

地域活性化のための映画祭の経営モデル

Management Model of Film Festival for Regional Development and Vitalization

矢澤利弘 (映画専門大学院大学)

Toshihiro Yazawa (Graduate School of Film Producing)

要旨

本論文は、我が国の地域映画祭のマネジメントのあり方を考察することを目的としている。5つの国内映画祭を主たる事例研究の対象とし、組織の運営責任者に対してインタビュー調査を行い、事例研究を行った。Kaplan and Nortonが発案したバランス・スコアカード(BSC)の枠組みを用いて、「映画祭の顧客」「映画祭の内部ビジネス」「映画祭の革新と学習」「映画祭の財務」の4つの視点から分析を行い、それぞれの映画祭のマネジメントを対比することで、持続可能性のある映画祭に特有な状況を把握した。そのうえで、BSCのフレームワークを応用した地域映画祭の経営モデルを導出した。

キーワード 映画祭、地域ブランド、バランス・スコアカード

問題意識

今日、数多くの映画祭が世界中で開催されている。例えば、カンヌはフランスのリゾート地であるが、カンヌの知名度はカンヌ国際映画祭によって形成されているといっても過言ではない。映画祭の開催は地域ブランドの形成をはじめとする地域活性化にも寄与することになる。

我が国においては、小規模のものまでを含めると少なくとも100以上の映画祭が全国各地で毎年開催されており、数字だけを見ると日本の映画祭の状況は非常に豊かである。ただ、映画祭の多くは事業収入だけでは収支の維持ができないため、その運営はもっぱら営利を目的としない非営利組織によって行われている。また、多くの映画祭の運営基盤は脆弱であり、その多くはミッションを達成するに至っていない。

バブル期には町おこし、村おこしの名目で多くの映画祭が開催され、小さなものまでを含めると年間200から300もの映画祭があるといわれていたが、その多くは短期間のうちに消滅していった。それでは消滅していった多くの映画祭と幾多の苦難の道を乗り越えて継続してきた映画祭の違いは何なのか。

映画祭には、映像産業の振興と発展のほか、映像産業に関連する人材の発掘と育成、開催地の観光振興や街づくり、地域活性化などのさまざまな効果が期待されている。だが、映画祭を開催したとしても、その効果は一朝一夕に発揮されることはない。地域が活性化されるためには、映画祭のマネジメントを有効に機能させ、映画祭を継続して開催することが必要である。本研究は、地域活性化のための映画祭のマネジメントの方向性を考察することを目的としている。

研究方法

本研究は主に観察とインタビューを中心とするフィールドワークによる質的なアプローチを採用している。本研究では、コミュニティシネマ支援センター(2008)の「全国映画祭カタログ」に掲載されている110件の映画祭のうち、5回以上に渡って継続して開催されている映画祭であり、かつ年間を通じて専従スタッフが存在している映画祭を調査対象とし、そのなかから開催目的が重複しないように配慮して、ゆうばり国際ファンタスティック映画祭、アース・ビジョン地球環境映像祭、SKIP シティ国際Dシネマ映画祭、イメージフォーラム・フェスティバル、キンダー・フィルム・フェスティバルという5つの国内映画祭を主たる事例研究の対象として選択し、それぞれの映画祭を複数回に渡って実地調査したうえで、組織の運営責任者に対して面接調査を実施した。また、国内外の4人のインディペンデント系の映画監督に対して聞き取り調査を実施した。事例研究に当たっては、Kaplan and Norton(1992)が発案したバランス・スコアカード(BSC)を分析枠組として用い、それぞれの映画祭のマネジメントを対比することで、持続可能性のある映画祭に特有な状況を把握することにした。

研究内容

BSCは「顧客の視点」「内部ビジネスの視点」「映画革新と学習の視点」「財務の視点」の4つの視点からなる業績評価システムである。また、BSCは業績評価指標としてだけでなく、組織のビジョンと戦略を組織構成員に浸透させるためのマネジメントツールとして用いられている。

非営利活動のミッション達成の評価については、これまで様々な研究が行われており、例えば、Anthony and Young(2003)、Cutt and Murray(2000)、GASB(1994)などがミッション達成についての評価の視点として、インプット、アウトプット、アウトカムの関係性を論じている。ここで、日本における映画祭の開催状況を考えると、マネジメントそのものが有効に機能していないケースが多く、ミッションが組織に浸透しないまま映画祭の諸活動が行われている。ミッションの達成を実現させるためのマネジメントについての考察を行うためには、業績評価指標としてのみならず、戦略的マネジメントツールとして活用することのできる分析枠組みで事例研究を行うことが望ましいと考えられる。そこで、本研究においては映画祭のステークホルダーに対して実施した面接調査によって得られたデータをもとに、BSCのフレームワークに従って「映画祭の顧客」「映画祭の内部ビジネス」「映画祭の革新と学習」「映画祭の財務」という4つの視点から映画祭の分析を行っている。

分析に際しては、コミュニティシネマ支援センター(2008)のアンケート調査の結果を分析することにより、継続可能性のある映画祭では、BSCの各視点の状況が良好であり、BSCのそれぞれの視点が有機的に結び付き、ミッションの達成へ向けた因果関係が明確になっているとのゆるやかな仮説を設定した。以下では、この仮説を検証しつつ、新たな発見を行うことを目的として事例研究を行っていくことにする。

調査結果

1 調査対象の概要とミッション

調査対象とした5つの映画祭の概要とそれぞれのミッションを説明する。

①ゆうばり国際ファンタスティック映画祭は、1990年2月に北海道夕張市で始まったホラーやSF映画などをテーマとした映画祭である。2006年に市の財政破綻によって映画祭は中止となったが、2007年に映画祭関係者らによって、ゆうばり応援映画祭が開かれ、2008年からは市民主導の映画祭として復活し、開催が続いている。同映画祭の主要なミッションは、映画祭創設当初は映画による町おこしにあったが、財政破綻後は、地域からの情報発信により、夕張市を忘れ去られないようにすることがミッションのひとつとなっている。本研究ではフェスティバルディレクターの澤田直矢に対し、2009年2月27日に面接調査を実施した。

