

たとえアニメーションに興味のない人であっても、『機動警察パトレイバー』『GHOST IN THE SHELL / 攻殻機動隊』『イノセンス』などの作品名ならどこかで聞いたことがあるかもしれない。その生みの親が、今回登場していたたく石川光久氏である。1958年生まれというのが信じられないほど飄々として、一見学生風の風貌。70年代後半の大学キャンパスでは、よく石川氏のような学生を見かけたものだ。

こんな彼が、スタジオ・ジブリと並んで、「クール・ジャパン」を代表するアニメ界のトップ・プロダクションを率いている。確かに彼もTVアニメ『鉄腕アトム』などで育った世代には違いないのだが、八王子で農業を営んでいた生家にはテレビが入ってくるのも遅かったし、少年期からばりばりのアニメファンだったとは言いがたい。また、幼い頃からのアニメファンだからすぐれた作品を生めるわけでもないし、ましてや作品制作だけにとどまらず、巨大な権利ビジネスと化した現代のアニメ業界の中で、個性的な経営者として注目されることはないだろう。

それでは、経営者・石川光久はどのようにして誕生したのだろうか。

## なし崩しで入った アニメの世界

八王子の農村にあった石川氏の生家は、それほど広くもない田畑を耕す農家だった。両親は兄にも、もちろん末っ子の石川氏にも農業を継がせるつもりはなかったという。手広く農業をしていたわけではなく、社会全体が質素だった昭和30年代でも、生活は豊かなほうとはいえなかった。

「何しろ、下着は買わずにおふくろが農協からも

らったタオルで縫ったパンツをはいていた」

という質実ぶり。その身なりをからかい、同級生たちは彼を「バイキン君」と呼んでいた。今ならいじめにつながる場所である。だが、ただの「バイキン」ではなく「君」づけなのがミソで、石川少年は同級生から人気があった。クラスでは学級委員長、野球部ではキャプテン、体育祭があれば委員長というように、なんとなく背を押されてリーダー役を務めることが多かった。学業成績はかんばしくなかったにも関わらず、である。

「なんでしょね。僕はずっと成績は中の下ぐらいだったし、教科書は重いから家に持ち帰ったこともなかったですね。かばんの中身はいつだって弁当箱だけ(笑)。ただ、いつもまわりのことを先に考えるタイプだったことは確かです。みんなが右に行きたいと言えば一緒に右に行く。決して『ついてこい』と引っ張っていくことはない。ただ、大きな決断をするときは、人と同じ方向には行かないかもしれない。天邪鬼なんです。階段を上って一〇〇段目があがりだとすれば、その到達点を目の前にして横にそれてしまうような。みんなが到達点だと思ふところに興味がないんですよ」

就職も、まともに活動して決めたわけではない。偶然見た文楽に感動し、自分も人形の世界を志して地元の人形座「八王子車人形」に入門。座が海外公演をしている間、短期間のアルバイトとして入ったのが、「竜の子プロダクション」だった。アニメーション業界の名門プロダクションを、石川氏はよく知らず、アニメーター志望でもなかった。

ここで担当したのが、制作の仕事である。アニメが滞りなく、高品質で納品されるまでのさまざまな業務を担当し、監督やアニメーターたちを助

# 石川光久

株式会社プロダクション・アイジー  
代表取締役社長

業界常識の打破、新たな産業の創出——。ビジネスを通じた“新しい日本”創造の中心には、ビジョンを掲げ信念を貫き、決断を下すリーダーがいる。日本のアニメ業界を率いるプロダクション・アイジーの石川氏は、「プロデューサー」と「経営者」、二足の草鞋を履きながら世界に挑戦を続ける。

決断の  
瞬間

文・千葉望 / 写真・栗原克己

けていく。工房的な雰囲気にも満ちていた職場は楽しく、アルバイトから社員にも取り立てられた。権限を与えられ、やりがいもあったという。

## 業界構造の 変化とともに成長

そんな石川氏の、最初の決断の瞬間は86年に訪れた。竜の子プロダクションを退社したのである。「僕としては会社の肩書きに甘えもあつたし、スタッフを集めることに関してもあいまいになってしまふ部分を感じていました。けれど会社に退職願を出した後すぐにリストラ対象になり、だつたら見返そうと反骨精神が出てしまい、フリーのプロデューサーとしてテレビシリーズ『赤い光弾ジリオン』を担当させてもらいました。このとき、内心は一年後にアニメ業界を去る意思を持ちながら仕事をしていたのですが、そうすると以前はわからなかったものが見えてきました。アニメの仕事はフリーのスタッフを集めて進めます。彼らにとって仕事が食い扶持であり、すごくシビアな世界だと初めて実感したのです。自分が社員であることに疑問を持たなかったときにはわかりませんでしたね。それまでは会社を辞めるときはアニメを止めるときだ、と思っていたんですけれどね」

