

cultivate

【動】他【耕して育てる】

1 〈土地を〉耕す、開拓〔開墾〕する

1a 〈作物・植物などを〉育てる、栽培する、〈水産物を〉養殖する、
《生物》《微生物などを》培養する

2 〈人・心を〉養う、鍛える、育てる、〈才・技術などを〉培う、

〈態度などを〉作り上げる…〈産業・科学などを〉育成する、興す

2a 〈人間関係を〉はぐくむ、築く…〈人と〉きずなを結ぶ

3 〈新しい市場・顧客を〉開拓する、掘り起こす

プロローグ

なぜラジオのイベントに16万人が集まったのか？

2024年2月18日。

この日、僕は朝から東京ドームにいました。

開場とともに、スタンド席へと流れていく人、人、人。この日のために全国各地から集まった人々の期待と興奮が入り混じった波動のようなものが、ビリビリと頼に伝わってくるようでした。

手元のスマホの画面に流れるタイムラインには、「#オードリーANN東京ドーム」の文字。

お笑いコンビ、オードリーの若林正恭さんと春日俊彰さんの2人がパーソナリティを務める「オードリーのオールナイトニッポン」の放送15周年を記念して企

PROLOGUE

画されたスペシャルイベントが、いよいよ始まるうとしていました。

開演の時刻を迎えるころには、5万3000人入る東京ドームはほぼ満員に。普段は野球の選手たちがいるベンチから球場全体をぐるりと見た360度、すべて人で埋め尽くされた光景は壮観でした。ここにいる一人ひとり、全員がラジオリスナーなのかと思うと、信じられない気持ちになりました。

「再生数」などの数字やSNS上の「コメント」で、ラジオを聴いているリスナーの存在には毎日毎時触れているつもりでしたが、こうやってリアルな姿、「生身の存在」としてのリスナーが1カ所に、しかも5万3000人も集まったなんて——。自分のラジオ人生を振り返ると、胸に迫るものがあつたのです。

音楽のボリュームが徐々に上がると、歓声も一段と大きくなりました。同時に湧き上がったのは歓喜の拍手。5万人超が手を叩く音のうねりの迫力は、感じたことのないものでした。

いつもは電波を通じてパーソナリティとつながっているリスナーの一人ひとりが、同じ場所で同じ時を分かち合う。初めて会うのに、みんながつながっている——。不思議な連帯感が、会場の熱気をぐんぐんと高めていました。

ドームに集まった5万3000人だけではありません。全国47都道府県の映画館200館などで開催されたライブビューイングに集まった5万2000人、さらにオンライン配信で視聴した5万5000人を合わせると、なんと16万人がリアルタイムで参加したことになります。

ほんの数年前まで、ラジオ番組のイベントといえ、100人ほどのリスナーを無料招待する公開収録が定番でした。

そんな過去の「常識」と照らし合わせると、アリーナ席1万2000円、一番リーズナブルな「ステージ裏体感席」でも7500円と決して安くはない有料イベントをあの東京ドームで開催し、全国で16万人も動員してしまうとは、数年前には想像もできないことでした。

イベントを応援してくださったスポンサー企業も11社に及び、そのほとんどが普段の番組からスポンサーとしてついでにくださっている企業でした。

パーソナリティと、リスナーと、スポンサーと、スタッフと。1つのラジオ番組を核につなげた人たちのパワーが最高の形で混ざり合って、これだけのイベントが生まれたという事実。

まさに今の時代のラジオだから起こせたことだと思っています。

PROLOGUE

大げさでなく、この日の光景は20年前の自分にとっては「奇跡」そのものでした。

当時、所属していたNHKラジオ第1放送で担当していたのは「土曜の夜はケイタイ短歌」という若者へ向けたバラエティ番組でした。若いリスナーにもっと番組を聴いてもらいたいと、渋谷の街角で先輩と2人、100円ショップで買ったAMラジオ受信機を配りながら、「10代の皆さん、ぜひラジオを聴いてみてください！」と必死に呼びかけていました。それほど、ラジオは「誰にも聴かれていなかった」のです。