②アース・ビジョン地球環境映像祭は1992年に開始された地球環境をテーマとする国際映像祭である。アジ

アで初めての環境をテーマにした国際映像祭として始まり、以来アジア・オセアニアをはじめとする世界の環境映像と制作者を紹介している。同映画祭の主要なミッションは、映像を通じて、環境問題について考えるきっかけを作るということである。本研究では、映画祭ディレクターの宇津留理子に対し、2010年11月17日に面接調査を実施した。

③SKIP シティ国際Dシネマ映画祭は、2004年から埼玉県川口市にある施設、SKIP シティで開催されているデジタルシネマ作品を上映する映画祭である。同映画祭の主要なミッションは、SKIP シティへの来場者の増加とともに、デジタルシネマ産業の振興と映像産業における人材の育成である。本研究では映画祭ディレクターの瀧沢裕二に対し、2010年11月25日に面接調査を実施した。

④イメージフォーラム・フェスティバルは、1987年に開始された個人映画、実験映画を中心に上映する映画祭である。同映画祭の主要なミッションは、個人映画の映像作家に作品を発表する機会を提供することと映像作家の育成である。本研究では、映画祭事務局の黒小恭介に対し、2011年6月29日に面接調査を実施した。

⑤キンダー・フィルム・フェスティバルは、ベルリン国際映画祭の児童映画部門の協力を得て1992年にスタートした子ども向け映画を上映する映画祭である。同映画祭の主要なミッションは、国際交流である。本研究では、プロデューサーの田平美津夫に対し、2011年5月25日に面接調査を実施した。

以下、事例研究の対象とした映画祭のマネジメントの特徴について、BSCにおける各視点別に検討していく。

2 映画祭の顧客の視点

顧客の視点は、映画祭の顧客は誰であり、顧客のためにどのような価値を創造するのかという視点であり、主に顧客の満足度で評価することができる。

Kotler and Armstrong(1997)は、伝統的なマーケティングに対して、サービス業のマーケティングを企業、従業員、顧客との関係で整理している。映画祭のステークホルダーをこのフレームワークで捉えた場合、映画祭のステークホルダー間のマーケティングは主催者＝観客間(エクスターナル・マーケティング)、主催者＝出品者及びその他の関係者間(インターナル・マーケティング)、出品者及びその他の関係者＝観客間(インタラクティブ・マーケティング)、の関係で捉えることができる(図1)。

本研究では主に面接調査と観察をもとにして、これら

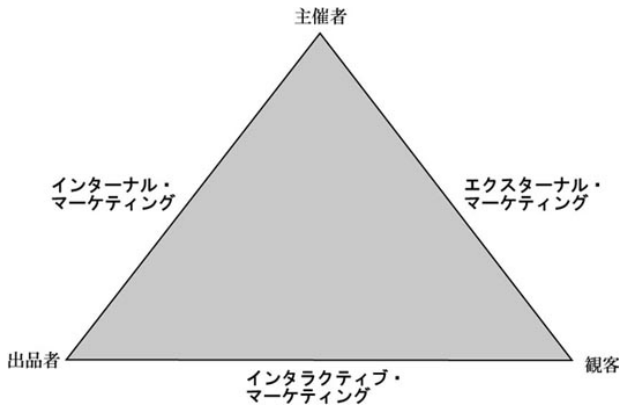


図1 映画祭を巡る3つのマーケティング

の3つのマーケティングの特徴を抽出した。各映画祭を調査した結果、以下の傾向が観察された。

(1) エクスターナル・マーケティング

	ゆうばり	アース	SKIP	イメージ	キンダー
①観客ニーズへの対応と主催者のポリシーとのバランス	コアな作品と大衆的な作品とのバランスを重視	特に意識した対応はしていない	作品選定に当たってデジタルシネマらしさに固執しないで、多彩なプログラム編成を実施	小さいながらも個人作家を支援する映画祭であるという方針を一貫して採用している	どのプログラムでも満足してもらうことを重視し、無理して数合わせのプログラムを作らない
②地域特性、観客特性の活用による個性的な演出	夕張市のエッセンスを狙って演出している部分を持つ	全国各地で巡回上映を行い、啓発活動を行っている	都心でも地方でもないため、地域の特性は出しにくい	個人映画が中心であるため、個人の作品発表の場であることを重視した演出にしている	観客はファミリー層であるため、専門性よりも子どもの好む作品を中核としている
③観客に対する適切なターゲット設定	ファンタスティック映画のファン層に特化し、リピーターがターゲット	環境問題に興味を持つ人々がターゲット	総合映画祭として一般大衆がターゲット	学生と個人作家を中心にターゲット設定	子どもを中心に家族層をターゲット設定

①映画祭側が観客のニーズに対応することによって観客を満足させ、観客動員数を確保し、その結果として多くの資金を集めることが可能となり、映画祭の継続を可能ならしめるという循環を重視する映画祭経営の方針に対して、主催者側が観客を啓発したいと考えている作品をプログラミングして上映するという主催者のポリシーを重視した映画祭運営の方針もあり、この両者にはジレンマが生じる。だが、継続可能性のある映画祭は、観客ニーズへの対応と主催者のポリシーとのバランスを適切に取っている。

②継続性のある映画祭は、映画祭企画者が映画祭開催地の特色を把握し、観客の特性を生かしたプログラミングを行ったり、地域の特色を活用したりするなどして、映画祭を個性的なものに演出する傾向がある。

