

《論説》

映画祭のマーケティング

矢澤利弘

1 序

1-1 問題意識

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、そして文化振興などのさまざまな波及効果が期待されている。映画祭は特に、低予算の独立系映画の監督や製作者が配給会社やメディアにアピールする機会でもあり、また、映像等コンテンツの制作支援のためには、映画祭の開催による作品発表の場を制作の出口として整備することも重要である。また、日本経済の発展と国際競争力の強化のためにはコンテンツ産業の担い手を育成することが必要であるが、映画祭には人材のインキュベーション機能を包含している。さらに、地域映画祭は地域の活性化という我が国における喫緊の課題に対する有効な手段となりうる要素がある。こうした映画祭の効果を発現させるためには映画祭を有効に機能させなければならない。

映画祭が継続して開催され、それによる各種の効果を有効ならしめるためには、まず映画祭のマネジメントを有効ならしめることが必要である。本稿では、映画祭のマネジメントを構成する要素のうちマーケティングに注目し、継続可能性のある映画祭における主催者と観客の間のマーケティングの特徴について考察するものである。

1-2 研究方法

本研究においては、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。それぞれが個性的なイベントである映画祭の事例

をもとに、映画祭実行組織のパフォーマンスとマネジメントに関する現状を明らかにしたうえで、あるべきマネジメントの方向性を提示するという本研究の趣旨からすると、統計データとしての意味を持たせるために回答を定型化することになる統計的な手法よりも、できうる限り現実の事例をありのままに入手し、それをもとに検討を加えていくことができるフィールドワークを採用する方が望ましいと考えたからである。

インタビュー結果の分析に当たっては、主に Glaser and Strauss(1967=1996)の主張するグラウンデッド・セオリー・アプローチを基盤にしている。この手法は、調査対象から得られたデータを詳細に分析することによって、新たな概念を発見し、最終的には理論へ導こうという方法である。

1-3 調査対象の選択基準

資金に一定の制限がありながら、国内外において一定の集客力を持ち、継続している映画祭の特徴を明らかにするため、本研究では、その目的に適していると考えられる複数の映画祭からデータを得ることにした。

対象となる国内映画祭の事例の選択に当たっては、コミュニティシネマ支援センター(2008)をもとに、同資料の「全国映画祭カタログ」に記載されている110件の映画祭を母集団とした。この母集団のなかから、以下のような基準をもとに事例を選択した。

第1に、現在において5年以上継続している映画祭を選択することにした。これは少なくとも調査時点で5年以上に渡って継続している映画祭には、一定の映画祭経営上のノウハウが蓄積されていると考えられるためである。

第2に、開催目的として「人材発掘と育成」、「地域活性化」、「映像産業振興」、「特定テーマに対する啓発」、「人的交流」、という分野を掲げている映画祭のグループからそれぞれ事例を選択することにした。多種多様な映画祭の現状を把握するため、異なる目的を持つ映画祭を事例研究の対象にすべきであると考えたためである。

第3に、年間を通じて映画祭の専従スタッフが存在する映画祭を選択することにした。映画祭には、開催準備期間と開催期間だけはスタッフが存在するが、その他の期間には専従スタッフが置かれていない映画祭が少なくない。映画祭を継続的にマネジメントしているという実態を重視し、かつ情報の入手可能性を高めるためである。

上記のような選択基準を設けることによって、各映画祭事務局へ調査への協力を依頼し、面接調査への承諾がいただけなかった映画祭は調査の対象から除外した。

その結果、本研究において面接調査の対象として選択し、事例として抽出した映画祭は、①ゆうばり国際ファンタスティック映画祭、②アース・ビジョン地球環境映像

祭、③SKIP シティ国際 D シネマ映画祭、④イメージフォーラム・フェスティバル、⑤キンダー・フィルム・フェスティバル、の 5 つの国内映画祭である。

また、国内の映画祭と国外の映画祭を対比させて分析する観点から、アメリカで開催されている映画祭のうち、ニューヨーク市で開催されているニューヨーク・アジア映画祭とテキサス州オースティンで開催されているファンタスティックフェストの 2 件の映画祭を面接調査による事例研究の対象とすることにした。

2 サービスマーケティングの 3 つのタイプ

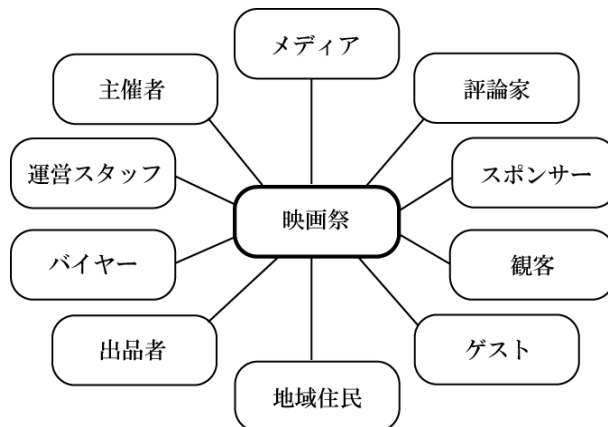
2-1 映画祭のステークホルダー

映画祭は非営利活動として運営されることが多い。営利組織であれば、財・サービスを受ける者とコストの負担者が一致しており、コスト負担者が便益を受けることになる。

それに対し、非営利組織においては、多くの場合、コストの負担者と便益を受ける者が異なっている。そのため、ステークホルダーを広く捉える必要が出てくる。例えば、映画祭のステークホルダーは、実際に映画祭に映画を見に来ている観客だけではない。利益を享受する可能性がある人々を幅広くステークホルダーとして見る必要がある。

こうした観点からみると、図 1 で示すように、映画祭を取り巻くステークホルダーには、およそ①国及び地方公共団体、②民間スポンサー企業、③観客、④作品出品者、⑤バイヤー、⑥映画祭開催主体、⑦地域住民、⑧ジャーナリスト（批評家や研究者を含む）及びメディア、⑨コンペティション審査員、⑩ボランティアスタッフ、などが存在することになる。

