人が元気になったり, 新鮮な気持ちになったりすることをめざすべきだという。

本稿では, そうした映画観を有する宮崎駿が活動の拠点とするスタジオジブリについて, 主としてクリエイティビティ・マネジメント(創造性の管理)という視点から捉えることに努めてみたい。

なぜクリエイティビティ・マネジメントの視点から捉えるかということ, 創造的人材の確保と育成が大きな課題となっている日本企業にとって必要不可欠なものであるにも関わら

ず、その研究についてはほとんど着手されていないからである。しかし今年に入り『クリエイティビティ・マネジメント 創造性研究とその系譜』（開本浩矢・和多田理恵著、白桃書房 2012年）という、これまでの創造性に関する研究をアプローチ別に分けて詳しく解説した図書が刊行されたことを契機に、日本でのクリエイティビティ・マネジメント研究は本格的に始まるものとする。そのために求められるものの1つは、個別事例の蓄積である。

本稿は、緒に就いたばかりのクリエイティビティ・マネジメント研究の推進に資することを狙いとする。前稿（拙稿「ピクサーのスタイルマネジメント」東海大学紀要 政治経済学部 第43号 2011年）では、ピクサーというアメリカの映像制作会社を取り上げたので、本稿では日本で同様の事業を展開しているスタジオジブリを取り上げることで、個別企業でどのように創造性が発揮されているのか、また、日米におけるクリエイティビティ・マネジメントに相違はあるのかについてなどを検討するための素材を提供することを目的とする。

## 1. 腕のいい中小企業、映画をつくる会社

「ジブリ」というスタジオ名は、宮崎駿自身が命名したものであるが、その由来は「サハラ砂漠に吹く熱風」から来ている。つまり、そのジブリのように「日本のアニメーション界に旋風を巻き起こそう」という意思のこもった名称なのである。ただし、その熱風を意味する“GHIBLI”はイタリア語のため、「ギブリ」と読むのが正しいので、間違った発音のままのネーミングとなっていたのだ。

そうしたスタジオジブリは、もともと徳間書店の一事業部であった。徳間書店が中心となり、同社から発行していた漫画『風の谷のナウシカ』を映画化（1984年）した際に、これがヒットしたことを受け、次作（『天空の城ラピュタ』<sup>3)</sup> 1986年）を制作するための基盤となるアニメーションスタジオを1985年に設立したのがきっかけである。

逆を言えば『風の谷のナウシカ』が制作されたときには、まだスタジオジブリは存在していなかったということになる。同作品は、トップクラフトという会社が制作を引き受けていた。徳間書店に「今後も宮崎駿を擁してアニメーション制作を続けるのなら、常設のプロダクション・スタジオをつくるべきだ」と提案し、スタジオジブリを開かせるように導いたのは高畑勲だった。

高畑勲は、宮崎駿が『風の谷のナウシカ』の制作を始めた1983年4月に、テレコムや日本アニメーションで制作できない状況に陥ったときに、プロデューサーとして招かれた。演出家であった高畑勲はプロデューサーの経験はなかったが、盟友の宮崎駿のために、彼

第44号 (2012)

の個性と思想を世の中に分かりやすく伝えるために尽力した。

それは、制作発表会で配布された資料での高畑勲の次のようなコメントからも知りえる。論理の人である高畑勲がここまで扇情的に語っているのは珍しいことだった。

「巨大産業文明崩壊後千年という極限の世界の彼方から、核戦争の危機をはらみ、快適さのみを求めて資源浪費と自然破壊にあけくれる現代社会を鋭く照らしかえしてもらいたい。血湧き肉躍る“宮崎アニメ”の得意業で、ファンを熱狂させつつ、原作ではまだ片鱗しかみせていない宮崎駿の思いのたけを徹底的にブチ込んでもらいたい」。

当時について高畑勲は「とにかくみんながこの映画を成功させようと頑張ってくれたから、ぼくは楽だった」と述懐する。自身の立場は「徳間書店と博報堂が共同出資した制作費を受け取り、それを現場で執行していく」という「助っ人プロデューサー」だったと述べている<sup>4)</sup>。

何より徳間書店が、出版社として作家を大切にするという姿勢を持ち続けたことが大きいと見なしている。そこには「金は出すが、口は出さない」というクリエイターに対してのマネジャーの大事なスタンスが確かに存在していた。これは、無印良品の立ち上げの際や、サムスン電子にも共通するクリエイティビティ・マネジメントの重要なポイントである。

ところで、宮崎駿の一番の理解者である高畑勲の発案によって開かれたスタジオジブリの特徴は、映画しか制作していないところにある。通常のアニメーション会社なら、テレビシリーズを手がけて、それを収入源にして経営の安定化を図るのだが、スタジオジブリはクオリティの高い作品をつくりたいという意味から、時間をかけられる映画だけに携わっている。

スタジオジブリは2005年5月に『ハウルの動く城』のロングランが続くときに、徳間書店から独立した。その後3年間は鈴木敏夫が社長を務め、2008年2月からは星野康二（前任はウォルト・ディズニー・ジャパン会長）が後任している。

星野康二は鈴木敏夫について「クリエイティブの世界にも入っていけるし、契約の数字の話もできる。あれだけカバレッジ（coverage：適応する範囲）の広い人はいない」と評する。

その鈴木敏夫は、スタジオジブリを「腕のいい中小企業」「映画をつくる会社」とであると見なす。「腕のいい中小企業」とは、ウォルト・ディズニーのように自分たちと作品のつくり方やシステム、規模が異なるところ（言わばジブリは工房ないし町工場、ディズニーは巨大な工場）とは制作活動をともにしないということである<sup>5)</sup>。

ディズニーでは脚本を10名ほどのシナリオ・ライターに書かせて、それらの面白い部分をスタジオ責任者がチョイスし、別の数名のシナリオ・ライターが1本につなげる。キャ

ラクター開発でも5、6名のアニメーターを登用する。そうしていくことで1本の映画の準備に100名以上のスタッフが関わることになる。準備期間も2～3年となり、費用も何億円となる。高コスト体質なのである。それに比べると、スタジオジブリでは、企画からシナリオ起こし、イメージボード作成などは宮崎駿が一人で、3ヵ月程度で終わらせてしまふのだった。つまり、ディズニーよりも極めて安上がりな体制が採れているのである。