③継続性のある映画祭は、観客に対して適切なターゲット設定を行い、予算が不足している場合であっても効果的な広報活動を実施する傾向がある。

(2) インターナル・マーケティング

	ゆうばり	アース	SKIP	イメージ	キンダー
①独自プログラムの重視	コンペティション部門では独自プログラムとなっている	公募方式のため、独自プログラムとなっている	コンペ形式を採用し、この映画祭でしか見られない映画を重視	実験映画という他でやっていない特色のある作品を上映	海外映画祭を調査し、独自に作品をプログラミングしている
②会場の所有者との連携関係	主催者がメイン会場を運営し、他の会場についても連携関係を構築	上映会場を保有する新宿区が共催団体として加わっている	主催者が会場を所有し、会場への観客動員が映画祭の目的の1つ	上映会場所有者がスポンサーの1社として入っている	共催者である調布市や東京都の施設を利用できる体制を整備
③開催時期決定のバランス	宿泊施設の確保の関係で制約を受ける	特に意識していない	行政の予算執行と決算報告の時期の制約を受ける	特に意識していない	子ども向けのため、学校の長期休暇期間が望ましいとの判断がある
④広報宣伝におけるステークホルダーの取り込み努力	現地住民、メディアの記者、ジャンル映画のファンによる自主的なパブリシティにも重点	環境問題に興味のある人々からのボランティアな情報発信が機能	特に意識していない	学生や出品者の知人を観客として期待	著名ゲストが自ら情報発信することによって行う広報活動を重視
⑤地域住民との連携	地域住民が積極的に映画祭のボランティアとして参加するなど、連携は進んでいる	本祭では特に意識していないが、全国で巡回上映することで地域住民との連携を標榜	市民主体の映像ボランティアという組織は組成されているが、連携は課題	特に意識していない	調布市との連携関係にあり、ボランティアスタッフなどの人的交流がある

①継続性のある映画祭は、当該映画祭以外では見ることのできない作品を独自にプログラミングして上映することを重視する傾向がある。

②継続性のある映画祭は、映画祭の開催会場の所有者に共催者や補助者になってもらうなどの連携関係を構築しており、開催会場を安定的に確保している。

③映画祭の開催時期は、映画祭の事情だけで単独で決定するのではなく、地域における他のイベント等とのバランスを考慮して決定しなければならないというさ

さまざまな事情がある。

- ④広報・宣伝については、メディアの担当者に映画祭のファンになってもらうなど、映画祭を取り巻くステークホルダーの全体を映画祭に取り込むべく努力を行っている。
- ⑤開催地の地元地域住民との連携については、うまく機能している事例もあり、映画祭の実施に地域住民が関わることによって、地域住民と映画クリエイターなどとの交流が促進され、地域住民同士の連帯感などによる地域に対する精神的な満足度がどれほど高まったのかという住民意識の視点での地域活性化に寄与している。ただ、同時に、現状では課題が多く、地域住民と映画祭の連携はうまく機能していない面が多い。

(3) インタラクティブ・マーケティング

	ゆうばり	アース	SKIP	イメージ	キンダー
①出品者及びその他の関係者から見て「祭り」として成立しているか	出品者による企画、観客との交流の場が公式、非公式に多数設定されている	映画祭の最後に交流会を設定することで参加者と出品者の交流促進を図っている	野外上映や盆踊りなどのイベントをプログラムに加えて高揚感を出すことに注力している	イベント色を出す、その年々の盛り上がり、左右されるため、上映を主体としている	出品者をゲストに招聘するわけではないが、多くのゲストを招聘し、楽しめる雰囲気演出

- ①出品者及びその他の関係者にとっての良い映画祭とは、自らが製作した映画がセールスに結びつくのはもちろんのことであるが、クリエイターとしては、観客動員数が多く、観客の反応が直接伝わり、出品者に対するケアがしっかりしていることなどが要件になっている。端的に言えば、映画祭が「祭り」として成立していることである。

3 映画祭の内部ビジネス

内部ビジネスの視点は、顧客満足に大きな影響を与えるビジネスプロセスから導き出されるものである。内部ビジネスの視点は、予算制約の範囲内で、顧客の満足を獲得するためのプロセスを示す。

映画祭の主権者に対する面接調査から抽出された特徴は以下のとおりである。

	ゆうばり	アース	SKIP	イメージ	キンダー
①ノウハウ不足を外部との連携で補完	夕張市の財政破綻前の旧映画祭の人脈を活用した	放送局のディレクター、著名映画評論家の協力あり	有力電機メーカーの協力あり	主権者は以前から映像教育を手がけており、幅広い人脈を有する	創設メンバーには映画業界関係者、映画祭経験者が含まれていた

	ゆうばり	アース	SKIP	イメージ	キンダー
②コンペティション部門の審査体制は様々だが、一定の品質管理が行われている	当該ジャンルに造詣の深いプログラミングディレクターが1次審査を一手に引き受ける体制を採用	1次審査で数十本に絞り、2次審査でさらに10本前後に絞り込み、本選上映を行う。そのなかから3人の審査員で大賞と審査員特別賞を決定する	複数の審査担当者が1本の作品を数度に分けて審査する体制を採用	一般公募は一時審査、最終審査という体制を採用	プログラミングディレクターが世界各国から集めた作品を事務局でさらに選別し、最終的にはスポンサーの意見を取り入れて上映作品を決定する
③プログラミングディレクター機能の存在	映画評論家をプログラミングディレクターとして起用している	正式なプログラミングディレクターは設けていないが、事実上、プログラミングディレクター機能を有している人材がいる	ディレクターがプログラミングディレクターとして機能している	海外作品については、海外担当のディレクターを設け、海外で作品を探したり、海外映画祭との交換プログラムを実施	専任のプログラミングディレクターを設けており、作品の選定などを行っている