この言葉には、少し解説が必要である。1年間『赤い光弾ジリオン』に関わってみて、石川氏は仕事を継続していくことの大切さを痛感した。スタッフとの信頼関係を維持していくこと、彼らの生活を支えることの大切さ、難しさ。この頃ちょうど業界は大きなテレビアニメシリーズの仕事もなくなり、全体に低迷期を迎えていた。そうならば、力のあるスタッフは生活できなくなる。また、プロダクションが以前のような冒険をしなくなる

# クオリティの高い作品を 継続して作るため よいタネを探し育てる

いしかわ・みつひさ  
1958年10月東京都生まれ。Production I.G,LLC (米国)の代表取締役を兼務。大学卒業後、竜の子プロダクションに入社。87年、同社より独立し創業。プロデューサーとして数多くのアニメーション映画、ゲーム制作などを手がける。2005年、株式会社プロダクション・アイジーは、ジャスダック証券取引所に上場。また、東京大学では特任教授も務める。





# ビジネス成功の秘訣は スタッフ同士の仕事が見える環境、強い現場力

り、反発した人材が辞めていく事態も起きていた。それを見て、結局石川氏はアニメ業界を見切るこ  
とができず、87年にアイジータツノコ（現・プロ  
ダクション・アイジー）を設立した。

「その頃は仕事があるときでも、低予算。制作に  
お金がかげられず、仕方なく若いスタッフを使う  
しかなかった。でも、そういう時期に歯を食いし  
ばりがんばったスタッフが力をつけていったん  
です。お金がなくてもいい作品を作るには、熱い気  
持ちはなければやっていけません。僕自身、若く  
て情熱があったからできたことです。

まわりにも恵まれて、僕は最初の10年間は下請  
けでも我慢だと思っていました。元請けでき  
ました。アニメのビジネスも大きくなり、出版社  
や広告代理店などとの関係もできていったん  
です」

今ではアニメの世界は巨大な権利ビジネスとな  
っている。劇場でアニメ映画を公開するとして  
も、DVDやビデオ、ゲーム、グッズなどのキャ  
ラクター制作など、周辺ビジネスのほうが大きい  
こともしばしばである。それによって息の長いビ  
ジネスもできる。しかも、市場は国内だけではな  
く海外にも広がり、「ジャパニメーション」のフ

ァンは増加しつつある。アルバイトで入社し、ア  
ニメ作品の進行担当だった石川氏にとって、思い  
がけない展開だったといえよう。

## 権利ビジネスへの 転換が第2の決断

その展開を石川氏は、

「作品を作るだけでなく、制作委員会を中心にお  
金を集めて、権利関係の契約を作り、メディアミ  
ックスを企画し……テレビ、アニメ、ゲームの3  
つで、うちの会社だけが40億円の資金を集めたこ  
ともあります。いいものを作ればいい、ではなく  
ビジネスを踏まえて一歩先を目指すことが大切だ  
と考えています。もちろん、日本に活動の場を限  
定する気もない。米国に拠点を作ったのも、その  
ためです。制作から踏み出していこうとしたこと、  
それが第2の決断ですね」

と話す。また、その決断を下し、体制も整えた  
からこそプロダクション・アイジーは大きな飛躍  
を遂げることができたのだ。

03年「アントレプレナー・オブ・ザ・イヤー」  
の日本代表に選ばれ、翌年モナコで開かれた世界



大会に参加。05年、JASDAQ上場。この12月  
には漫画誌出版のマグガーデンを株式交換によ  
って傘下に収めることを目指している（マグガ  
ーデンとは06年11月から資本・業務提携）。上場  
以来、経済紙やビジネス誌の取材を受けることも  
増えてきた。未だに学生くささの抜けのない石川氏  
は、すでに業界では世界的に有名な経営者として  
注目を集めているのである。

そして、第三の決断は、と問うと、

「それは言えません」

という答えが返ってきた。ここ2〜3年の間に、  
個人的に大きな転機があり、「さまざまなことを  
捨てる大切さ」を感じさせられた。それに比べれ  
ば、JASDAQ上場やマグガーデンを傘下に  
収めることは、

「目標に過ぎない」

とまで言う。最近の荒れる株式相場のあおり  
や、3期連続での連結経常利益減少からくる株価  
の乱高下も、まったく気にならないという。「公  
開したからこれから右肩上がりですね」と声をか  
けられることもあったが、「そんなつもりじゃな  
いのに」と違和感を持った。