また「映画をつくる会社」とは、DVDソフトやキャラクターグッズなどとともに映画作品もコンテンツと称して扱わずに「まずは映画作品ありき」という順序を取り違えないことである。例えば『借りぐらしのアリエッティ』（2010年）では、映画館の上映だけできちんと収支が成立するような作品作りと興行がめざされた。制作という点においても、分業が進んでいる日本のアニメーション業界とは正反対に、作画から美術・仕上・撮影までの全部門を持つスタジオになっており、同じ場所で一貫して作業を進めることで、作品のトータル・クオリティを向上していける。スタジオジブリの歴史とは、そうした部門（企画から最後のフィルム編集まで）を増やしてきた歴史であると鈴木敏夫は認識する。

## 2. 人生観の投影

映画をつくる会社、スタジオジブリの作品のテーマはごく身近なものを源泉としている。例えば『千と千尋の神隠し』（2001年）は「企画は半径3メートル以内にいっぱい転がっている」「ジブリで起きていることは東京でも起きている。東京で起きていることは日本中で起きている。日本中で起きていることは多分、世界でも起きているだろう」という宮崎駿の持論を地で行くものである。

これは、企画というのは友人の話かスタッフとの日常の何気ない会話のどちらかが発想の源になるという考えである。『千と千尋の神隠し』の場合、鈴木敏夫が、キャバクラ好きの知り合いの青年による次のような話を宮崎駿に語ったことが、作品のモチーフになったという。

つまり、キャバクラで働く女の子は引っ込み思案の子が多い。それがお金を稼ぐために男性を接待しているうちに、苦手だった他人とのコミュニケーションが上手になる。キャバクラはそうしたコミュニケーションを学ぶ場なのである。

作品の中で千尋も未知の世界に入り込み、否が応でも周囲と付き合うことになる。千尋のコミュニケーション能力はそこで磨かれる。その対比として置かれるのが、どのようにコミュニケーションして良いのかが分からないカオナシなのであった。

このモチーフをもとに、宮崎駿は「幼いガールフレンド」と呼ぶ関係者の娘たち（小学3、4年生ぐらいの少女）に向けた作品をつくれなしかと思案したのがきっかけだった。

観客を半径3メートル以内にいるガールフレンドに想定し、彼女らに届くようなものをつくろうとしたのである。

だからテーマは「困難な世間で少女が生きる力を取り戻す」という明確なものとなった。また、劇中で「千尋」の名前を1文字奪うことで、言葉によって相手を支配することができる（言葉は意志であり、自分であり、力である）というメッセージが軸に据えられた。舞台が日本であるのも「この島国の住人だということ」を改めて認識するためだった。

『魔女の宅急便』（1989年）は、宮崎駿が過去に蓄積してきたモチーフを使い切った、つまり『ルパン三世 カリオストロの城』（1979年）『風の谷のナウシカ』『天空の城ラピュタ』『となりのトトロ』（1988年）の4作で自分の中の四角形を完成させた後につくられた作品であった。

そのため、国内児童文学の短編集『魔女の宅急便』の長編アニメーション化に取り組んだ。これは、田舎から都会に出てきて、職を得て暮らすという「少女の自立」の話であり、東京で良くある話である。舞台がストックホルムの町並みをイメージしているだけの違いである。

ただ、原作とはかなりの変更が加えられた。これについて、原作者の角野栄子は「アニメーションにおける物語性と、書物における物語性とは、全く違うものだということが分かった」「アニメーションは目の前の動きに、観客も一緒についていく。書物の場合は、項をめくるごとに、こうなっていくんじゃないかという、読書の予想や期待感によって支えられていく。そういう違いがあるように思った」として承認している。

『おもひでぼろぼろ』（1991年、高畑勲監督）も27歳の女性が里帰りして小学5年生の時の思い出を振り返り、自分を見つめなおすという、これも良くある話である。

『紅の豚』（1992年）は「疲れて脳細胞が豆腐になった中年男のための、マンガ映画」であり「主要な登場人物が、みな人生を刻んできたリアリティを持つこと」という演出がなされたように、モラトリアムに興じる男たちの姿を描いたものだった。これはサラリーマンの悲哀を髣髴とさせる。

『ハウルの動く城』（2004年）では、18歳の女の子が魔法にかかり、90歳のお婆さんになる。これは宮崎駿が「自分はこれまでずっと働きづめだった。出会った時の奥さんは若かったけど、自分が働いている間にいつのまにか年をとり、子どもも働くようになっていた」と、ある日、気づき、その実感を原作の『魔法使いハウルと火の悪魔』（原題：Howl's Moving Castle, ダイアナ・ウィン・ジョーンズ著、1986年）<sup>6)</sup>に見出したことによる。

そうした夫婦の気持ちが作品づくりの動機となったのである。これを鈴木敏夫は「時間

はあっという間に過ぎていく。若い日は二度と戻らない。でも、嘆かないことにしよう。生きていくことは、いろんな事情を背中に背負っていくこと」と捉えて「ふたりが暮らした。」というメインコピーをあてがった。

### 3. プロデューサー鈴木敏夫

宮崎駿と鈴木敏夫が出会ったエピソードは一般にもよく知られているが、1978年春に鈴木敏夫が『アニメージュ』創刊のための現場責任者として、編集作業に当たっていた時のことになる。

このとき、アニメーションに詳しくなかった鈴木敏夫は、人づてに紹介してもらったアニメに詳しい女子高生に「家庭教師」となってもらい、勉強していた。誌面を埋めるために過去の作品を取り上げようとして、その女子高生に聞くと『太陽の王子 ホルスの大冒険』（1968年）を薦められた。

この演出を手がけたのが高畑勲であり、さっそく彼に電話をすると、「会えないが、その代わりに一緒にこの作品をつくった人を紹介する」という。それが宮崎駿だった。

宮崎駿は「自分はこの作品に関しては、しゃべりたいことが山のようにある。だから16ページよこせ」と告げた。それほど『太陽の王子 ホルスの大冒険』は思い入れが強く、東映動画という会社で労働運動や組合運動に従事しながら制作した、その経緯を語るには16ページは必要だというわけだった（宮崎駿はこのように具体的な数字で言うのが得意だという）。