- ①映画祭の立ち上げ期には映画祭運営のノウハウが不足するが、外部の適切な人材との連携関係を構築することにより、映画祭を継続させている。
- ②コンペティション形式の映画祭の場合、作品の審査体制は映画祭によってさまざまである。ただ、少人数で行っている場合であっても、審査委員は同ジャンルの映画に対する造詣の深い適任者と考えられる人材が審査を務めている。
- ③本研究で事例研究の対象とした映画祭では、すべてプログラミングディレクターがいるか、あるいはプログラミングディレクター機能を設けている。特に継続性のある映画祭では、映画業界から能力があると評価されているプログラミングディレクターが就任している。これは、作品選定に関して、目標達成に向けた適切な実行チームの組織化が行われているということである。

4 映画祭の革新と学習

革新と学習の視点とは、営利企業でいえば既存の製品やプロセスを継続的に改良し、能力を高めて全く新しい製品を開発することなどをいう。映画祭における革新と学習とは、映画祭を継続していくために運営主体はいかなる革新と学習を成し遂げなければならないのかという問題である。本研究においては、構成員個人々人ベースではなく、プロジェクトとしての映画祭の革新と学習について調査した。その結果、以下の傾向を観察することができた。

アのモチベーションを高めるようなマネジメントが必要であり、継続性のある映画祭においては、ボランティア側の需要を満たしつつ、効果的な人材管理を行っている。

5 映画祭の財務

財務の視点は、営利企業でいえば、企業の戦略の立案と実行が企業利益の向上にどの程度結び付いたのかを示すものであり、BSC では最終的に財務の視点に企業の諸活動が収斂されることになる。これに対して、非営利組織においては財務の視点はゴールではなく、顧客満足度のイネーブラーであると同時に活動の制約条件として位置付けられる。映画祭における財務の視点は、運営のための資金をいかに獲得することができるかという視点と運営主体がコストを適切に統制しつつ、顧客にどのように価値を提供するのかという視点に分けることができる。事例研究の結果、以下の傾向が観察された。

	ゆうばり	アース	SKIP	イメージ	キンダー
①忍耐力のある映画祭経営	夕張市の破綻後に市民主導で復活した	予算が半減しても映画祭を継続した	予算は開始以降、変化なく映画祭を継続している	低コストの映画祭運営を継続させている	当初は観客もまばらだったが、企画内容に改善を重ね、映画祭を継続した
②戦略的な改革を実施	映画祭を単独で運営していくモデルを作るために、毎年改革を行っている	当初は映画上映だけをおこなっていたが、双方向的なコミュニケーションの場を設けるなどの革新を行っている	当初から5年間で同じ内容の映画祭はできないという計画を立てている。時代に適合しなくなれば内容を根本的に変えさせる方針	他の映画祭との交換プログラムを実施するなど、内容を変化させているが、継続性の観点から同じ作家の新作紹介	地方自治体とタイアップするなど、1年ごとに計画的に革新を進めている
③ボランティア管理における統括責任者の能力の重要性	スタッフを束ねていくポイントは各パートのトップの力による	社会人のボランティアが増えたため、業務の効率性が高まった	指揮をとる責任者が未経験だったため、当初は混乱が生じた	特に問題もなく業務は遂行されている	統括者に責任を持たせ、タスクを与えている
④ボランティアのモチベーションを高めるマネジメント	各自が自主的に企画を出して実現させるという風土を重視している	小規模な映画祭なので特別なマネジメントはしていないが、登録者は約100人	映像ボランティアを3班に分け、その1つに映画祭部会を設けている。スタッフは500人	ボランティアスタッフは映像祭の内容に共感する人々で多く構成されている	ボランティアは達成感とキャリアを求めていると捉え、最終的にスタッフには徹底的に楽しんでもらう姿勢

- ①継続性のある映画祭は、改革努力を重ね、忍耐力のある映画祭運営をしている。当初は観客動員力のない映画祭であったとしても、事例研究で取り上げた映画祭は、それぞれ映画祭を継続させることを目的の一つとしている。映画祭はどのぐらいの外部資金を獲得できるかどうかによって開催規模が影響を受けるが、事例研究に取り上げた映画祭においては、たとえ予算が減少した場合であっても、予算に応じて規模を縮小させつつ、映画祭の継続を図っている。
- ②継続性のある映画祭は、映画祭開催ごとに戦略的に何らかの革新を行っている。
- ③いずれの映画祭においてもボランティアスタッフを採用しているが、人数だけいても現場が混乱するだけであり、それぞれのパートを統括する責任者の能力が重要である。
- ④ボランティアのマネジメントについては、ボランティアが何を求めているのかを的確に把握し、ボランティア

	ゆうばり	アース	SKIP	イメージ	キンダー
①予算規模に合わせて開催規模を変化	復活後の予算は半減したが、ボランティアの活用などで開催を継続	バブル時の5分の1の予算になったが、予算規模に合わせて開催を継続	予算は一定している	助成金だけに依存しない方針で開催規模を変化させながら開催を継続	協賛金がわずかしか獲得できず、赤字になったも規模を縮小して継続
②資金拠出者による映画祭の有効性評価	映画祭を復活させるのであれば、応援すると申し出た企業が複数存在する	協賛企業が長期に渡って映画祭に資金を供給し続けている	埼玉県知事と川口市長が映画祭を有効であると評価している	観客層がスポンサーのターゲット層と一致していると評価	協賛者は同映画祭の未来に投資していると映画祭代表者は捉えている
③継続に比例する資金調達容易化	夕張市財政破綻前の旧映画祭の知名度が復活後の映画祭にも資金調達面で寄与	協賛企業が長期に渡って映画祭に資金を供給し続けており、安定した資金調達	予算は一定している	特に意識していない	10回目の開催時ぐらいいから資金調達が容易になった
④映画祭のテーマによるスポンサー獲得への影響	映財政破綻した夕張市の知名度がセールのポイントにもなっている。コンペの人材育成機能を期待し、衛星放送会社がスポンサーシップを提供	環境問題が話題になっても特にスポンサーが増加したわけではないが、スポンサー自体が安定している	デジタルシネマ関連の企業にはアピールできている	映像を志す学生が主な観客のため、映像教育、映像機器企業等にアピールすることができる	子ども向け映画祭のため、家族を対象にプロモーションを打ちやすいことがスポンサーにメリットとなっている