図 1 映画祭のステークホルダー



出典：筆者作成

映画祭における顧客には、映画を鑑賞する観客だけではなく、映画を出品して上映する映画制作者サイドやスポンサーなども含まれる。

映画祭の収入源を利害関係者と結びつけてみると、国および地方自治体は助成金あるいは補助金の支出という形で、また、民間企業は協賛金という形（ただし、個人からの協賛金もある）で、観客は入場料収入および関連商品の購入という形などで、それぞれ映画祭の収入に寄与する。作品出品者は作品の供給という形で、実行委員会などの映画祭の開催主体は人的貢献という形で、地域住民はボランティアあるいは間接的支援という形で、ジャーナリストは報道によるパブリシティという形でそれぞれ映画祭に寄与することになる。

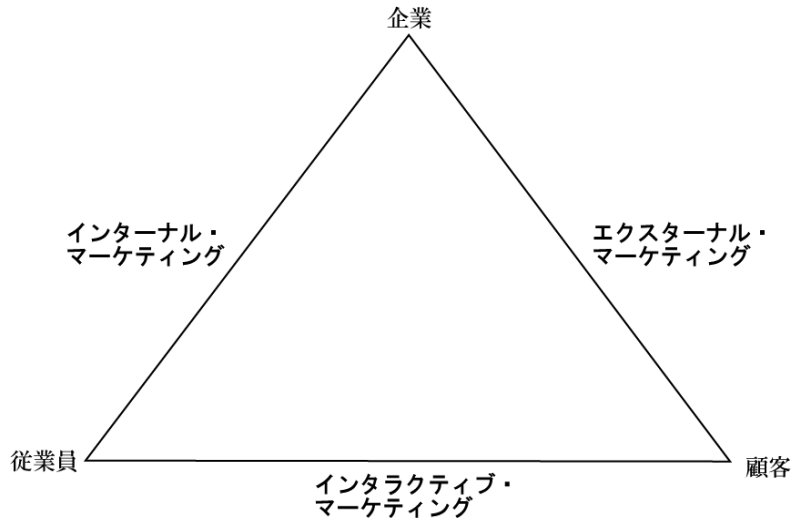
一方で、映画祭というプロジェクトに金銭的支出あるいは人的貢献を行う以上、各ステークホルダーはそれに見合うだけのリターンを期待するはずである。国および地方自治体は、支出する助成金や補助金に見合うだけの文化的あるいは経済的効果が社会にもたらされることを期待する。また民間企業のスポンサーは支出した協賛金に見合うだけの企業収益の増加（ただし、企業収益には、企業のブランド価値の向上や企業メセナといった間接的経済効果を含む）を期待する。また、観客は支払ったチケット代に見合うだけの心理的満足を期待し、映画の出品者は出品したコストに見合うだけのプロモーション効果を期待するはずである。

2-2 3者間のマーケティング

マーケティングは、映画祭の主催と運営を成功させる決定的な要素の1つである。マーケティング戦略において、市場から望ましい反応を引き出すために、ツールを組み合わせることをマーケティング・ミックスというが、McCarthy(1960)は、マーケティング・ミックスを「価格」(price)、「製品」(product)、「広告・販売促進」(promotion)、「場所・流通チャネル」(place)の4つの変数に分類している。この4つの変数は、その頭文字を取って特にマーケティングの4Pと呼ばれる。

Kotler and Armstrong(1997)は、サービス業におけるマーケティングにはこのような伝統的なエクスターナル・マーケティングのアプローチ以上のものが必要であると示し、図2に示すように、サービス業のマーケティングをエクスターナル・マーケティング、インターナル・マーケティング、インタラクティブ・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。

図 2 サービス業における 3 者間のマーケティング



出典：Kotler and Armstrong (1997)

エクスターナル・マーケティングが伝統的な 4P で規定されるマーケティングである。それに対し、他の二つは別の次元のマーケティング概念であるといえることができる。

インターナル（内部）・マーケティングとは、サービス企業が顧客と接する従業員とそれを支えるすべての従業員を、顧客満足を提供するチームと位置づけ、効果的に教育し動機付けを行うことである。

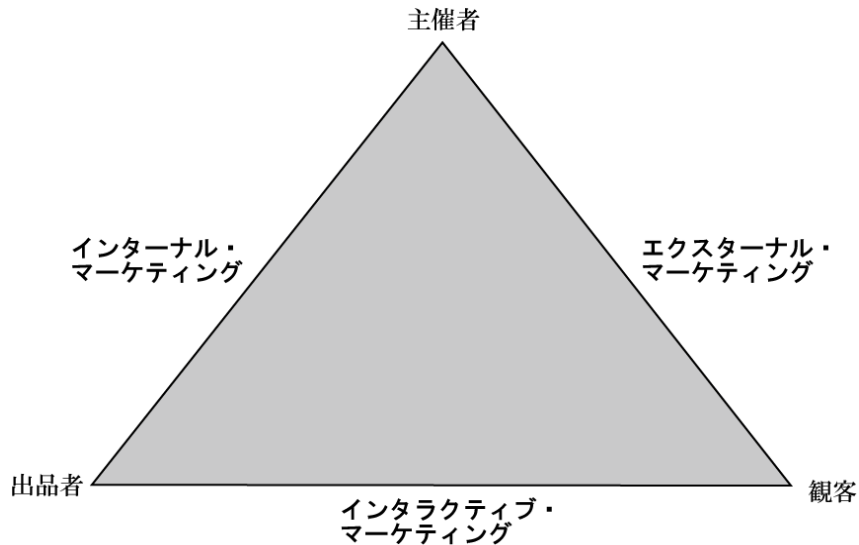
インタラクティブ（相互）・マーケティングとは、サービス企業によるマーケティングでは、サービスの知覚品質は買い手と売り手のインタラクションに大きく左右されることを前提とし、サービス品質を大きく左右するサービス提供時の売り手と買い手のインタラクションを操作することである。