このときは高畑勲と1時間、宮崎駿とは30分電話で話ただけで取材はなされることはなかった。だが、鈴木敏夫の胸のうちに彼らの印象は強く刻まれた。

後に、この作品を観た鈴木敏夫は「アニメーションでこんなものがつくれるのか！」という関心を抱き、彼らに会いたいという気持ちを募らせていた。実際に鈴木敏夫が彼らとの対面を果たすのは、宮崎駿とは『ルパン三世 カリオストロの城』、高畑勲とは『ジャリ子チエ』（1981年）の制作中のことだった。

鈴木敏夫は、話すのが早い宮崎駿や、話すのが長い高畑勲と教養を共有したいという一心から、取材ノートに彼らが話したことのメモを取り、後でまたそれをまとめ直し、さらにそれを大学ノートに書き写すことを繰り返した。

また、彼らから毎回のように自分が読んだ本について紹介されたので、それも読むことで相槌をきちんと打てるようになった。相手とのベースとデータの共有（相手の教養の源を知り、自分も同じ教養を身に付けること）ができていてこそ、相槌が打てるというのが彼の持論である。

宮崎駿のプロデューサーを務めながら、自らも監督業をなす高畑勲が「プロデューサーに最も大事なことは、監督の味方になることである」と述べていることから、こうした相槌の名人はプロデュース業には欠かせない要素であると言える。

宮崎駿のプロデューサーとしての鈴木敏夫は、自らの役割を「編集型のプロデューサー」と捉える。その大きな仕事は、1人の作家に作品をつくってもらうことにある。それには、その作品の最初の読者になるという姿勢が重要になるので、作家の言うことにタイミング良く相槌を打たなければならないのである。

こうしたプロデューサーの立場を鈴木敏夫は「監督の女房役」だという。正しくても間違っても、監督という亭主のつくろうとするもの（理想）を全面的に支援することが大事であると見なしている。ただし、そこには亭主をうまく手のひらで操る「かかあ天下」の要素（現実感）も確かにある。それが、編集型プロデューサーによるクリエイティビティ・マネジメントなのである。

『風の谷のナウシカ』のラストシーンでの悩み（王蟲を一匹も殺さないようにしたいこと）の解決や『千と千尋の神隠し』でカオナシがメインの話になったこと、あるいは『ハウルの動く城』が戦争ものにシフトしたことなどは、鈴木敏夫によるものだった。それは、意見を言うというスタンスではなく「宮さん」ならこう考えるだろうという、監督の立場からの思考をした上での発言によるものであった。

#### 4. ジブリの宣伝・広告戦略<sup>7)</sup>

##### (1) 予告、本告、追告

1995年、スタジオジブリが10周年を迎えた年に鈴木敏夫はジブリ映画が安定した興行成績を上げていること理由として、①作品の完成度の高さ（薄くない内容）、②過去に積み上げてきた実績（前作の内容的な成功が次の作品の興行的な成功を支えるという幸福な連鎖）、③確たる方針で展開される大規模な宣伝（映画のイベント化、年齢層を限定しないフル・レンジの宣伝展開）の3つを挙げた。

ここでは、このうちの③について取り上げてみたい。宣伝に力を入れることで、作品の完成度の高さを伝えることができ、その作品がまた実績となり、その収益が次作の資金源になるからである。

ジブリは新聞広告において「予告」（映画公開前の広告）「本告」（公開前日の広告）「追告」（公開後の広告）という3つを少しずつ変えていくことを行っていた。そこには遊び心を見て取れる。

特に『千と千尋の神隠し』は毎週、広告の絵柄を変えることで作品の魅力を全方向から

伝えた稀有なケースだった。逆に言えば、その作品には広告の素材として使えるほど、人々に伝えるに値する魅力的な場面で詰まっていたということである。

そのほとんどの新聞広告デザインを担当したのは、(株)メイジャーのアートディレクター、原美恵子であるが、彼女曰く「特にジブリ作品は内容もいいし、宣伝のコンセプトにしてもプロデューサー（鈴木敏夫）を中心にしっかり固めてきますから、デザイナーとしてはやりやすいというか、楽しんでやれる部分が多い」と語る<sup>8)</sup>。

鈴木敏夫もメイジャーの宣伝力を高く評価していた。例えば『おもひでぽろぽろ』では、配給が東宝であったので、宣伝は関連会社の東宝アドに委託するのがシステム上の常識だった。それをメイジャーに担当してもらったのである。その代わりに、東宝アドにも宣伝費を払うということが条件だった。こうした二重払いをしてでも組んだメイジャーの宣伝法はどのようなものだったのだろうか。

メイジャーによるジブリの新聞広告は、初めはポスターと同じ絵を使って知名度を高めておいてから、少しずつ変化させていくという形を採る。つまり、全体像をイメージさせるようなポスターを導入に用い、その後は具体的な場面を出していく手法である。

例えば『千と千尋の神隠し』で印象的な広告は、千尋とカオナシが向かい合う絵柄であった。こうした作品のテーマ（本作なら「生きること」）を象徴する場面をキャプションも付けずに取り上げることで、観る者の想像力が膨らむという効果がある。作品の構成要素を盛り込んだものにするのではなく、作品の1部分を突出させることをジブリは新聞広告で実践してきた。

この作品の場合、主要な登場人物であるハクの新聞広告が公開から約半年になってからだったのは、それが恋愛映画ではないからという理由であった。「生きること」がテーマなので、通常なら万人受けのする千尋とハクがおでこをくっつける場面や、手をつなぎ、空を飛ぶ場面などは控え、テーマに見合う場面を広告に用いるというこだわりを有していた。

こうした作品群には必ずキャッチコピーが添えられている。主だったものを挙げれば『風の谷のナウシカ』は「少女の愛が奇跡を呼んだ。』『天空の城ラピュタ』は「ある日、少女が空から降ってきた…」『となりのトトロ』は「このへんないきものは、まだ日本にいます。たぶん。』『魔女の宅急便』は「おちこんだりもしたけれど、私はげんきです。』『紅の豚』は「カッコイイとは、こういうことさ。』『もののけ姫』（1997年）は「生きる。』『千と千尋の神隠し』は「トンネルのむこうは、不思議な町でした。」となる。