	ゆうばり	アース	SKIP	イメージ	キンダー
⑤出資者の都合による映画祭中断の可能性	民間主導のため、仮に1000万円でも予算が落ち込めば同じ規模では開催できないと予想	支援期間が終了すれば映画祭は同じ形では運営できないと予想	行政が映画祭の中止を決定すれば、映画祭は継続できないと予想	基本的に自主財源の範囲内で行える範囲で開催する方針	安定スポンサーの確保に注力しており、一部のスポンサーの都合だけでは中断しない方針
⑥映画祭のパフォーマンス測定	観客数とメディア露出	メディア露出と観客数	最終的には映像産業の創出	入場者数とメディア掲載実績	メディア露出と観客数
⑦経済波及効果の測定の困難性	やりたいが現状の体制では経済効果の測定は困難	特に考えていない	特に考えていない	特に考えていない	特に考えていない

- ①映画祭は予算に従って開催規模を変化させることが容易であり、継続している映画祭は、予算規模に合わせて開催規模を変化させながら映画祭を継続させている。
- ②映画祭が継続するポイントは、映画祭への資金拠出者が映画祭を有効であると評価するかどうか依存する傾向が強い。これは、資金拠出者が評価すれば映画祭が継続すると同時に、資金拠出者の意向により、映画祭が継続できなくなる可能性が非常に高いということを意味する。
- ③映画祭が継続すればするほど、外部からの資金調達が容易になるという傾向がある。
- ④継続している映画祭はテーマやコンセプトにスポンサーに訴求するキーワードが入っている。映画祭が扱うテーマによって、当該映画祭にスポンサーが付きやすいか否かに影響を及ぼす。
- ⑤映画祭が長期継続してきた場合であっても、自治体やスポンサー企業の財政状態悪化や経営計画の見直しなどの諸事情によって映画祭が同一の形では継続できなくなる可能性がある。
- ⑥映画祭のパフォーマンスの測定はもっぱら観客動員数とメディアの掲載件数で測定されている。
- ⑦映画祭の経済波及効果などを測定・開示することは、映画祭の主催者にとって、スポンサーへの訴求などの点で重要であるとの認識はされているが、実務上は測定には困難が伴っている。

考察

以上のような調査結果から、仮説として設定した「継続可能性のある映画祭では、BSCの各視点の状況が良好であり、BSCのそれぞれの視点が有機的に結び付き、ミッションの達成へ向けた因果関係が明確になっている」

について検討する。

1 BSCの各視点の状況

まず、仮説の前段に当たる「継続可能性のある映画祭ではBSCの各視点の状況が良好である」という部分について、事例映画祭における各視点の状況を確認することにする。

(1)顧客の視点

顧客の視点において、各映画祭の開催主体が主な顧客として誰を対象にしているのかについて見てみると、いずれの映画祭も観客を顧客として見ていることは共通している。ただし、その他のステークホルダーについては濃淡があり、人材の育成を映画祭の目的に含めているSKIPシティ国際Dシネマ映画祭やゆうばり国際ファンタスティック映画祭は、出品者を優先順位の高い顧客として捉える傾向が強い。また、イメージフォーラム・フェスティバルは、そもそも個人の映画作家に作品発表の場を提供することを目的にしているため、出品者を顧客として捉える度合いが強くなっている。いずれの映画祭も、他では見ることのできない映画をプログラミングすることを重視しており、これによって顧客の満足度を高めようとしている。また、いずれの映画祭においても顧客の範囲を観客に限定せず、スポンサーや出品者など幅広いステークホルダーを対象に捉えていることでも共通する。

(2)内部ビジネスの視点

内部ビジネスの視点は、予算制約の範囲内で顧客の満足を獲得するためのプロセスを示すものとして検討する。映画業界は一般に閉鎖的であり、業界の慣習やビジネス上の取引方法にも特殊なものがある。そのため、映画祭についても、スタートアップ時には運営上のノウハウが不足する場合がある。事例研究の対象とした映画祭においては、適切な人材との連携関係を構築したり、既存の連携関係を活用したりすることによって、ノウハウの不足を補っている。映画祭によって形態はさまざまであるが、事例研究の対象とした映画祭においては、何らかの形で、映画祭創設時のノウハウを内在化させることができたと考えられる。

次に、作品の選定プロセスについて検討する。映画祭において、顧客の満足を獲得するためにはコンテンツの魅力度が最も重要な要因の一つであると考えられるが、コンテンツの魅力度を決めるのが、上映作品の選定プロセスである。事例研究の対象とした映画祭には、そのすべてにプログラミングディレクターがいるか、プログラミングディレクター機能を持った人材が存在している。またコンペティション形式の映画祭では選考は厳密な形