タダでもらえるというのに素通りする人がほとんどで、受け取ってくれた優しい人のなかにも音楽プレイヤーのiPodだと勘違いしてガツカリする人もいたりして……。絶望と焦燥に沈んでいたあの頃の自分に、目の前に広がる5万3000人の光景を見せてあげたいと思いました。

僕ひとりの力でできたことは、たかが知れています。東京ドームで果たした役割も、そこに関わるたくさんのスタッフの1人に過ぎません。本書に登場する人たちだけではなく、ラジオを愛し、深く考えている人はたくさんいます。さまざま

まな事情で番組を離れた人もいます。

多くの仲間や応援してくださる方々に恵まれ、たまたま僕はラジオの奇跡的な転換期に、最前線で立ち会うことができました。東京ドームの光景を目撃できた幸運に感謝しながら、僕にはこの20年にわたるラジオの記録を残す義務があると感じ、この本を書こうと決めました。

最初に読者の皆さんに伝えておきたいのは、これから書くことは僕の成功談ではないということです。ラジオの衰退から転機、そして復活から全盛に至るわずか20年ほどの歴史のなかで、ラジオ局のいちスタッフとして目撃してきた事実、そして失敗のたびに学んできたエピソードの積み重ねです。

なぜラジオのイベントに16万人が集まったのか？

「すごいイベントだったのだろう」「ファンづくりが上手いに違いない」——そんな単純な言葉で片づけられたくはありません。

たとえるなら、昔のラジオは荒れた土地でした。この20年、パーソナリティ、リスナー、スポンサー、スタッフが一緒になって、ラジオという土地を耕しました。それが畑となり、みんなで撒いた種に水をやり、日が当たり、やがて芽が出て花や実をつける。収穫の時期を迎え、それが終わると、再び種を撒く。この繰り返し

PROLOGUE

しの中で、ラジオは奇跡の復活を遂げました。

ラジオは「耕す（カルティベート）」です。それが具体的に何を意味するかを、本書で詳細に書き尽くしました。

第1章は、2000年代にラジオが「衰退」していた“どん底”ともいえる時期に、僕がラジオ局で仕事を始めてから見た光景や、そもそもラジオがどのように作られているのかを学んだエピソードが書かれています。

第2章は、2011年の東日本大震災をきっかけにラジオという存在価値がいかに変わったのか、「**転機**」におけるラジオ番組のいちスタッフの実体験です。パーソナリティとリスナーの間に生まれる絆、苦境だからこそ生まれた新たな試みについて記しました。

第3章は、ラジオ番組の配信プラットフォーム「Radio（ラジオ）」が始まり、「SNS」と「イベント」が合わさることで「**復活**」を遂げるラジオのダイナミクスを取り上げました。現在の進化したラジオの原型はこの時期にほぼ完成されたといっても過言ではありません。

第4章は、2020年春先から世界を襲った「コロナ」という逆境の中で、ラジオが苦しみながらも創意工夫で新たなスタイルを獲得し、現在のラジオ「**全盛**」

期を迎えるに至った経緯を書きました。オールナイトニッポンのプロデューサーとしての視点、学びを詰め込みました。

なお、プロローグ冒頭の「オードリーのオールナイトニッポン in 東京ドーム」に至った軌跡は、この本の最後であるエピソードに書きました。「耕す(カルティベート)」という「ラジオのコンテンツ戦略」にとって、僕が最も重要だと考えている3つのポイント「素の良さを生かす」「関係性を耕す」「じっくりと待つ」の詳細もそこにあります。

ラジオのイベントが16万人を集められた「答え」だけを知りたい人は、エピソードだけを読んでください。

でも、「答え」だけを知りたい人には、そもそもラジオから学べることがないかもしれません。

ラジオには「答え」はありません。現在の主流であるショート動画やテキスト要約など、時間効率がよい「タイパ」「コスパ」とはまったく逆のコンテンツです。パーソナリティは長い時間をかけて語り、リスナーは長い時間をかけて聴く。馴染みのない人にとっては「無駄だ」「つまらない」と感じる時間もあるかもしれない。でも、それが不思議と心地いい。