また『風の谷のナウシカ』では、他にも「火の7日間が地球を変えた…」や「飛べ、ナウシカ！愛と勇気を胸に…」など、多くのキャッチコピーが使われた。それは、当時はまだジブリ作品がブランドとして確立していなかったため、作品の面白さ、素晴らしさを伝

えるために説明が必要であると考えた結果であった。

こうしたキャッチコピーにおいて重視されたのは、①インパクトがあること、②共感が呼べることであった。というのも、全国公開の映画なので、大量動員がなされないとヒットにつながらないから、より多くの人々が共感するところ（その映画の最大公約数）を見つけ出し、それを人々の気を引くような言葉で表現することがなされたのである。

## (2) 特別協賛

ジブリは新作映画のタイトル名を世間に広める際、企業の「特別協賛」を用いる。普通の特別協賛は、その作品に企業が制作費を出資する形になるが、ジブリ映画の場合は金銭を関わらせない関係を取り、純粋に宣伝に協力したり、共同で広告を出したりする。

なぜ金銭を関わらせる特別協賛ではないのか。宮崎駿初となる映画用オリジナル作品の『天空の城ラピュタ』では、東芝と味の素に出資してもらい、多額の金額を受け取ったことがある。味の素の場合、この特別協賛という関係から『ラピュタジュース』が販売されたが、出資費に見合うペイラインには乗らずじまいで、販売見込み量の3分の1しか売れなかった。

この時の問題点は、映画の映像を使用することを承諾しなかったことにあった。メーカーにしてみれば、作品の中のシーンを使ってCMをつくりたいのは当然だが、作品制作側は、ジュースのキャラクターが映画になったと思われたくはないため、これを拒み、CMでは実写での撮り下ろしが用いられたのだった。

このように、特別協賛になってもらいたいが、作品世界は守りたいということから、金銭関係は生じないような特別協賛の形をとったのがジブリの手法だった。

また『魔女の宅急便』のときにはヤマト運輸（キャッチコピーは「こんどの宅急便は、映画館でお受け取りください。」）が出資し、営業所と取扱店にチラシやポスター、割引鑑賞券を設置したり、主人公キキをあしらった梱包用段ボールやビニール袋を配布したりするなどの企業宣伝を展開したにもかかわらず、企業側が希望するような広告活動がほとんどできずに終わってしまった。そのことからヤマト運輸が著作権継続を放棄したため、キャンペーン終了後でのキャラクター使用はいっさい行われていない。

こうした2作品での失敗に学び、ジブリは金銭関係が生じる特別協賛ではなく、それが発生しない特別協賛を以後では進めた。『紅の豚』ではJAL（キャッチコピーは「飛ばせば、見える。」）『もののけ姫』では日本生命保険『千と千尋の神隠し』ではネスレジャパングループとローソン<sup>9)</sup>が協力するなど、作品イメージに通じる企業が文字通り「タイアップ」するようになった。

このように、出資はなく、宣伝だけに特化した特別協賛であっても、ジブリにとっては

利点大きい。というのも、新商品を世に出す場合、その名前を覚えてもらうのに5億円、さらにそれが何であるのか（どのような商品であるのか）を知ってもらうために5億円がかかるとされるので、その10億円分の費用のかかる宣伝活動をしてもらえるのは魅力的である。

企業側にしてみても、ジブリ映画を応援しているという好印象を世間に与えたり、好感度を高めたりすることができる。特にジブリと日本テレビの関係は、その最も良好なパートナーシップを示している。このパートナーシップは、1989年の『魔女の宅急便』のときに始まる。

その頃、鈴木敏夫が東映の担当者から「つくるごとに興行成績は下がっている。宮崎も今度が最後だろう」と言われたので、テレビ宣伝の活用が必要だと考え、そのときすでにジブリ作品のテレビ放映権を持っていた日本テレビに協力を仰いだのだった。『魔女の宅急便』がその後につながる宣伝体制、つまり日テレとの提携による大露出型のキャンペーンのひな型となったのである。

結果、『魔女の宅急便』は過去最高のヒットとなった。それまでの上映期間が『風の谷のナウシカ』が52日間『天空の城ラピュタ』が42日間『となりのトトロ』が35日間であったのに対して『魔女の宅急便』は77日間というロングランを果たした。

ジブリ作品を独占的に放映する日本テレビでは、『千と千尋の神隠し』（2003年1月）が46.9%『もののけ姫』（1999年1月）が35.1%『ハウルの動く城』（2006年7月）が32.9%を記録した。さらには再放送をしても視聴率は良好な作品がほとんどで、夏の時期には恒例の『火垂るの墓』（1988年）や『となりのトトロ』が繰り返しオンエアされ、そのつど高視聴率をたたき出している。

### (3) 宣伝をしない宣伝

『ハウルの動く城』でもハウス食品など特別協賛の企業がついたが、この作品では宮崎駿の「素直に見て欲しい」という意向もあり「予備知識を与えない作戦」（宣伝をしない宣伝）が採られた。①内容非公開（ストーリーの紹介やテーマの解説などはしない）、②公開までキャラクターグッズはつくらない、③本格的な宣伝は公開1ヵ月前から行うという「宣伝3ヵ条」を唱えたのである。

通常では、事前情報を大量にメディアに露出することで、人々のアテンションを集めるのが映画宣伝の方法だが、戦略的に提供する情報を少なくしておいて、人々がそのベールに包まれた中身を見たくなくなるという気持ちを煽ったのである。実際、この作品に関して宮崎駿自身がメディアに出ることは一切なかった。

だからハウス食品は、試写招待や観賞券をプレゼントすることで劇場に足を運ばせるこ

岩谷昌樹

とを促したり、立体フォトフレームと食器セットといったプレゼントキャンペーンを展開したりという宣伝法を採った。

また、日本テレビは2004年11月の公開までに1年間で8作品のジブリ映画を放映し、宣伝番組では出演者が作品の内容を予想するといった内容にし、周りからムードを盛り上げる形にした。これらは「知恵を絞った宣伝を」という鈴木敏夫のお題に沿うものであった。結果として、動員記録で『もののけ姫』を凌いだことは、宣伝のあるべき姿を示唆している<sup>10)</sup>。