2-3 映画祭のマーケティング

Kotler and Armstrong(1997)のフレームワークを参考にして映画祭のステークホルダーを捉えた場合、映画祭主催者、出品者、観客という 3 者間の関係は図 3 のような関係となる。

もともと、映画の出品者は映画祭主催者の従業員ではなく、経営陣から賃金の支払を受けているわけではない。そのため、Kotler and Armstrong(1997)の概念と、映画祭のステークホルダー 3 者間の関係はまったく同じではない。

図3 映画祭のステークホルダー間のマーケティング



出典：筆者作成

映画祭におけるエクスターナル・マーケティングは、映画祭主催者と観客の間のマーケティングである。

マーケティングのプロセスは、①市場の細分化と目標設定、②市場参入戦略、③マーケティング・ミックス、という3つの活動と決定をめぐって展開する。

マーケティング・ミックスの4Pのうち、映画祭における **Product** とは、上映される映画作品や関連するイベントなどを意味する。これは個別の映画作品を意味すると同時に、映画祭のプログラム構成など、映画祭が生み出す総体としてのサービスを意味する。

映画祭における **Place** とは、映画祭が開催される時と場所の問題である。

また、**Place** には、映画祭に関する情報をいかなる経路でターゲット層に流通させることができるかについての問題も含まれる。なお、観客が映画やイベントの入場チケットをどのように入手できるかというチケットの入手経路についても、**Place** の視点に含めて考えることになる。

映画祭における **Price** とは、観客の支払う映画祭の入場料金だけではなく、映画祭に参加するために観客が支払わなければならないすべての金銭的な負担である。従って、映画祭に参加するための交通費や宿泊費、食費なども含めて考える必要がある。

映画祭における **Promotion** とは、映画祭についての広報と宣伝のことである。

次に、映画祭におけるインターナル・マーケティングは、映画祭主催者と出品者との間のマーケティングである。インターナル・マーケティングについては、映画祭主催者側の視点と、映画の出品者側の視点とに分けて考えることができる。

主催者側の視点に立てば、映画祭の評判をあげ、観客に訴求できる作品を数多く集めるということが出品者に対するマーケティングの目的となる。

一方、出品者の視点に立てば、もっぱら作品のプロモーションが映画祭に出品する主目的となる。また、出品者は映画祭でのコンペティションを通じて、自分自身の権威を高めると同時に、作品の商品価値を高めるといった効果を期待する(児玉, 2009)。

もともと、何らかの賞を受賞することができない場合であっても、海外の映画祭に出品することにより、当該地域における劇場公開につなげやすいというプロモーション的な効果は存在する(山下・山田, 2010, 189-190 ページ)。

また、映画祭におけるインタラクティブ・マーケティングは、出品者と観客との間のマーケティングである。映画を商品としてみた場合、映画という商品の最終消費者は観客である。観客側からすれば、観客が映画祭において期待するのは出品者とのコミュニケーションであり、逆に、出品者からすれば、観客からのフィードバックや観客とのコミュニケーションを求めているはずである。

映画祭における3つのマーケティングのうち、次節では事例研究によって映画祭のエクスターナル・マーケティングの現状を検討する。

3 事例研究

本節では筆者による複数の映画祭関係者に対する面接調査の結果をもとに、事例研究を行っている。

3-1 Product

映画祭の内容面におけるマーケティングについて、キンダー・フィルム・フェスティバルのプロデューサーである田平美津夫は、次のように述べている。(面接調査日時: 2011年5月25日、以下、田平の引用について同じ)

私はゴルフショップや薪ストーブ屋、人材派遣業などを本業としていますが、商売の基本と一緒に、満足してもらわなかったら続きません。映画祭が20年続いているのは、お客さんに満足してもらおうということを徹底してやり続けているからだと思います。お客さんがいっぱい入らないと資金も集まらず、メディアも集まらないので、映画祭は続けられません。映画祭を続けるための条件としては、まずは楽しいことです。お客さんが絶対に来られるようなものでなければならぬし、われわれとしては動員

を絶対にしなければなりません。最後に映画祭としてのポリシーは捨ててはいけません。僕はこの3つだと思っています。その3つをバランスよくやらないと継続できないでしょう。(田平)

田平は、映画監督を目指して18歳の時に渡米したが、米国ではビジネスに夢中になり、米国から帰国後、技術者派遣業で起業した。薪ストーブ専門店やゴルフショップなども開業し、幅広く事業を手掛けるようになったが、その後、縁があって映画祭の運営に携わるようになった。

このデータに示されているように、田平は、映画祭の運営についても、まず、顧客を楽しませることが観客動員につながり、それが資金の獲得やメディアへの露出につながっていくことを映画祭運営上の方針としている。ただし、ただ単に、顧客に迎合するだけではなく、映画祭である以上、映画祭としてのポリシーは堅持すべきであるとしている。田平は次のように述べている。

映画祭というと、一般に10本も20本も作品を上映するのですが、最初のころは、長編が5本、短編が10本といったように数を集めなければならないと思っていました。しかし、ある年にやめました。なぜかといえば、1週間の映画祭の期間中には1日3回から4回のプログラムがあります。この回数にただ映画を埋めれば良いというものではないと思ったからです。

映画祭は見本市のようなものですから、大人の映画祭ならいいのかもしれませんが、子どもの映画祭の場合はそうではありません。どのプログラムに入っても満足していただくことが大事です。長編も4本や5本でなければならないという映画祭のルールのようなものがありました。そういうのもやめ、ある年は長編1本で短編が5本になったとしても構わないということにしました。

また、ポリシーがしっかりないと後々後悔すると思います。うちの場合は特殊だと思いますが、自分たちの責任でお金を集め、自分たちの責任で採算を出しているのも、もし失敗するとすべて自分の責任になります。後々後悔したくないので、作っている段階から自信がないものはやらないようにしています。(田平)

キンダー・フィルム・フェスティバルのプログラミングは、①無理をして数合わせをしないということ、②映画祭期間中のどのプログラムに入っても満足できることを方針としている。