PROLOGUE

流行りの「推し活」が学べるわけでもありません。もちろんSNSで発信する、何かあればすぐに駆けつけてくれるリスナーも多くいますが、独りで静かに聴いて楽しむだけのリスナーもたくさんいます。いわば「サイレントマジョリティー（発言をしない多数派）」のような存在がラジオ番組を支えています。だからこそ、アイドルのファンダムが巻き起こすような熱狂とは異なる、ラジオならではの「静かな熱狂」と僕は呼ぶようにしています。

ラジオが奇跡的な復活を遂げた20年から、ビジネスパーソンは何を学べるのか？ ラジオには「答え」はないかもしれませんが、たくさんの人を魅了する「学び」が詰まっています。少なくとも僕自身は、ラジオからたくさんのお話を学んできました。そして、コンテンツ業界に関わる人はもちろんのこと、ラジオの復活を迫体験することで「自分の業界だったら、どうだろうか？」と、きつとインスピレーションが湧いてくるはずですよ。

難しい言葉は使わないように気をつけました。一つひとつのエピソードは、ラジオのエピソードトークのようになるべく完結するように書きました。どうか「ながら聴き」をするときのような気楽さで、気になるところから読んでみてください。

はじめに

遅ればせながら、僕は富山雄一と申します。

2018年4月からニッポン放送「オールナイトニッポン」全体のプロデューサーを務めています（2025年1月現在）。

この数年で、2024年10月に放送開始から58年目に入った「オールナイトニッポン」が若者に愛される番組として復活を遂げたことがメディアで取り上げられることも多くなり、それに合わせて僕自身も取材やセミナーに呼ばれ、ラジオ業界について聞かれることが多くなりました。

そんなとき、僕は「21世紀に入って、今、若者がいちばんラジオを聴いていません」とキャッチコピーのように話しています。

衰退していた2000年代、ラジオという文化は若者のなかでは廃れてしまっ

ていて、リスナーは絶滅危種ぐらいに減ってしまいました。

それが今や、初めて会う仕事関係者やプライベートで会った人、とりわけ若い人から「ラジオ聴いています」「××のオールナイトニッポン好きです」と言われる機会が増え、肌感覚ではありますが10倍どころか100倍ぐらい言われるようになった印象です。

一時期、オールナイトニッポンの協賛スポンサーも数社まで落ち込む時期があり、オールナイトニッポン伝統の「××のオールナイトニッポン、この番組は、〈協賛社名〉、以上各社の協賛で東京千代田区有楽町ニッポン放送をキーステーションに全国36局ネットでお送りしました」という後クレジットに、協賛社名がまったく入らないことさえありました。

それが今は、年間で70社以上のスポンサーについていただいております、見事なV字回復を成し遂げました。ラジオ最盛期と呼ばれた1980年代のスポンサー数を上回る状況です。

オールナイトニッポンは、2023年2月に放送開始55周年を記念した「オールナイトニッポン55時間スペシャル」という大型特番を放送しました。オールナイトニッポンの歴代パーソナリティが次々と28組も登場し、2日半ずっとオール

ナイトニッポンを放送するというものです。さらに、2024年2月には、プロログで紹介した「オードリーのオールナイトニッポン in 東京ドーム」を行い、かつてない盛り上がりになっています。

そんなオールナイトニッポンで生放送番組を制作する時の最小のユニットは、パーソナリティ、ディレクター、AD、ミキサー、メイン作家、サブ作家。詳しくは後述しますが、基本的にはそれぞれ1人ずつ、たった6人で番組づくりが行われています。

たった6人で作るラジオ番組が東京ドームでイベントをやり、16万人もの観客を集める。「どうやって？」と思われる人もいらっしやるかもしれませんが、これがラジオです。

ラジオはこの20年、デジタル化のアップデートを経て、大きな進化を遂げました。再び全盛期を迎えることができたラジオは、もしかしたらDX（デジタルトランスフォーメーション）の優等生なのかもしれません。

「たかがラジオの話」と思われる人もいらっしやるかもしれませんが、流行り廃

り激しいコンテンツ業界。ラジオの中でも58年続く「オールナイトニッポン」の作り方には、何らかのビジネスのヒントがあるかもしれません。

どんな記事を読むよりも、どんなセミナーに参加するよりも、ラジオ、オールナイトニッポンの直近20年についてがわかる1冊です。よろしければ、最後まで読んでいただけると幸いです。