『崖の上のポニョ』(2008年)でも同様に、事前の宣伝がなるべく抑えられた。作品を知る手がかりは、公開の半年以上も前にリリースされた、大橋のぞみと藤岡藤巻が歌う主題歌のみだった。

これには「最近の映画は、封切り前に情報を出してしまうので、公開直後の動員は良くても、すぐに客足が途絶えてしまう。だから公開ギリギリまで映像は出さない」という鈴木敏夫の考えがあった。つまり、本編というメインディッシュを味わってもらうまでは空腹でいてもらうほうが良いという見解である。

宮崎駿は、こうした鈴木敏夫の宣伝法に関して「今の時代、1回1回の勝負がえげつなくなってきた。手のひらを返したように、潮が引くように周りからも資本も引いていきますから。商業的に成り立つか成り立たないかっていうのはいつも賭けです。その賭けは毎回鈴木さんがちんちろりんで勝負やっているようなもんでね」と語っている<sup>11)</sup>。

つまり「宣伝をしない宣伝」はギャンブルのようなものであり、大成功もすれば大失敗する可能性も大にあるというタイトロープ・ダンシングなのである。

## 5. クリエイター宮崎駿

### (1) 奥行きと演出

『アニメージュ』の1981年8月号は返品率が50%もあった。何が特集されていたのかというと「マンガ映画の魔術師・宮崎駿・冒険とロマンの世界」(巻頭31ページ)だった<sup>12)</sup>。当時、宮崎駿は誰も知らなかったということである。このときに掲載された「構想中の新作のイメージボード」に紹介された絵が『風の谷のナウシカ』の原型になった。

いまでは知らない人がいないといっても過言ではない宮崎駿が、高畑勲とともに挑んできた大きなテーマは、アニメーションの世界にどうやって奥行きを与えるかということだった。つまり、手前から奥に行ったり、奥から手前に来たりという縦の動きをいかに表現するか。それを様々な手法から試みたのであった。

こうした奥行きの出し方は、ウォルト・ディズニーが学んだと言われている。『リト

ル・マーメイド』『美女と野獣』『アラジン』など、マイケル・アイズナーたちがウォルト・ディズニーのトップに就いた後から制作された作品が、高い評価を受ける理由の1つとして、宮崎駿作品をよく勉強し、横の動きで構成されていた従来のディズニー作品に奥行きを足したからということがあった。

また、演出法もよく考えられている。『となりのトトロ』は「紛れもなく日本人である自分たちが、できるだけ日本を避けてアニメーションをつくり続けている」「もっともシンプルなものこそインターナショナルなものとなり得る」「懐古や郷愁でない快活なはつらつとしたエンターテインメント」という企画趣旨から提起されたものだった。それまでの『風の谷のナウシカ』や『天空の城ラピュタ』では主人公が最初から登場し、全編にわたって活躍するが、トトロは最初から登場せず『E. T.』のように物語の真ん中辺りから登場する。宮崎駿は、その案を大きな紙の真ん中に1本の線を引き、そこに「トトロ登場」とだけ記した。それが最初に決まったことなのだった。

すでに触れたが、この『となりのトトロ』は公開当初、興行成績は振るわなかったが、後のテレビ放映で人気が出て、何度放送しても高視聴率を獲得するといった、映画本来が持つ耐久性という特質の宿った作品となっている。2010年7月には12回目のテレビ放映があったが、20.2%を記録した。12回中10回は20%を超える高視聴率をとっている。

さらにはトトロのぬいぐるみが映画封切2年後の1990年に登場し、ジブリのキャラクターグッズのはしりともなった。作品自体の赤字を補填する役割も果たした。1991年にはスタジオジブリのシンボルマークとなり、同年公開の『おもひでぽろぽろ』以降の作品でのオープニングタイトルになっている。

## (2) アニメーターの養成とスタッフの社員化

宮崎駿はアニメーターを養成しようと考えているが、その中には水を与えても芽が生えない種も多く混じっているという。そのことから彼は「日本のアニメーションは終わりではないか」と感じている。それはなぜかと言うと、彼らがバーチャル（仮想体験）な世界に育ってきているからであった<sup>13)</sup>。

アニメーションというのは、自分がその体を持ってして覚えたことを思い出す作業であるので、絵を描くのは肉体を通じた経験がもとなる。

例えば、それ以上歩くと崖から落ちてしまうという場面で、落ちないようにするために人間の体はどのように動くのか。木にぶら下がったとき、折れそうだなと感じたらどのように体は対処するか。踏んだら床が抜けそうなどころではどのような歩き方になるのか。

こういったことは自分の経験則の中で培ってきたもの、つまり記憶の糸を辿り、表現につなげる作業となる。これがアニメーションなのである。

あるいはマッチを擦ったり、ライターをつけたり、家でガスを使ったりしたことのない者には火を描くことはできない。裸の火を見たことがないからである。どんなに上手く表そうとしても官能的で肉体的な絵として示すのは難しい。

要するに、基礎になるのは経験であり、その経験を総合化し、後天的に学んでいく過程で、重力や弾力、意思や抵抗といった動きが納得できるようなものとなる。バーチャルな世界で成長してしまうと、こういった基礎経験ができていないので、引き出しの中身が足りない状態となっている。絵は上手に描けるが、それをどうやって動かすのかは全くできないというのである。

これと同じ危機感を鈴木敏夫も持っていた。自分の出身小学校で6年生に向けて授業をするというテレビ番組で、子どもたちに地図を描かせる授業をしたとき、自宅から学校までの地図と『魔女の宅急便』を観た後でその作品世界の地図を書かせた。

すると、作品世界（つまりバーチャル）の地図のほうは見事に全員上手く描けたのに、自宅から学校という現実世界の地図は全く描けなかった。現実よりバーチャルなものほうに現実感を持つという世代が生まれているのである。

『崖の上のポニョ』は、その世代に問いかけるかのように、手書きにこだわったものとなった。「透明なアクション」が、この作品の支配素となっているという指摘がある。透明なアクションとは「動きそれ自体が楽しさを創り出す動き」のことである<sup>14)</sup>。その支配素によって「ポニョのダイナミックなアクション」と「海の力動的な動き」が導かれ、それが楽しさとなっているのである。