式で行われている。このように、各映画祭では上映する作品の品質管理を図るための一定のプロセスが確保されているといえる。

(3) 革新と学習の視点

革新と学習の視点は、映画祭を継続していくために運営主体はいかなる革新と学習を成し遂げなければならないのかという問題である。ゆうばり国際ファンタスティック映画祭は、夕張市の財政破綻によって中止となった映画祭を新設されたNPO法人が映画祭のコンセプトを引き継いだ形で、市民主導の映画祭として復活させたというドラスティックな革新の事例である。また、キンダー・フィルム・フェスティバルでは、創設時にはほとんど集客をすることができなかったが、上映プログラムに改良を加えながら映画祭を継続した。その後、ライブシネマという上映方式の導入によって映画祭のセールスポイントを作り出したほか、地方自治体とのタイアップにより、映画祭運営の安定化を図ることに成功している。アース・ビジョン地球環境映像祭では、映画上映だけではなく、制作者との質疑応答の時間を導入するなどの改革を行ってきた。SKIPシティ国際Dシネマ映画祭では、マーケット機能の導入を試みたり、イメージフォーラム・フェスティバルでも巡回上映の開催地域を変化させたりするなどといった革新を行っている。

(4) 財務の視点

映画祭における財務の視点は、運営のための資金をいかに獲得することができるかという視点と運営主体がコストを適切に統制しつつ、顧客にどのように価値を提供するのかという視点に分けることができる。

復活後のゆうばり国際ファンタスティック映画祭は、資金が復活前の予算の半分となったが、年間を通じて、公的補助金や助成金の申請を行っているほか、企業スポンサーからの協賛金を得るための営業活動を行っており、資金の確保先も分散させている。キンダー・フィルム・フェスティバルは、地方自治体との共催化を図ったり、積極的なスポンサーシップの獲得活動を行ったりすることによって資金獲得を行っている。また、アース・ビジョン地球環境映像祭の場合は、予算が縮減傾向にあるが、資金の獲得先であるスポンサーは固定的で安定している。SKIPシティ国際Dシネマ映画祭は埼玉県と川口市という地方自治体が主導の映画祭であり、公的補助金や協賛金も得ている。また、イメージフォーラム・フェスティバルでは、予算の範囲内のできるだけ低コストな映画祭運営を行っている。このように、一定の資金を獲得できていることが映画祭継続の生命線となっている。

一方、映画祭のパフォーマンスの測定は、すべての映

画祭で、観客動員数とメディア掲載数を用いて行っている。ただし、観客動員数やメディア掲載といった指標は、測定しやすい指標ではあるが、どのような影響をサービス利用者にも与えたのかを示す「アウトカム」指標ではない。そのため、ステークホルダーへの影響をより具体的に把握することは難しい。

2 因果関係の明確性

次に、仮説の後段に当たる「継続可能性のある映画祭では、BSCのそれぞれの視点が有機的に結び付き、ミッションの達成へ向けた因果関係が明確になっている」という部分について、事例映画祭における各視点の状況を確認することにする。

映画祭は非営利活動であるため、開催主体の構成員からの資金の持ち出しも含めて、外部からの資金獲得がなければ開催を継続していくことは難しい。従って、映画祭の開催に当たって、どのぐらいの予算を獲得できるのかという指標は、事例研究で取り上げたすべての映画祭に共通する。映画祭の実務の中で一般的にいえることは、予算規模が大きければそれだけ多くの作品を上映することができるのと同時に、多くのゲストを招聘することもできるようになるということである。また、利便性の高い会場を確保することもでき、広報活動も活発に行うことができる。その結果として、観客動員数が大きくなり、メディアでの掲載件数も増加するという極めて図式的な流れである。

これを念頭において、事例研究で取り上げた各映画祭のマネジメントにおける因果関係の連鎖を見てみることにする。

(1) ゆうばり国際ファンタスティック映画祭

ゆうばり国際ファンタスティック映画祭のミッションは、全国の人々が夕張市を忘れないようにすることである。そのためには、夕張市からの情報発信を行い、メディアに多く掲載してもらうことが必要になる。そのためには、話題を作り、顧客の満足度を向上させることで観客動員数を増やすことが求められる。そのためには、魅力的な作品を上映するためのプログラミング能力を高め、開催期間中のオペレーションの向上を図る必要がある。また、そのためには、より魅力的な企画の実現や上映作品の獲得、あるいはスタッフの増強を行う必要がある。そのためには、夕張市からの補助金がないなかで、各種助成金や補助金と企業スポンサーからの協賛金を得て、財政的な基盤を確保する必要がある。ゆうばり国際ファンタスティック映画祭におけるBSCの各視点はこのようなストーリーで位置付けられる。

(2) SKIP シティ国際D シネマ映画祭

SKIP シティ国際D シネマ映画祭は、行政主導の映画祭であるが、同映画祭の目的はデジタルシネマ産業の振興である。そのためには、まず観客にSKIP シティを訪れてもらってデジタルシネマとは何かを知ってもらうと同時に、デジタルシネマにおける人材を育成するというミッションを持っている。そのためには魅力的な作品を上映して、観客に満足を与える必要があり、コンペティションにおいては、有望な人材を発見し、かつ人材を育成しなければならない。そのためには、作品選定を適切に行う必要があり、人材育成のための仕組みを機能させなければならない。さらに、こうした体制を構築するためには、スタッフの充実と人材育成に関する外部との連携が必要になる。また、上映作品の質を向上させるためにはできるだけ多くの応募作品を集める必要がある。そのためには、財政基盤を確立する必要がある。SKIP シティ国際D シネマ映画祭のマネジメントはこのようなストーリーとなっている。

(3) イメージフォーラム・フェスティバル

イメージフォーラム・フェスティバルは、個人の映像作家が創作を続けられるようにすることがミッションであり、そのための作品の発表の場を設けるものである。ミッションを達成するためには、観客の満足度を向上させると同時に、出品者の満足度も向上させなければならない。観客の満足度を引き上げるためには、魅力的な作品を上映する必要があり、また出品者の満足度を引き上げるためには、上映に際して多くの観客を集めることや、出品者が観客や他の出品者とのコミュニケーションの機会を設けることで出品者のモチベーションの向上を図ることが必要である。そのためには、新鮮で多様なプログラムを用意すると同時に、同一の作家の新作を継続して取り上げるといった固定ファンも満足させるようなプログラムを設ける必要がある。そうした活動を続けるためには、そのためには安定した会場を確保し、財政的な裏付けが必要である。イメージフォーラム・フェスティバルのマネジメントは、このような因果関係の連鎖となっている。