CHAPTER

1

ラジオは風前の灯火だった

—— 2000年代の「衰退」 021

プロローグ
なぜラジオのイベントに16万人が集まったのか？ 002
はじめに 010

ラジオ番組は分業でつくる 022
華やかな世界の裏で、忍び寄る衰退の波 026
そもそもAMラジオが届かない 030
ネットに飲み込まれたラジオ的なもの 033
優秀なつくり手は次々とネットへ転職 037
NHKラジオとニッポン放送の「ラジオのつくり方」 041

CHAPTER

2

「常に当事者でいろ」先人の教え	044
ヤンキー先生で知った「ラジオの原点」	046
「だからできない」ではなく「どうすればできるか」	051
鶴瓶師匠に教わった「流れに乗っかる面白さ」	054
ポルノグラフィティ岡野昭仁さんの即興に学ぶ	056
「東日本大震災」で	
ラジオの存在価値は変わった	
—— 2010年代前半の「転機」	061
2011年3月11日、当日の現場	062
緊急災害放送と「歌えバンバン」	066
東北出身サンドウィッチマンとの忘れられない出来事	069
裏番組「バナナマンのバナナムーンGOLD」からのエール	074

CHAPTER

③

福山雅治さんが提案してくれた24時間チャリティ特番	077
被災者をつないだ「魂のラジオ」	081
「同じラジオを聴いている」だけで縮まる距離	085
苦境のなかで生まれたタイアップ企画の創意工夫	090
ライバルのネット動画と組んだ「オールナイトニッポン0(ZERO)」	093
番組発言がネットニュースになる「息苦しさ」と「可能性」	097
「SNS」と「イベント」が	
ラジオを身近な存在にした	
—— 2010年代後半の「復活」	101
「radio(ラジオ)」がもたらしたもの	102
ラジオを周辺から盛り上げる「ライトリスナー」の登場	105
「番組ハッシュタグ」でリスナーの声が瞬時に見られるように	108

「SNS時代だからこそ「変える」ではなく「続ける」	112
ラジオは「新しいニュース」が生まれる場所	116
山下健二郎さんの「好きなものをカタチにする」チカラ	119
番組スタッフが裏でゲラゲラ笑う理由	121
星野源さんが壊してくれた「裏方は登場しない」の固定観念	124
「パーソナリティ」「リスナー」「スタッフ」の三角形が誕生	127
ラジオがイベントに力を入れる意味	129
「岡村歌謡祭」が教えてくれたリスナーの熱量	133
「広く浅く」ではなく「狭く深く」	137
オードリー全国ツアーで見た番組イベントの「型」	139
「1対1×多数」が成立するラジオ	142
「オールナイトニッポン」プロデューサーの役割	146
ラジオ局の垣根を超えるライバル「JUNK」との生電話	149
「#このラジオがヤバイ」で気づいた熱量の上げ方	152

「コロナ禍」の逆境が ラジオを強くした

—— 2020年代の「全盛」

コロナでラジオづくりが一変した	156
「一緒に不安になりました」近づくリスナーとの距離	158
前澤友作さんとないだ「宇宙」からの生放送	162
「体調不良」という想定外がチャンスを生む	164
コロナ禍だから生まれた「オールナイトニッポンX(クロス)」	166
深夜ラジオの生放送とポッドキャストの違い	169
佐久間宣行さんがきっかけでスポンサーとの関係性が変わった	172
「パーソナリティ」「リスナー」「スポンサー」「スタッフ」の四角形に進化	175
イベントで可視化される「静かな熱狂」	178
新しいリスナーを呼び込むのは「ほどよいオープンさ」	181

『シン・エヴァンゲリオン』特番がついに実現	183
長年の夢だった「番組のアーカイブ化」	187
タモリさんと星野源さんが語る「孤独」	190
プロデューサーは大切な番組を続けるためにいる	195
エピソード	
これからラジオはどうするのか——ラジオのコンテンツ戦略	204
ラジオのイベントに16万人が集まった理由	204
ラジオは、「耕す(カルティベート)」	209
おわりに	216

装幀 新井大輔

装画 長場雄

編集協力 宮本恵理子