このような方針を採用している理由について、田平は、「それはスポンサーについても同じです。スポンサーは突然やってきます。それも一番自信のない、プログラム

を作っている段階から不安に思っているプログラムにやってきます。そうしたプログラムに限って大事な人が来たりします」と説明している。観客だけではなく、スポンサーなども意識して、キンダー・フィルム・フェスティバルでは、どこに誰が来ても絶対に満足できるものを上映するという方針を打ち出している。

さらに、別のケースで映画祭の **Product** について検討する。イメージフォーラム・フェスティバルは、個人映画や実験映画を中心に上映する映画祭である。同映画祭事務局の黒小恭介は次のように述べている（面接調査日時：2011年6月29日、以下、黒小の引用について同じ）。

上映作品自体に特色があるので、はやり廃りはあるものの無くなるものではないということがあります。イメージフォーラム・フェスティバルは小さいながらも個人作家をフォローしてくれるということで、最低限のお客さんは毎年間違いなくいます。一番大きいのは他でやっていない作品をやっているということです。日本でここ以外では見ることでできない作品をやっているということが大きいと思います。（黒小）

イメージフォーラム・フェスティバルは、個人の映像作家の作品が主体の映画祭であるため、上映される作品を商業劇場における上映やビデオ、DVDなどで見ることができる機会はほとんどない。一般公開された商業作品の旧作を近くの会場で無料あるいは低廉な入場料で見ることができたり、これから劇場公開される予定の新作をいち早く見ることができたりといったことをセールスポイントにしている映画祭も数多く存在するが、同映画祭の場合は、商業ベースに乗らない領域の映像作品をメインに扱っている。

黒小の指摘するように、時期によって、個人映画や実験映画が社会から注目される度合いには変化があるにせよ、同ジャンルに注目する観客がまったくなくなることはないため、映画祭を継続していくための最低限の顧客は毎年少なからず存在し、映画祭を継続することができていると考えられる。

少なくとも、この映画祭において上映される作品は、ここでしか見ることができないという点で、イメージフォーラム・フェスティバルは、他の映画祭および他のメディアとの差別化が図られている。

このように、上映する作品は他の映画祭やメディアとの差別化が図られている必要があるということは、SKIP シティ国際 D シネマフェスティバルのプログラミングの方針にも共通している。同映画祭のディレクターである瀧沢裕二は次のように述べている（面接調査日時：2010年11月25日、以下、瀧沢の引用について同じ）。

観客にとっては映画を見るときに、それがデジタルであるかどうかは関係ありません。やはりこの映画祭でしか見られない良い作品を見ることができるということを理解していただける方々には意味があります。デジタルだからできることとして色々なことを毎年やっています。(瀧沢)

SKIP シティ国際Dシネマ映画祭は、デジタルシネマ作品であるということを出品の条件としてあげている。それは、この映画祭自身のミッションにデジタルシネマを普及させるという目的があるからである。

だが、観客はあくまでも、映画祭を楽しむために映画祭を訪れるのであって、主催者のミッションを達成させるために、映画祭を訪れるわけではない。

当該映画祭でしか見ることのできない作品を上映することが映画祭運営のポイントであるということについては、ニューヨーク・アジア映画祭のプログラミングディレクターであるマーク・ウォルコウも同様の意見を述べている(面接調査日時:2011年2月26日、以下、ウォルコウの引用について同じ)。

(映画祭自体がうまくいっている秘訣というのは)アメリカには無いような本当に面白い作品を持ってくることに尽きると思います。夏のシーズンには、ハリウッドの大作がいっぱい劇場公開されます。それよりも話題をさらうくらいの映画を持ってきたい。映画祭は6月と7月に開催しているので、初夏の大作の公開とかぶってしまうのです。(ウォルコウ)

ニューヨーク・アジア映画祭においても、映画祭を成功させ、継続させるポイントには、差別化された魅力のある映画をプログラミングすることであるとの意見である。

Productには、上映する映画のプログラミングだけではなく、映画祭の総体としてのサービス提供を包含するものである。ファンタスティックフェストのプログラミングディレクターのティム・リーグは、映画祭の運営方針について次のように述べている(面接調査日時:2011年2月27日、以下、リーグの引用について同じ)。

観客をひきつけているのは、まずプログラミングがいいということです。パーティーや懇親会も開いています。とにかく楽しいフェスティバルということで、お客様には楽しんでいただきたいです。映画祭でつまらないことはなくそういうテーマをもとにやっています。(リーグ)

ファンタスティックフェストでは、映画祭でつまらないことはなくそうというテーマ設定により、プログラミングはもとより、観客に楽しんでもらうために、パーティーや懇親会なども積極的に開催している。

プログラミングの方針について、ゆうばり国際ファンタスティック映画祭のフェスティバルディレクターの澤田直矢は次のように述べている（面接調査日時：2009年2月27日、以下、澤田の引用について同じ）。

腐ってもファンタスティック映画祭なので、例えば(ホラー映画で有名なイタリアの映画監督)ダリオ・アルジェント特集とかもやってみたいですが、ただ、そればかりやってしまうと地元の方がついて来られなくなるので、アルジェント特集もやるけれども、『男はつらいよ』みたいな映画もやるかということになる。そういうバランス感覚が必要です。（澤田）

ゆうばり国際ファンタスティック映画祭は、ファンタスティック映画祭と名付けられているように、基本的にはホラー映画やSF映画などの非現実的な世界を描いた映画をテーマにした映画祭である。だが、ファンタスティック映画には熱狂的なファンが存在する一方、一般社会からは広く受け入れられない面もある。そのため、熱狂的なファンが全国から映画祭に訪れる一方、地域住民からは全面的には受け入れられない可能性もある。そうした背景を考慮して、澤田は映画祭のプログラミングにおけるバランス感覚を重視している。