そうした『崖の上のポニョ』を完成させた後、宮崎駿がスタジオジブリで新人を採用した際には、時間を費やして「基本中の基本」（きちんとご飯を食べること、挨拶をすることなど）と「アニメーションの初源」（動きとは何か、なぜ良い動きと浅はかな動きとがあるのかなど）から教え、彼らの中に眠る感覚を目覚めさせたいと語ったのは、現実世界を知らせるためであった。

「余計なものを見るな、自分の目で見ただけをちゃんと描け」というのが彼の教えなのである。中でも、基本中の基本を教える背景には、日本でのアニメーターの生活実態が厳しいことへのアンチテーゼでもある。

JAniCA（アニメーターや演出家たちによる日本アニメーター・演出協会）が2009年にまとめた調査<sup>15)</sup>では、アニメーション以外の収入を含む平均年収が、20代で約110万円、30代で約213万円、40～60代で400万円台であり、この収入に満足しているものは（十分に満足しているものを含めて）全体の10.5%しかいなかった。

また、生活に不満があると答えた者は62%であったが「絵を描く仕事が好き」といったやりがいや勤労意欲を支えていることが明らかにされた。

これについては宮崎駿も「まっとうな暮らしを描こう、人間的な映画をつくろうなんて言い出すと、自分たちの生活はどんどん“非まっとう”になっていく」と語っていた<sup>16)</sup>。

仕事が佳境になると、食事を摂ることすら面倒くさくなるので、お腹に引き出しがあれば、そこに店屋物をドンと放り込んで、そのまま仕事を続けたいと述べていた。それくらい（三度の飯以上に）絵を描くことに没頭できるということである。1982年に宮崎駿は、こうも語っていた。

「仕事中毒の人がどこかにいないと、日本のアニメーションは支えられないんですよ。問題は、そういった人たちに支えられているアニメーションが、支えられているだけの中身をもっているかどうかなんです。ほくらは、その人たちから背中にドスをつきつけられて、アニメの仕事を続けているわけです。彼らにしてみれば“どんなにヒドいことでも、どんなにツライことでも耐えるけれど、それに値するところへ、あなた方は連れていってくれるんですか”という気持ちでいっぱいだと思うんです<sup>17)</sup>。

また、1990年にはこうも語っていた。「アニメーションを一本作りますとねえ、心底ヨレヨレになりましてね、欲求不満なんか残る暇ないんですよ」「肉体労働のね、量の多さにほんと打ちのめされますから、約半年間ってというのは、季節感も戻ってこなければ、自律神経失調になってしまった生活サイクルを正常化していくこともできなんですよ。一ヶ月ぐらい休んだってなんにもならないんですよ、全然戻らないですね<sup>18)</sup>。

このように、ひとえに給料が安く、労働時間も長く、健康上にも良くないとされるアニメーション業界において、スタジオジブリは、人間本来の労働の喜び（規則正しい生活をしながら、働きがいのある仕事に取り組むことで、生活と仕事の双方での満足を得ること）が実現できるロールモデルを提供している。

それは、1989年にスタジオジブリがハイクオリティな作品を保つために、スタッフを社員化したことに始まる。当時、アニメーターの平均月収が10万円だったところ、スタジオジブリは20万円で雇用した。作品でいうと『おもひでぼろぼろ』からアニメーターは出来高制ではなく、給与制となった。

併せて、新人の公募と教育体制も整えた。1989年11月に第1期生、1990年4月に第2期生が募集され、そうした新人の育成に取り組んだ。また、2002年8月から2003年1月までの半年間は、スタジオを休業し、全スタッフのリフレッシュ期間を設けた。

作品で言うと『千と千尋の神隠し』という大作が終わり『猫の恩返し』（2002年、ただしこれは外注スタッフ中心の作品である）が公開になったばかりのときだった。休養を十分にとったスタッフが挑んだのが『ハウルの動く城』であった。

2010年現在では、アニメーション部門には160人の社員がいる。こうした人材費および彼らを使う作画用紙代は高くつき、経営的負担は避けられない<sup>19)</sup>。ハイコストな業務形

態になるので、失敗は許されない。だから宮崎駿が自ら監督する作品ばかりであった。

しかし『ゲド戦記』（2006年）や『借りぐらしのアリエッティ』（2010年）では、それぞれ新人監督（宮崎吾朗、米林宏昌）を起用した。次の世代にスタジオジブリの経営を任せられるためである。これについて、宮崎駿は次のように述べている<sup>20)</sup>。

「長編アニメというのは贅沢なものですから、ちゃんとお金を回収しなければならないという任務をいつも背負っているんです。僕らは今、この職場を維持していきながら作品をつくり続けるというためにここにいるんで、そのために最大限の努力をして、集められるだけの人材を集めてくる。何をつくるということまで必死に考えなければいけない。この1作にすべて賭けるということで、あらゆる意味で、この作品がうまくいくようにと、やってきているから、（新人監督起用は）大きな賭けですね」。

こうした大きな賭けとなる、新人監督による作品を見終わった直後の宮崎駿の感想はどのようなであったかという「素直な作り方で、良かった」（ゲド戦記）「ジブリ育ちの演出が初めて誕生した」（借りぐらしのアリエッティ）「（画という点で）未熟者」（コクリコ坂から）というものだった。

### （3）全力で挑んだ「宿題」

これまでに宮崎駿が監督した作品は『風の谷のナウシカ』から数えて9つあるが、毎回のクオリティの高さの源を、プロデューサーである鈴木敏夫は「昔のことを忘れる名人であるから」と評する。すなわち終わったものはどうでも良く「いま」や「目の前」のことが大事であり、2人で語るのはいまやるべきことだけだという。

その秘訣が、過去のことは忘れることにあり、だからこそ毎回、新人監督のように挑戦的な手法・技法で勝負ができる。例えば、50代半ばにして完成された『もののけ姫』では、登場人物が空を飛ぶという自分の得意技を封印し、誰も1度も空を飛ばない。これが宮崎駿の作家としての個性につながっているのである。

高畑勲が『もののけ姫』を「宮崎駿の集大成」とは言わず「宮さんは若返った」と評したのも、彼の挑戦する姿勢を明確に突いた見解である。それもそのはず、宮崎駿が作品を見せたいと思ってつくっている相手は、高畑勲ただ1人だからであった。