(4) キンダー・フィルム・フェスティバル

キンダー・フィルム・フェスティバルは、子どもたちの感受性を育て、国際交流を図ることをミッションとしている。そのためには、長期間に渡って映画祭を継続して開催し、多くの観客動員をする必要がある。そのためには、観客とスポンサーを同時に満足させる必要がある。そのためには、観客動員力のある作品を上映し、プログラムを改良していく必要がある。そのためにはスポンサ

ーを確保し、財政的な基盤を確保する必要がある。観客動員数が増加し、メディアへの掲載数が増えれば、スポンサーも獲得できるようになり、さらなる映画祭の規模の拡大が期待できる。キンダー・フィルム・フェスティバルは、このような因果関係の連鎖によるマネジメントを行っている。

(5) アース・ビジョン地球環境映像祭

アース・ビジョン地球環境映像祭は、映像を通じて環境問題について考えるきっかけを作ることであり、さまざまな出会いの場を作ることである。そのためには、できるだけ良質の作品を上映し、観客動員数を増やす必要がある。さらには、年1回の映像祭の本祭だけではなく、全国での巡回上映を行うことで、考えるきっかけとさまざまな出会いの場を多く設けていくことになる。その前提となるのが、継続的に運営資金が確保されていることである。アース・ビジョン地球環境映像祭の場合は、このような因果関係の連鎖によるマネジメントを行っている。

以上で検討したように、事例研究で取り上げた5件の映画祭では、特にBSCを導入したマネジメントを行っているわけではないが、BSCの各視点にあげた因果関係の連鎖が見られることを確認することができた。ただし、財務の視点における財務数値のほか、非財務データでは、観客動員数とメディアへの掲載件数以外の指標を数値で管理している映画祭はなかった。

事例研究の結果から、継続可能性のある映画祭ではBSCの各視点の状況が良好であり、BSCのそれぞれの視点が有機的に結び付き、ミッションの達成へ向けた因果関係が明確になっているとの予備仮説がほぼ妥当性を持っていることを確認することができた。

3 仮説の修正と追加

事例分析の結果、予備仮説の妥当性以外に、継続可能性のある民間主導の映画祭について、映画祭関係者の行動の動機には利他主義によるものではなく、自分の楽しみと満足があるということが見いだされた。これはいわゆる自己満足とは異なり、主催者と顧客がそれぞれ主体を維持しながら、同じサービス提供の場を共有して、相互が共鳴して新しい価値を創発していくような主客一体の関係である。

映画祭のマネジメントにおける因果関係の連鎖は、最終目標であるミッションを達成するためには顧客の満足度を向上させる必要があり、そのためには、内部のビジネスプロセスの適正化や映画祭の革新、組織あるいは個人の学習が必要であると説明することができる。ただ、

これらの各視点における活動を支え、活動の制約条件である活動資金が獲得されることが条件である。こうした因果関係の連鎖は一般的な組織にも多く見ることができる。だが、映画祭の運営においては次のような特徴が見られる。

映画祭の開催主体は、公益的なミッションだけで映画祭を開催しているのではなく、開催主体の楽しみや満足といった個人あるいは団体としての自己実現のために映画祭を開催しているという比重が高い。これは、映画祭が開催されるためにはまず映画祭主催者の満足がなければならないということを意味する。ただし、主催者が一方的に満足を得るだけであるならば自己満足となり、観客やスポンサー、出品者からの支持を受けることはできない。また、観客やスポンサーだけの満足が追求され、主催者が満足しなかった場合は、そもそも主催者が映画祭の開催を続ける理由がなくなる。従って、主催者の満足と観客の満足が一体化し、相互が共鳴するような関係にならなければ映画祭は継続していかないことになる。観客が満足すれば、それはスポンサーの満足につながる。また、出品者の満足は、上映作品やコミュニケーションを通じて観客にも影響を与えることになる。スポンサーの満足はスポンサーシップの継続につながり、資金の獲得につながる。それによって映画祭が継続されることになる。すなわち、映画祭においては、主催者は顧客の一部として扱わなければならないことになる。

こうした意味で、BSCにおける顧客の視点には、観客、スポンサー、出品者などのほか、主催者も含まれることになる。このような主客一体化したステークホルダーが同じ場を共有して、相互が共鳴して新しい価値を創発する場こそが映画祭の本質であると考えられる。

4 映画祭のマネジメントにおける問題点

次に、事例研究から得られた各視点における問題点をまとめておくことにする。

第1に、いずれの映画祭においても、主催者は具体的なミッションを持つてはいるが、それらがミッション・ステートメントなどの形で明確化されておらず、各構成員やステークホルダーに浸透しているとはいえないという問題点が観察された。また、各構成員やステークホルダーとミッションを共有化しようとする戦略的なマネジメントも行われているとはいえなかった。

第2に、映画祭の顧客の視点では、まず、映画祭の運営をサービス業と捉えて、マーケティングの観点からステークホルダーの満足度の向上を戦略的に図っているとはいえないという問題点が観察された。また、ステーク

ホルダーのうち、地元の地域住民との連携関係が有効に機能しているとはいえず、難しい映画祭が多いという問題点が観察された。

第3に、映画祭の内部ビジネスの視点では、運営のノウハウが一般化されておらず、経営資源が有機的に結びつけられていないという問題点が観察された。

第4に、映画祭の革新と成長の視点では、まず、実行委員の新陳代謝を図ることができず、実行委員の高齢化などによって、構成員のモチベーションの低下が発生するという問題が観察された。それによって、映画祭自体のモチベーションが低下することになる。また、ボランティアスタッフのモチベーション維持について、彼らのモチベーションを高めるようなマネジメントが行われていないケースがある。