このように、映画祭で上映するテーマをどのようなものに設定するかによって、ステークホルダーの理解や助成にも影響がでてくることになる。ゆうばり国際ファンタスティック映画祭の事例とは若干次元を異にするが、テーマ設定によっては、行政をはじめとするステークホルダーの理解を得ることができずに、映画祭自体の存続が難しくなるケースもある。例えば、山形国際ドキュメンタリー映画祭では2005年に在日特集（「日本に生きること一境界からの視線」）を企画した。それに対して、街宣車が市役所の周りを取り囲んだり、いやがらせの電話がかかってくる、ファックスが来たりという事態となった。行政側ではできれば当該企画を中止して欲しいという段階までいった。タイトルを工夫することにより結局この特集は実現されたが、映画祭のスタッフは、行政の中で映画祭をやっていくことの限界を感じるようになった（宮沢，2009）。

また、中世の里なみおか映画祭は、映画のプログラミングをめぐる主催者側と行政側のコンフリクトによって、映画祭自体が消滅したケースである。中世の里なみおか

映画祭は1992年に青森市と合併する前の旧浪岡町で始まり、基本的に住民の上映したい映画を上映するという住民牽引型の映画祭だった。

2005年の映画祭では、日活の巨匠と言われた神代辰巳監督を取り上げ、ロマンポルノ22作品を上映する予定だったが、内容を知った市の教育委員会が補助事業にふさわしくないとして補助金130万円を打ち切り、会場も貸さなくなった(2005年9月9日付毎日新聞)。そのため、その年の映画祭は規模を縮小し、同年度の開催を最後に、映画祭は打ち切られることになった。

このように、税金によって運営されている行政の活動は、その性格上さまざまな制約を受け、業績からの補助金を財源としている映画祭自体も行政からの影響を受けることになる。

3-2 Place

スクリーンと上映機器と上映素材さえあれば、少なくとも映画を上映することは可能であるが、どこの会場で映画祭を開催するかは、映画祭の内容や観客層、集客力など、さまざまな点に影響を及ぼす。

例えば、ニューヨーク・アジア映画祭は、現在はリンカーンセンターで開催されているが、会場が数度に渡って変更されてきた。同映画祭のウォルコウは次のように述べている。

映画祭を始めるに当たって、最も難しかったのは、ニューヨーク市内の映画館との連携です。どんなイベントをするにも、どこの施設を使うにも、料金がものすごく高いので、映画館に承諾していただいて、そのスペースを使わせていただくということがものすごく難しいのです。

アンソロジーフィルムアーカイブスという施設、映画館があり、当初、無料で施設を使わせてくれました。彼らが居なかったら、絶対映画祭は成り立たなかったでしょう。

僕が、映画祭に入った後で、別のもっと大きな映画館、IFC(インディペンデント・フィルム・チャンネル)センターに会場が移動しました。IFCセンターで数年やって、去年のはじめに、ニューヨークのリンカーンセンターが会場になりました。今年もリンカーンセンターでやることになっています。

リンカーンセンターは文化施設です。リンカーンセンターにも友人がいて、IFCで開催している期間中にも、彼はしょっちゅう映画祭に来ていました。是非、リンカーンセンターでやって欲しいと言われていたのですが、ようやく念願が叶いました。

リンカーンセンターに会場を移したときに、そこに決めたのはやはり客層なのですね。リンカーンセンターは年代の高い客層が多く、もともと私たちが持っていない客層を持っています。本来であれば、「こんなおかしな映画祭なんて行かない」という方たちでも、チラシやポスターを見て、「あ、こういう映画もあるんだ。面白そうじゃない」という興味をもってもらえることになります。そういう層の方たちにアプローチができるのです。（ウォルコウ）

ニューヨーク・アジア映画祭は、映画祭の開催場所を、アンソロジーフィルムアーカイブスから IFC シアターに変更し、さらにリンカーンセンターに変更している。アンソロジーフィルムアーカイブスは、1970年に映画作家のジョナス・メカスが創設し、個人映画やインディペンデント映画を中心に収集と保存、上映を行っている組織である。この組織が運営している劇場が映画館としてのアンソロジーフィルムアーカイブスであり、裁判所の建物を改築した映画館である。その後に会場を移した IFC センターは、インディペンデント映画の上映を特徴とする映画館である。そしてさらにリンカーンセンターに会場を移すことになる。リンカーンセンターは、メトロポリタン歌劇場やエイブリー・フィッシャー・ホール、ニューヨーク公共図書館などから構成されている総合芸術施設である。

ウォルコウが述べているように、それぞれの会場には、さまざまな客層があり、会場を決定することが客層を決定する要因のひとつとして作用することになる。ニューヨーク・アジア映画祭は、アジア映画をテーマとしている映画祭であり、一般的なアメリカ人からすれば、マニア向けの映画を上映する映画祭という位置付けとなる。だが、リンカーンセンターを構成する主要施設を見れば分かるように、リンカーンセンターの客層は年代が高い。そのため、映画祭の内容がアピールする客層に加えて、会場自体が持っている客層にも映画祭の存在をアピールすることができるという効果を発揮することになる。

ニューヨーク・アジア映画祭の場合、IFC センターからリンカーンセンターに会場を移したのは、リンカーンセンター側からの勧誘によるものだった。

ただし、必ずしも会場が簡単に確保できるとは限らないことも多い。アース・ビジョン地球環境映像祭の場合、映画祭の創設から 10 年以上に渡って、開催会場が安定しなかった。同映画祭のディレクターの宇津留理子は次のように述べている（面接調査日時：2010 年 11 月 17 日、以下、宇津の引用について同じ）。

はじめの頃は、銀座のガスホールで開催しました。その後に、千代田放送会館だった時期もありました。その後に銀座ガスホールに戻り、その後に新宿のパークタワー

ホールでした。そして、第12回から今の新宿区の四谷区民ホールで開催しています。ここでようやく安定しました。新宿区に共催団体に加わっていただいたのが、第15回からだだったと思いますが、そこでやっと安定して会場を確保することができるようになりました。当初は普通の団体と一緒に祈るように会場抽選のくじを引いていました。そのため、土日に開催することができない回もあり、悲しい思いをした時期があります。現在の四谷区民ホールは公営ですが、ホールを出るとガラス張りになっていて、新宿御苑が一望できる施設です。共催していただいているので、会場費も免除していただいています。(宇津)