かつて『風の谷のナウシカ』のプロデューサー役を買って出た高畑勲は、ナウシカについて「この映画化をきっかけに宮さんが新しい地点に進むだろうという期待感からすれば、30点」「現代を照らし返してほしい」という部分がもう少し強く出る構成にならなかったかと、残念」という評価を下していた。

宮崎駿自身もナウシカは「65点」として「映画の“てにをは”をぶっ飛ばして作りましたが、それでもテーマをつかみきれてない」「あと半年、時間をもらっても、68点まで

しかいかない65点」「エライ宿題、背負い込んだ」と語っていた。

その宿題が『もののけ姫』で結実した。『もののけ姫』制作にあたり、宮崎駿は「スタジオが潰れてもかまわない。今回だけは高畑勲のようにつくる」と言い切ったほどである。

その『もののけ姫』の構想は『ルパン三世 カリオストロの城』の公開が終わった1980年に、95枚のイメージボードとして存在していた。しかし、このときはまだ知名度も実績も少なく、信頼性にかけていたのでテレビ局や映画会社は関心を示さずじまいだった。

この構想は『宮崎駿イメージボード集』（1983年 講談社）へのイメージボード収録や、絵物語『シュナの旅』（1983年 徳間書店）の刊行、あるいは『となりのトトロ』へのアイデアの流用（トトロの住処に、もののけの洞にある縄文土器風の大瓶が置かれるなど）でとりあえずは果たされた。

それが実際の制作へと実現したのは、1992年『紅の豚』完成後、資金調達がしやすくなり、制作費や宣伝費を捻出しやすくなったことや、若手スタッフの充実といった好条件が揃っていたので、鈴木敏夫が「次回作は『もののけ姫』で」という提案を宮崎駿になしたからだだった。

なぜなら宮崎駿が常々「時代劇をやりたい」と言っていたからであり、鈴木敏夫は「体力的にも年齢的にも最後のチャンス」と考え、室町時代に設定され、江戸湾あたりにおける製鉄民の職場となる製鉄プラントのタタラ場を舞台に描く『もののけ姫』のアニメーション化を促したのである。

実際、原画づくりには過去最大の27人が担当し、美術監督も5人置かれるという、スタジオ挙げての制作体制は磐石だった。また、1995年6月にはCG部が設置されており、デジタル部門も稼動していたので、この3D-CGの技術も表現の幅を広げる役目を担った。結果、制作費に24億円、宣伝費には26億円をかけたというのも、バックアップ姿勢が万全であったことを物語る。

この作品では「人間はいつも、いつも“自分たちがこれからどうやるのか”ということを考えて生きていくしかない。それしか道はない。それが“生きる”ということ」という宮崎駿のメッセージが込められた。

『もののけ姫』完成後、宮崎駿は「動けない者がスタジオに居座るのは老害」「今後は脚本や絵コンテで作品にかかわる」「50代以上のスタッフを集めた“シニアジブリ”（1998年、豚屋と名付けられて完成）をつくる」という引退宣言をした。

しかし、実際には『千と千尋の神隠し』の制作や「子どもたちが元気に走り回れる美術館」という「三鷹の森ジブリ美術館」（2001年開館）の立ち上げなどで引退どころではなかった。つまりは『もののけ姫』が、それほどまでに全力で挑んだ「宿題」だったという

ことである。その頃の高畑勲による宮崎駿評は、次のようなものであった。

「宮崎駿はしばらく前から脚本を書かない。絵コンテも完成させず、啓示的な世界構造の発想と、そのなかで切り結ぶ魅力的な主人公たちのイメージを得れば、あとはそのイメージとプロットを頼りに作品に飛び込む。飛び込んでから、作画以下諸々の作業と平行して絵コンテを進めていく。持続的な集中力のもとに、作業は果てしない即興演出の様相を呈する。一旦設計し終わったものをただ延々と実行に移していくアニメーション制作の宿命にもはや我慢できず、一回限りの多重燃焼に身を投じることで、彼は作品づくりをさらに官能的な冒険に近づけようとしているかのようだ」<sup>21)</sup>。

付記するならば『もののけ姫』の後に、スタジオジブリが公開したのが高畑勲による『ホーホケキョ となりの山田くん』(1999年)という『もののけ姫』とは真逆の趣向を持つ作品(「なぐさめ」の提供)だったことにも、スタジオジブリ作品の振幅の大きさを確認することができる。

## おわりに

本稿では、スタジオジブリのクリエイティビティ・マネジメントについて、その特徴が分かる部分を幾つか抽出することができた。1つは、プロデューサーの役割についてである。具体的には、クリエイターとのベースとデータを共有することで相槌の名人になることや、クリエイターの女房役になることなどである。また1つは、宣伝の在り方についてである。具体的には、金銭の関わりを持たない特別協賛の形式を採用することで作品世界を守ることなどである。いま1つは、クリエイターの職場環境の整備についてである。具体的には、出来高制から給与制に変更したことや、長期のリフレッシュ休暇を与えることなどである。

こうして浮き彫りになった特徴について、前稿で考察したピクサーとの比較を交えながら、クリエイティビティ・マネジメントの実像を明らかにすることを次の課題とする。また、本稿では、二次資料に基づきリサーチにとどまっておき(それでも当事者が著した文献・当事者が発したコメントだけを抽出することに留意した)、予備的考察の域を出ない。比較検討においては一次資料への接近を試み、二次資料との相違性にも注意を払いながら、稿を重ねていく。

## 註

- 1) 本稿では、鈴木敏夫『映画道楽』ぴあ 2005年、叶精二『宮崎駿全書』フィルムアート社 2006年、鈴木敏夫『仕事道楽 スタジオジブリの現場』(岩波新書)岩波書店 2008年、梶

山寿子『鈴木敏夫のジブリマジック』（日経ビジネス人文庫）日本経済新聞出版社 2009年、鈴木敏夫『ジブリの哲学—変わるものと変わらないもの』岩波書店 2011年を主な参考文献にしている。