第5に、映画祭の財務の視点では、資金の調達先について、分散が図られていないという問題点が観察された。また、映画祭の効果測定という観点からは、主に観客動員数とメディア露出という2つの指標が使われているが、映画祭の効果をミッションとの関係で捉えている映画祭は見当たらなかったという問題点がある。

映画祭の事例研究からは、成功要因だけでなく、以上のような問題点が観察された。このような問題点の解決手段も念頭に置きながら、映画祭のマネジメントモデルを導出することにする。

結論

本研究では、映画祭における経営上の因果関係の連鎖を分析し、持続可能性のある映画祭のマネジメントにおける共通点を抽出した。それらを参考にしながら、持続可能性のある地域映画祭の条件を導出すれば、以下のようになる。

- ・ 具体的なミッションを設定し、映画祭の開催目的を明確化する。
- ・ 映画祭の顧客のすべてを満足させるためのバランスを取る。
- ・ 主催者のポリシーを維持する。
- ・ 主客一体型のコミュニケーションの場を設ける。
- ・ 品質管理のための仕組みを整備し、運用する。
- ・ ミッションの達成に向けて適切な実行チームを組織に組込む。
- ・ イノベーションと変革を一つのプロセスとして位置付ける。
- ・ 自立的運営に向けた資金獲得のポートフォリオを構築する。

以上の条件に映画祭の因果関係の連鎖とミッションを

達成するための戦略を追加し、映画祭のミッションを達成させるためのマネジメントモデルを示せば、以下の図2のような概念図となる。

ミッションは非営利活動組織が達成すべき最終的なゴールであり、最上位に位置すべき視点である。ミッションは組織構成員全員に浸透されなければならない、活動全体を規定するものである。また、戦略はミッションを実現するための包括的な優先事項を表したものであり、戦略の必要性は非営利組織であっても失われることはない。従って、マネジメントモデルの中心に戦略が組込まれることになる。この概念図では、ミッションの達成を最終目標として映画祭が実行されることになる。映画祭のミッション達成に至るまでの一連の流れを規定するのが組織全体を貫く戦略である。

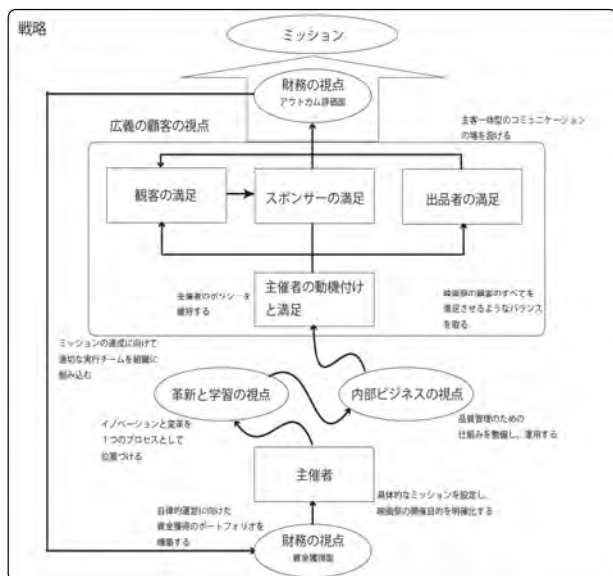


図2 映画祭の経営モデル

地域映画祭による地域活性化を成功させるためには、映画祭を継続して開催し、地域ブランドの形成を図るなどの方策を取る必要がある。本研究では、そのための考察を行った。

今後の展開

本研究では、地域活性化のための映画祭の経営モデルについて考察した。ただし、検討した事例に限られているため、これがすべての映画祭に一般化できるとは言い難い面もある。また、経営モデルの構築を行ったものの、その有効性の検証には至っていない。

今後はより多くの事例分析を行うことにより、さらに一般化された地域映画祭の経営モデルを構築することが課題である。また、本研究では映画祭を事例として取り上げ

たが、さらに研究をイベント一般による地域活性化にまで拡張することが課題として残されている。

参考文献

- [1] Anthony, Robert and Young, David W., 2003, *Management control in nonprofit organizations*, 7th ed., McGraw-Hill
- [2] Cutt, James and Murray, Vic., 2000, *Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations*, Routledge
- [3] GASB(Government Accounting Standards Board), 1994, *Concepts Statement No.2 of the Government Accounting Standards Board, Service Effort and Accomplishments Reporting* (藤井秀樹監訳, 2003年, 『GASB/FASAB 公会計の概念フレームワーク』中央経済社)
- [4] Kaplan, Robert.S. and Norton, David.P., 1992, *The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance*, *Harvard Business Review*, Vol.70, No.1, pp.71-79 (本田桂子訳「新しい経営指標 “バランズド・スコアカード”」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』第19巻第1号, 1992年, 81-90ページ)
- [5] Kotler, Philip and Armstrong, Gary, 1997, *Marketing: an introduction*, 4th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, (月谷真紀訳, 恩蔵直人監修, 1999年, 『マーケティング入門』トッパン)
- [6] 児玉徹, 2009年, 「日本の映画祭の現状と課題に関する調査報告—東京国際映画祭と湯布院映画祭に係る事例を機軸に据えながら」, 『芸術工学研究』10, 109-130ページ
- [7] コミュニティシネマ支援センター, 2008年, 『「映画祭」と「コミュニティシネマ」に関する基礎調査報告書』

Abstract

The aim of this paper is to examine the management model of the local film festival in Japan. Using the framework of the balanced scorecard, five film festivals have been analyzed from four perspectives. By analyzing the management of each film festival, film festival management model has been derived.