宇津が述べているように、安定した映画祭の運営のためには、開催会場を安定して確保することが望ましい。希望の会場が確保できなかった場合、開催日程やひいては開催内容に影響を与える可能性がある。

次に、セミマクロな視点で映画祭の開催場所について検討する。映画祭を企画して実行する場合、映画祭として成立する要件だけを考えれば、複数の映画を上映すれば足りることになるから、そこに地域特有の要素は必ずしも必要ではない。上映する作品の内容も特に地域を意識したものにする必要はなく、自由にプログラミングすることができる。そのため、例えば、アーティストの地方公演のように、異なる地域で同一内容の映画祭を行うこともできるため、人々がわざわざ映画祭の開催地に足を運ぶインセンティブに乏しいとの見方もありうる。

しかし、高級リゾート地で行われるカンヌ映画祭をカンヌ映画祭にならしめているのは、単に上映作品のプログラミングや伝統、予算の大きさなどだけではないように思われる。

日本においても、温泉地で行われる湯布院映画祭や冬の降雪地で行われるゆうばり国際ファンタスティック映画祭は、その地域性と映画祭とに親和性があるといわれている。これについては、ゆうばり国際ファンタスティック映画祭の澤田直矢が次のように述べている。

夕張でやっているからゆうばり映画祭なんです。夕張のエッセンスみたいなものを狙って出している部分と、染み出てきてしまう部分とがあると思うのですが、その場所の力や住んでいる人たちのポテンシャルを夕張は出せているという評価を頂いていますので、そういうことなのではないでしょうか。匂ってくる体臭みたいなものか、雰囲気だとか。山形国際ドキュメンタリー映画祭にしても、アジアフォーカス・福岡国際映画祭にしても、続いている映画祭はみんなそうだと思います。単なる映画好きだけでもだめですし、単に映画を町おこしに利用してやろうなんていうのは

最もいけない考え方だと思います。そこのバランス感覚が必要なのではないのでしょうか。(澤田)

同じプログラムの映画を日本各地で巡回して上映をしている映画祭もあるが、ゆうばり国際ファンタスティック映画祭の場合は、巡回上映にはなじまないことになる。映画祭おける巡回上映の意義について、澤田は次のように述べている。

ぴあフィルムフェスティバル (PFF) などでは巡回上映で作品をすることがありますが、結局、権利関係で色々大変だったりします。全部また交渉しなければいけないわけです。ゆうばりがPFFと違うのは、PFFはやはり100%作品なのですが、ゆうばり映画祭の場合、夕張という場所が実は非常に重要なファクターです。作品は見て欲しいのですが、作品だけを切り取ってゆうばりセレクションみたいなことをやるのって、どうなのだろうかということは正直あります。(澤田)

澤田自身は、ゆうばり国際ファンタスティック映画祭の魅力は、作品の力だけではなく、夕張という街が持っている特有のものによることが大きいと捉えている。

全員が全員ではないのですが、参加していただいた方は夕張を好きになって帰っていかれる方が多く、それでリピーターとして何度もお越しいただいているという方がすごく多いです。夕張に限ったことではないと思いますが、地方でやっている映画祭って行ったら、みんなその町が好きになって帰ってきますよね。

観光という切り口で映画祭を見ると、最近の観光というのはパックスツアーではなくて、自分でレンタカーを借りたりします。風景を見たり、名所を見たりするということも重要ですが、地元の人と話せたりするとすごく面白いじゃないですか。それができる映画祭ってどこも続いています。地元の人と話して面白かったという体験。突き詰めるとそれかも知れないです。映画祭って旅ですよ。地方の映画祭って、旅の楽しみの本質みたいなところがあるのかもしれない。都市型の映画祭はまた全然違うと思います。『お帰りなさい』、『ただいま』みたいな感じがあります。(澤田)

また、SKIP シティ国際 D シネマ映画祭の場合、SKIP シティの映像ホールを活用するというミッションがあるため、会場は当然、SKIP シティをメインにして開催されている。

イメージフォーラム・フェスティバルは、東京での上映は、新宿のパークタワーホールをメイン会場に開催されているが、同ホールを所有する会社は同映画祭を協賛している。

キンダー・フィルム・フェスティバルは、2010年までは、東京青山のこどもの城や青山劇場、調布市文化会館などで行われていたが、2011年からは日比谷公会堂と調布市文化会館を会場にして開催されている。これは調布市と東京都が同映画祭の共催団体となっていることによる。

Placeに関しては、映画祭の入場チケットの入手経路についての問題が含まれる。有料の映画祭のチケットについては、通常は上映会場において当日券を購入するか、オンラインチケットサービスによって前売り券を購入するシステムが採用されているため、特に各映画祭の間で差異は見当たらない。

ただし、映画祭のミッションとチケットの配布方法との整合性が取れていなかった事例として2005年に開始された地域映画祭であるやまなし映画祭があげられる。同映画祭は2005年の第1回目から2007年の3回目まで、チケットの入手経路は事実上限られていた。映画祭に参加したいと希望する観客は、甲府中央商店街で500円以上の買い物をし、そのレシートと引き換えに鑑賞したい作品の入場チケットを入手する必要があったからである。同映画祭は、地域活性化のための映画祭を標榜しながらも、映画祭に参加するためには、事前に甲府の商店街に足を運ばなければならないというチケットの配布方法を採用していたために、事実上、甲府市外からの観客を集客することはできず、地域内限定のイベントとなった。この映画祭はチケットの入手経路の面で制限が課されていたため、甲府地域外からの集客という面での地域活性化には寄与しなかったことになる。

やまなし映画祭は、2009年12月に事務局である甲府商工会議所が、活性化イベントとしての費用対効果が得られないとの理由により事業撤退した。その後、甲府市が補助金を拠出し、新しい実行委員会のもとで継続がはかられている。