- 2) 宮崎駿『風の帰る場所 ナウシカから千尋までの軌跡』ロッキング・オン 2002年、18ページ。
- 3) 『天空の城ラピュタ』に出てくるロボット兵は、アニメーションでよく描かれる最新式ロボット（オートパイやジェット機のような流線型のラインをしているもの）とは異質である。最新式ロボットは、インダストリアルデザインとして発想しているから、結果として、どれも同じような形となり、オリジナリティがなくなってしまう。だから全く違うものを考えないといけない。でも全く新しいものを思いつくほどの独創性は無い。そこで昔の人が考えたものの中（最旧式）からヒントをもらう。それがラピュタでのロボット兵のデザインとして描かれている。このように時代の逆を行く理由として「自分が次男であるから、長男に従って生きていくのは好きじゃない」と宮崎駿は語っている（『ロマンアルバム 映画「天空の城ラピュタ」ガイドブック 復刻版』徳間書店 2010年、82ページ）。
- 4) 高畑勲『映画を作りながら考えたこと』徳間書店 1991年、264ページ。
- 5) スタジオジブリは、作品の世界配給と日本でのビデオ販売において、1996年7月からウォルト・ディズニーと提携している。最初のアメ리카での配給となった『もののけ姫』（Princess Mononoke；1999年10月29日公開）は、ディズニー傘下のミラマックス（イタリア映画の『ニュー・シネマ・パラダイス』、『イル・ポストイーノ』をアメリカでヒットさせた実績を持つ独立映画会社）が手がけ、ヨーロッパではブエナ・ビスタ・インターナショナルが行った。アメリカでは、現地仕様の再編集を断ったため、アート系シアターでの上映とし、集客数を見ながら上映館数を増やしていく「プラットフォーム方式」が採られた。この『もののけ姫』が米国市場浸透のための前哨戦となり、2003年3月、『千と千尋の神隠し』（Spirited Away）がアカデミー賞受賞（長編アニメーション部門）につながる事となった。
- 6) この物語での「少女を老婆に」という構想は、著者のダイアナ・ウィン・ジョーンズが1984年に牛乳アレルギーで関節炎を患った際、杖について歩かなければならなかった闘病経験から来ている。ジョーンズは宮崎作品のファンであったため、映画化も難なく承諾を得ることができた。原作の変更についても異を唱えることはなかったが、ハウルの性格だけは変えないで欲しいという要望は出した。2004年12月にはジョーンズの暮らすブリストルまで宮崎駿が出向き『ハウルの動く城』の試写会を行った。観賞後、ジョーンズは「とても素晴らしかった。奥深く、奇妙で、そして美しい映画」「宮崎は私が執筆したときと同じ精神で映画をつくった」と絶賛した。映画化を受け、日本語版の原作もかなりの増刷を重ねたので、相乗効果のあるものとなった。また、この作品に続く『ゲド戦記』も原作ベースのものであり、その原作者であるル＝グウィン宅に宮崎駿と鈴木敏夫がともに、2005年6月、企画の承認を得て出向いている。
- 7) ここでは、スタジオジブリ責任編集『ナウシカの「新聞広告」って見たことありますか。—ジブリの新聞広告18年史—』徳間書店 2002年を参考にしている。
- 8) 同上書31ページ。メイジャーは映画宣伝の専門会社であり『さらば宇宙戦艦ヤマト』や『銀座鉄道999』などを手がけた実績を持つ。
- 9) 以後、ローソンはジブリ作品とタイアップ（協力 ローソン）を続けており、ローソン限

定のグッズ販売や、三鷹の森ジブリ美術館の入場券の独占販売を担っている。

- 10) 興行収入でも『ハウルの動く城』は196億円となり『もののけ姫』の194億円より2億円多い収入を記録した。日本映画の歴代興行収入のベスト5のうち、実に4作品がジブリ作品で占めている。1位『千と千尋の神隠し』304億円、2位『ハウルの動く城』、3位『もののけ姫』、5位『崖の上のポニョ』155億円。ちなみに4位は『踊る大捜査線 THE MOVIE 2 レインボーブリッジを封鎖せよ!』(2003年、173億5,000万円)である。以降ジブリ作品のベスト50までには、9位に『借りぐらしのアリエッティ』92億5,000万円、17位に『ゲド戦記』76億5,000万円、21位に『猫の恩返し+ギブリーズ episode II』64億6,000万円、30位に『紅の豚』50億1,000万円、37位に『平成狸合戦ぽんぽこ』(1994年)47億8,000万円、43位に『コクリコ坂から』(2011年)44億6,000万円がランクインしている(キネマ旬報映画総合研究所編『映画・映像産業ビジネス白書2012-2013』キネマ旬報社 2012年、192ページ)。
- 11) 「ブルータスのスタジオジブリ特集」『BRUTUS』2010年8月1日号、87ページ。
- 12) このときのインタビュー記事は『ロマンアルバム 映画「風の谷のナウシカ」ガイドブック 復刻版』徳間書店 2010年、111～130ページに再構成されて掲載されている。
- 13) 『ジブリの森とポニョの海 宮崎駿と「崖の上のポニョ」』角川書店 2008年、80ページ。
- 14) 朴己洙(崔盛旭訳)「宮崎駿アニメーションのストーリーテリング戦略」『日本映画は生きている 第六巻 アニメは越境する』岩波書店 2010年、152ページ。
- 15) 2008年10～12月、経験1年以上のアニメーターに調査用紙を配布する形で実施。回答者数728人。その実態調査の概要は、[www.janica.jp/survey/2009symposium\\_rundown.pdf](http://www.janica.jp/survey/2009symposium_rundown.pdf)で報告されている(2012年7月29日確認)。
- 16) 養老孟司、宮崎駿『虫眼とアニ眼』(新潮文庫)新潮社 2008年、47ページ。
- 17) 前掲『ロマンアルバム 映画「風の谷のナウシカ」ガイドブック 復刻版』139～140ページ。
- 18) 宮崎駿 前掲書 2002年、18ページ。
- 19) スタジオ内には「作画部のみなさんへ 作画用紙の1枚あたりの単価は、レイアウト用紙18円 原画用紙8円 動画用紙5円と、普通の紙に比べて、かなり高価なものです。極力無駄遣いの無いよう、よろしく願い致します。制作部」という張り紙がなされている。
- 20) 『NEWS ZERO』2010年7月19日放送分での宮崎駿インタビュー。
- 21) 高畑勲『1991～1999 映画を作りながら考えたことII』徳間書店 1999年、180ページ。