「公開も、マッグガーデンとの統合も、こういう状況をどこまで耐えられるかということを中心してきたし、余計なこともしませんでした。これからようやく結果が出る時期に入ると思っています。これまで居眠りしてたのか、と株主から叱られるのですが(笑)」

## やりたいことを主張する 監督との戦い

本誌としては、もうひとつ注目したい点がある。アニメ業界は低賃金、長時間労働など、労働環境の悪さでも語られがちだった。実際、「好きだから」というアニメーターの気持ちに甘えるように、劣悪な環境が正されないままともいえる。そうしなければ、韓国や中国などの競争に勝ち抜けないからだ。下請けとして外国を使い、結果的に技術が流出していく構造は、製造業とよく似ている。だが、プロダクション・アイジーはスタッフに適正なギャラを支払う。中には年収2000万円を稼ぐスタッフもいるほど。腕があれば、当然支払われるべき対価だともいえる。

「アニメーターはちゃんと相手の人間を見ていますよ。僕の言ったことだって、すべて暗記しているはずですよ。今は月に5億円、スタッフへの支払いが発生しますので、けっこう大変です。しかし、スタッフひとりひとりに生活があるのだから、僕は1日たりとも支払いを遅らせたことはありません。それは最低限の責任だけど、実行するのはむずかしい。それを20年間やってきたことは本来誇りだと言いたいところですが、正面切ってアニメーターに誇っても、彼らは引いちゃうでしょうね(笑)。そんなことより、自分のやりたいことをやらせてくれるのが大事なんだと言うはずですよ」

だが、「やりたい仕事をやらせる」ことが経営者にとって重要だと、石川氏は思っていない。「GHOST IN THE SHELL/攻殻機動隊」や『イノセンス』で世界的に高い評価を得ている押井守監督は、長年の盟友関係にあるが、少し前にこんなことを石川氏に言った。

「俺、石川と20年間付き合い合ってるけど、やりたいものを作らせてくれたのはたった1本だったもんなあ」って言われまして」  
と石川氏は笑う。

## 常に立ち返る場所は 作品の継続性

石川氏はアニメ・ビジネスを成功させる秘訣は、強い現場を持つことと、よいタネを探し当てることだと考える。1本のアニメ作品を作る工程では、隣のスタッフ同士が、相手のやっている作業を自然に目にできるような環境が大切なのだ。

「それだけアニメ作りは繊細な仕事なんです。一部を切り離して、安いからと海外に発注していたら、人は育たない。また、人にチャンスを与えることも大事です。いかにして本気で仕事をやらせるか。優しすぎると甘えるし、厳しすぎてもダメ。人の気持ちの掴み方が大事ですね」

押井さんにしても、本人がやりたがるものばかり作ってもらっていたら、とうてい儲からなかったでしょうね。この前制作した『立喰師列伝』は初めて彼の好き勝手でもやってもらいました。けれど予算を圧縮して、しかも負荷をかけるために、絶対に劇場公開にするんです。きちっとした映画にしなけりゃいけないから、緊張するでしょ(笑)。

結局、多くの海外の映画祭に参加するような実験的な作品となりました。僕としては能力を枯らす

のではなく、最大限に生かせるタネを探しておいて、それをぶつけることが大事だと思っています。監督が作りたいたいってしているから作る、では、お客さんのところまで辿り着きません」

マネジメントで迷ったとき、常に帰っていくのは「よい作品を継続して作る」ということである。この世界はどうしても好き嫌いになりがち。現場でがんばっているが力のないスタッフがいるとする。どうしても情が移って切れないとしたら、作品として継続していけるだろうか、と考える。

「人間関係で迷っても、いつも立ち返るところがあったから、見間違えをしてこなかったんじゃないかと思います」

よいタネを探す大切さは、農家の仕事を見ていて体で覚えた。よいタネでなければ、太い幹も美しい花も育たない。シクラメン栽培農家として成功している長兄を石川氏は尊敬している。きれいで長持ちするシクラメンの栽培に成功し、自立した農家として実績を残し続けているからである。

「アニメの仕事もそれと同じですね」

これからは若い人材をもっと育てるのが目標だ。新作『スカイ・クロラ』は押井守監督作品だが、まだ30歳のプロデューサーが担当した。プロデューサーを育てる環境は整いつつある。

「成功体験がないと人は育たない。そう思うので、途中でやばいと思っても、とことん結果が出るまでやらせる。任せきったとき人は結果を出しません。経営者を育てるような環境作りはまだこれから。この業界の経営者を目指して飛び込んでくるような人間が増えないといけないと思うんです」

石川氏はしきりに「『スカイ・クロラ』いいですよ」と言った。その言葉には、新しい作品を売り込むというよりも、若い人材があげた成果を見てほしいというニュアンスが込められていた。