3-3 Price

次にPriceについて検討する。映画祭の入場料については、無料の場合も有料の場合もあり、有料の場合では、1回の上映ごとに料金を徴収する場合と、1度入場券を購入すれば複数の上映に共通して入場できる制度を採用している映画祭がある。

各映画祭で料金設定はさまざまであるが、映画館での一般興行上映と比較すれば、料金は低廉になることがほとんどである。ただし、地域映画祭の場合、参加者にとって旅費や宿泊費が多くを占めることになる。

3-4 Promotion

続いて Promotion について検討する。Promotion については、観客に対する直接的な宣伝・広報と、メディア対応に分けて検討する。

一般に、映画祭自体が広告宣伝を行うための予算は限られており、ほとんどの映画祭は、大規模な宣伝を行うことは困難である。そのため、予算の制約のあるなかで、いかに効果的なプロモーションを行うことができるかが課題になっている。SKIP シティ国際 D シネマ映画祭の瀧沢は次のように述べている。

とにかく少ない予算のなかで、P&A 費（プリント費と広告費）が取れませんでした。当時は映画祭専用の広報という考え方がなかったので、通常業務を兼ねた広報担当者に一手にやってもらいましたが、作業量が多すぎてトラブルになりました。

映画祭をやるために 2002 年に映像ボランティアを立ち上げましたが、それを 3 つに分けて、その 1 つに映画祭部会を作り、彼らにかなり協力をしていただきました。駅頭でチラシを配ったり、街頭にポスターを貼ったりしてもらいました。でも、チラシ配りは道交法違反なのですよね。怒られました。近くのマンションにチラシを投函してくれましたが、不法侵入だと呼び出されたりもしました。そんなことの連続でした。

（瀧沢）

映画祭はプロジェクトであり、通常業務とは性質の異なるものである。SKIP シティ国際 D シネマ映画祭では当初、通常業務を行っている広報担当者に、映画祭の広報という別のタスクを課してしまったために、通常の業務処理能力を超えるタスクが 1 人の広報担当者に集中してしまい、問題が発生した。

実際に宣伝広報活動を行う場合、活動のターゲットを定める必要がでてくる。これに関しては、イメージフォーラム・フェスティバル事務局の黒小は、同映画祭のケースについて次のように述べている。

一番大きいのは学校です。4 月になると新入生が入ってきますが、けっこう何にでも興味を示します。意欲盛んな時期なので、直接アピールして、前売り券を販売するなどの営業をかけるのがメインです。うちは映画館をやっているのでも、映画館のお客さんにアピールしたり、映画館の会員の方にお知らせしたりしています。

普通の映画祭に比べて、美術色が強いので、美術館などにチラシを置いたりするのは他の映画祭に比べて効果があると思います。（黒小）

イメージフォーラム・フェスティバルは、個人映画をテーマにしているため、映画制作に最も興味を持ちやすい世代の大学生を中心にアプローチしている。これが、一般社会人になってしまうと、実験映画や個人映画ではなく、むしろ通常の商業作品を好む傾向があるため、より映画祭の内容に興味を持ちやすい大学生を中心にしたマーケティング活動を行っている。

また、実験映画は商業映画のようなストーリーを持たない映像先行型の作品が多く、美術としての映像の側面が強い。そのため、映画ファンだけではなく、美術の愛好家もターゲットにしている。

イメージフォーラム・フェスティバルでは、このように顧客のターゲットを学生や美術愛好家あるいは自らが運営している映画館の観客などに設定している。

観客の特性を踏まえたマーケティング活動は映画祭のエクスターナル・マーケティングにおいて重要な要素であると考えられるが、このような観客の特性は、映画祭の開催地からも影響を受けることになる。

例えば、ニューヨークの場合は人種のるつぼであり、サブカルチャーを含めた文化に対する感度の非常に高い層の人々が数多く存在する。したがって、一般的にみればコアなジャンルを取り扱った映画祭であったとしても、観客層は他の地域に比べて相当に広い。ニューヨーク・アジア映画祭のウォルコウは次のように述べている。

アメリカ人も、日本やアジアの面白い映画に興味はあるのですが、アメリカの観客というよりも特にニューヨークの観客というものを前提とした場合、観客の幅が広がります。

ニューヨークには、色々な移民がたくさんいますし、人種的にはアジア人でも、ニューヨークで生まれ育った人たちもいっぱいいます。日本人のニューヨーカーたちがタイ映画を観に行ったり、韓国人のニューヨーカーたちが中国映画を観に行ったりとか、そういうこともたくさんあります。(ウォルコウ)

ニューヨーク・アジア映画祭は米国の大都市でアジア映画を上映する映画祭である。一般的に、アメリカ人は自国映画以外をほとんど見ないという従来からの図式に従えば、一見すると観客が限定されているように思われる。しかし、ニューヨークでは、日本映画や香港映画などは、本流ではないにせよ、サブカルチャーを形成する重要な位置付けにあり、観客からの注目度も決して低いものではない。このため、ニューヨークにおいては、このような一般的ではない映画祭でも観客を動員することができるのである。

次に、**Promotion**のうち、メディアに対する対応について検討する。多くの映画祭はパブリシティと呼ばれるメディアの報道記事によって映画祭の広報宣伝を行っている。ニューヨーク・アジア映画祭のウォルコウは次のように述べている。

観客にも興味を持っていただく中で、ニューヨークという場所もあり、注目を集めることができました。あと、映画祭同士や現地のマスコミとの関係が非常に太いです。たくさんのジャーナリストと付き合いがありますので、少しでも面白い映画があれば、ニューヨークタイムスなどの主要な雑誌や新聞にすぐに掲載され、プレスの広がりが多いのです。そこがアジアの配給会社などにも魅力的なのでしょう。

