

立ち読み版

『呪術廻戦』、『進撃の巨人』The Final Season』などを手がける組織づくり

いま最も熱いアニメ制作スタジオを率いて



## Interview

株式会社MAPPA 代表取締役

おおつか まなぶ  
**大塚学**さん

プロフィール：1982年生まれ。気鋭のアニメ制作会社STUDIO4℃を経て、2011年の株式会社MAPPA設立に参加。2016年から代表取締役。2019年にグループ会社として株式会社コントロールを設立し、代表取締役を兼務。アニメーションプロデューサーとしても活躍し、『BANANA FISH』、『ユリ!!! on ICE』、『残響のテロル』、『坂道のアポロン』など多数の人気作品の制作を指揮している。

【取材・文】 岡本 崇志 中小企業診断士 【写真提供】 株式会社MAPPA

### — The prologue

「いま最も勢いがあるアニメスタジオは？」と問われれば、「MAPPA」と答えるのが相応しい。直近では『呪術廻戦』、『進撃の巨人』The Final Season』などを手がけている。設立10周年を迎えた同社は、作品数が多いにもかかわらず、1つ1つの作品で濃密な足跡を観客の心に残してきた。今では新作発表のたびに期待と歓迎が寄せられ、ファンの心を捉えている。同社は当初、片瀨須直監督作品『この世界の片隅

に』の制作を目的として、伝説的なプロデューサー・丸山正雄氏によって設立された。社長を引き継いだ大塚学氏は、多彩な作品制作を率いて急成長に導いてきた。謙虚で自身のことはあまり語らない大塚氏だが、アニメ制作への想いは熱い。業界の課題に真正面から向き合い、高品質な作品制作に耐える組織づくりと人材育成に力を入れてきた。MAPPAとアニメ制作の行く先について伺った。

Interview >>> Manabu Otsuka



(左)『進撃の巨人』The Final Season』、大人気原作への注目と期待に高い熱量で応え、最終章を描き切る(© 諫山創・講談社/『進撃の巨人』The Final Season製作委員会)。(右)『呪術廻戦』、原作が持つダークな世界観の魅力を引き出し、真正面から描き切るMAPPA渾身の作品だ(© 芥見下々/集英社・呪術廻戦製作委員会)。

### 生産性とクオリティーとのバランス

—アニメーションを作る仕事の魅力をお聞かせください。

自分たちが世に出した仕事の手応えをダイレクトに感じられる点が魅力です。アニメーションへの注目は国内、海外を問わず年々高まり、SNSなどで作品への大きな反響があります。一方で、戦う相手が非常に増え、難しい時代に突入している感覚がありますね。映画、テレビ、ネットの垣根が曖昧になり、最新作も旧作もいつでも観られる。その中で評価されるため、お客様が快感を感じるレベルが上がっています。MAPPAは良い評価をいただいています。お客様の期待に会社の成長を追いつかせるのに必死です。

—作品数を絞るスタジオが多い中で、MAPPAは作品数を年々増加させていますね。

アニメーションをビジネスとして考えると、多数の作品を世に出せる生産性が大事です。その上に品質が乗ってくる。1年に1本しか勝負できなければビジネスとしてギャンブルですが、制作本数があると、さまざまな挑戦ができます。また、お客様が求めているものをタイムリーに提供できるので、より

リアルタイムに企画を検討できます。少しリスクが高いかなと思う企画にも、長期的なプランでメリットを見つけて取り組みます。そうした前例のないことに飛び込める、新しい制作スタジオの形を模索しています。私たちのような制作スタジオは他にはあまりなく、お手本がないため、他業種の成功例を参考にしています。挑戦に対する縛りがなくていいところが、MAPPAの強みです。

—スタジオの個性や作風をあえて持たないことも特徴ですね。

特定のクリエイターの才能や方向性で絵柄や作風が固定してしまうと、やれることの幅が狭くなります。特定のスタイルを突き詰めていくことは武器になると思いますが、制作ラインを増やす方向性なら、やっぱり作品を前面に出したい。その時代にお客様は何を求めているのか、何を感ずるのか。そこから作品づくりをしたい。そう考えると、MAPPAのスタイルを決めて勝負するといった発想からは離れていきますね。

ただ、わかる人にはわかるMAPPAの癖みたいなものは出てきていて、過去作品の積み重ねから成長してきた文脈は大切にしています。

—クリエイターに寄り添う姿勢と、ビジネスとのバランスはどのようにお考えでしょうか。

人を感動させる作品の制作には大きな苦痛を伴います。クリエイターたちが自身に妥協せず、どこまで高められるか。本人が一番苦しんでいます。その大変なことをどう一緒に乗り越えるか。その乗り越えた先に、お客様を感動させるクオリティーが生まれてくるという確信を持っています。一方でクリエイターのこだわりに粘り強く付き合っていくと、スケジュールを圧迫し、後の工程に負担がかかる。他の社員たちには不満が残ります。人数が増え、組織として生産性と品質を求めると壁にぶつかり、模索しているところです。

もしも、スケジュールだけを守るスタイルで制作をしていたら、MAPPAの名前を世の中に広げてくれた作品は存在していません。作品への挑戦は大切