観客をどのように集めるのかについては、広告や宣伝に莫大なお金をかけるのではなく、もともと持っているマスメディアとの関係や、映画祭のファンとなってくれている記者やお客さんの力を借りて宣伝を行っています。リピーターも多いですし、コアなファン層を持っています。プレスリリースなどをマスメディアに送ったりしているのですが、ジャンル映画祭なので、観客の熱気や興味の方が強いです。記者たちもみんなファンだったりするのですね。面白いことに、記者の方たちに、「ハリウッドの大作は見飽きてつまらない。何とか映画祭で面白いのをやって欲しい」と言われるのです。（ウォルコウ）

ニューヨーク・アジア映画祭の場合は、マスメディアの担当記者たちの多くが、このジャンルやこの映画祭自体のファンであるということに特色がある。ニュースとして記事がメディアに掲載されるか否かについては、記者自身の判断の要素が強い。そのため、記者が映画祭自体に興味を持っていれば、当然に報道される可能性も高くなることになる。

このように、メディアに関係者にいかに興味を持ってもらえるかが映画祭を広報する際の重要な要素となる。

また、関連する他の映画祭との連携やスポンサーとの連携も行われている。ニューヨーク・アジア映画祭やファンタスティックフェストでは、他の映画祭との連携による告知宣伝を行っており、ファンタスティックフェストでは、スポンサーとの連携によって、ウェブ上での広告を打っている。同映画祭のリーグは次のように述べている。

もちろんメディアに宣伝をしてもらわないとお客様は集まらないので、色々と活動しています。まず、PR チームを持っており、例えばマスメディアや新聞社の人々に親切に説明を行って、映画祭を紹介してもらっています。

お金を出して広告を打つわけではありませんが、トレードのような形で広告を出しています。アメリカでは色々なジャンルのウェブがあります。例えば、ホラー映画を扱うフェアネットという会社があり、ホラー映画のスポンサーになっていただいているときには、フェアネットのウェブ上で広告を出していただいています。そういった形で色々な会社や関係のあるウェブサイトで広告を出してもらっています。

もちろん、いつも劇場に足を運んでくれるお客様たちにも来ていただけるように一生懸命にPRしています。(リーグ)

ファンタスティックフェストでは、このようにスポンサーとの連携によりウェブ上に広告を出してもらうなどの戦略によって広報宣伝を行っている。

4 本研究のまとめ

本研究では、映画祭におけるマーケティングの現状を明らかにするため、主催者、観客、出品者の間のマーケティング活動をエクスターナル・マーケティング、インターナル・マーケティング、インタラクティブ・マーケティングという3つに分けたうえで、エクスターナル・マーケティングについて検討した。その結果、以下の事項が観察された。

①観客のニーズに対応することにより、観客を満足させ、観客動員数を確保し、その閣下として、資金が集まり、映画祭の継続が可能になるという循環を重視する映画祭経営に対して、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には時としてコンフリクトが生じるが、継続している映画祭は、その両者のバランスを適切に取っているという傾向がある。

②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。

③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傾向がある。

④継続性のある映画祭は、適切なターゲット設定により、低予算であっても効果的な広報活動を実施している傾向がある。

⑤広報については、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の努力を行っている傾向がある。

本研究では、以上の点を確認することができた。ただ、検討した事例に限られており、これがすべての映画祭に一般化できるとは言い難い面がある。また、インターナル・マーケティングとインタラクティブ・マーケティングについての事例研究も実施

したが、本稿では紙数の関係で触れることができなかった。今後の課題としては、さらに事例研究を進め、より一般化された映画祭のマーケティングモデルを構築することが残されている。

参考文献

1. Glaser, Barney G. and Strauss, Anselm L., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company, 1967. (後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見—調査からいかに理論をうみだすか』新曜社, 1996年)
2. Kotler, Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Prentice-Hall, 1976. (邦訳、フィリップ・コトラー『マーケティング・マネジメント—機会分析と製品戦略』、稲川和男・浦郷義郎・宮沢永光訳, 東海大学出版会、1979年)
3. Kotler, Philip and Armstrong, Gary, *Marketing: an introduction*, 4th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J., c1997. (月谷真紀訳, 恩蔵直人監修『マーケティング入門』トッパン, 1999年)
4. Lovelock, Christopher H. and Weinberg, Charles B., “Public and Nonprofit Marketing Comes of Age,” in Gerald Zaltman and Thomas V. Bonoma, (ed.), *Review of Marketing 1978*, American Marketing Association, Chicago, 1978.
5. McCarthy, E. Jerome, *Basic Marketing*, Richard D. Irwin, Inc., 1960.
6. 大木裕子『オーケストラのマネジメント』文眞堂, 2004年 a
7. 大木裕子『文化政策とアートマネジメント』ふくろう出版, 2004年 b
8. 児玉徹「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』Vol.10. , 九州大学, 2009年, 109-130ページ.
9. コミュニティシネマ支援センター『「映画祭」と「コミュニティシネマ」に関する基礎調査 報告書』コミュニティシネマ支援センター, 2008年
10. 箕浦康子編著『フィールドワークの技法と実際 マイクロ・エスノグラフィー入門』ミネルヴァ書房, 1999年
11. 宮沢啓「国際映画祭と地域」『映像文化の創造と倫理』立命館大学映像学部, 72-79ページ, 2009年
12. 山下勝・山田仁一郎『プロデューサーのキャリア連帯—映画産業における創造的個人の組織化戦略—』白桃書房, 2010年2月

(掲載決定 2011.10.22)

矢澤 利弘（やざわ としひろ）

映画専門大学院大学准教授。公認会計士・税理士。大手新聞社を経て、監査法人に所属し、会計監査およびコンサルティング業務に従事する。その後米国系通信社において映像・メディア業界担当記者として活躍。公認会計士として情報開示や映像ビジネスの諸問題等について企業にアドバイスを提供している。雑誌等に論評を寄稿するなど、映画批評家としても幅広く活動している。早稲田大学商学部卒業、同大学院アジア太平洋研究科博士後期課程修了。

主な著作に「ダリオ・アルジェント 恐怖の幾何学」（単著、ABC出版）、「イタリアンホラーの密かな愉しみ」（共著、フィルムアート社）、「起業家・ベンチャー企業支援の実務」（共著、ぎょうせい）などがある。