

《論説》

映画祭における3つのマーケティング

——インターナル・マーケティングと
インタラクティブ・マーケティングを中心に——

矢澤 利弘

1 序

我が国においては、小規模のものまでを含めると年間100以上の映画祭が全国各地で開催されている。だが、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。

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、文化振興などのさまざまな波及効果が期待されている。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。本研究は、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のマーケティングの特徴について考察するものである。

映画祭のマーケティングは観客、主催者、出品者という映画祭のステークホルダーをめぐって3つの関係で示すことができる。このうち、主催者と観客の間のマーケティングであるエクスターナル・マーケティングについては矢澤(2011)で考察されている。本稿では映画祭のステークホルダー間における3つのマーケティングのうち、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主に考察する。

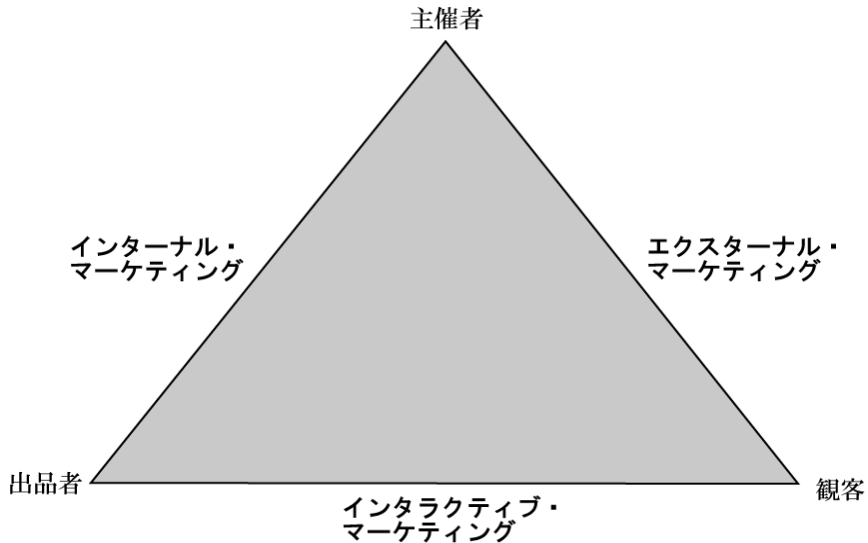
本稿における研究方法と調査対象の選択基準については矢澤(2011)と共通である。研究方法は主に観察とインタビューを中心とするフィールドワークによる質的なアプローチを採用している。また、調査対象の選択基準はコミュニティシネマ支援センター(2008)をもとに、同資料の「全国映画祭カタログ」に記載されている110件の映画祭を母集団とし、事例を選択している。

2 映画祭における3つのマーケティング

事例研究に先立ち、本節では、映画祭における3つのマーケティングの概念を整理する。映画祭のステークホルダーを Kotler and Armstrong(1997)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関係は、図1で示すように、映画祭主催者、出品者、観客という3者間の関係で捉えることができる。

図1 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

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

次に、映画祭におけるインターナル・マーケティングとは、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)。

また、映画をめぐる商取引の場として、カンヌ映画祭のフィルムマーケットやロサンゼルスで開催されている American Film Market (AFM) のように、フィルムマーケットが出品者とバイヤーの商談の場として設けられており、大規模な映画祭にはマーケットが併設されて設けられることがある。

さらに、映画祭におけるインタラクティブ・マーケティングとは、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。

次節においては、事例研究によってインターナル・マーケティング、インタラクティブ・マーケティングについて検討する。

3 事例研究

この節では、映画祭運営者との面接調査に基づいて、映画祭のマーケティングの現状を検討する。検討に当たっては、インタビューにおける発言を引用しつつ、発言の背後にある状況を加味していく。先に提示した映画祭における3者間のマーケティングのフレームワークに従って、インターナル・マーケティング、インタラクティブ・マーケティングの順に検討を加えていく。

本論文において、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、アメリカの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を面接調査による事例研究の対象としている。また、出品者側の事例研究として、映画監督の高橋康進と女優のチ・ソンウォンに面接調査を実施した。

3-1 インターナル・マーケティング

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。

映画祭主催者側から見れば、インターナル・マーケティングの目的は、魅力のある作品を数多く映画祭に出品してもらうことであり、また、観客にアピールできるゲストを多く招聘することである。それらによって映画祭の集客力は短期的に増加することになるのはもちろん、映画祭のステータスや評判を上昇させることになり、長期的にも映画祭の観客動員力を強めることになる。一方、出品者側は製作した作品のセールス活動のために映画祭を活用することになる。

3-2 映画祭主催者の視点

インターナル・マーケティングのうち、まず映画祭主催者の視点から検討する。上映作品をどのように集めるかについては、当該映画祭がコンペティション形式を取っているか否かによっても変わってくる。コンペティション形式の場合は、基本的には映画の製作者から作品をエントリーしてもらう必要がある。エントリー作品を集めるためには、映画製作者に対するマーケティング活動が必要になる。アース・ビジョン地球環境映像祭事務局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）

過去に応募された方にはダイレクトメールをお送りしていますし、世界には他のところにも環境映像祭がありますので、主催者の方々に、それぞれの国の映像作家さんに作品募集の情報を流してくださいというお願いをしています。また、例えば韓国の環境映像祭や山形国際ドキュメンタリー映画祭などの他の映画祭などに行って、映像作家の方々に声がけをしたりしています。後はウェブサイトなどで広報をして集めています。海外の出張費がなかなか出せないのが、多分本当は行くべき映画祭があるのですが、そういうところに行けないのは痛いです。

ヨーロッパやアメリカでは環境をテーマにした作品が多く作られているのに比べて、アジア、オセアニアなどに限ると作品を集めるのが難しいですね。子供のための部門は全世界を対象にしていますが、子供のためという条件が付いているので、作られている作品自体が少ないので、作品集めには苦勞も多いです。ただ、集める意味も大きいです。（宇津）

アース・ビジョン地球環境映像祭の場合、一方的に告知をして、応募作品を待つだけではなく、映画祭事務局の方から映像作家に対して、映画祭への応募を積極的に呼びかけたり、他の映画祭の事務局に対して働きかけたりするという活動を行っている。また、他の映画祭に出品してきている作品の中にめぼしいものがあれば、その作品の製作者に対して、アース・ビジョン地球環境映像祭へのエントリーを勧めるなどの活動を行っている。

映画祭へのエントリーに関しては、地球環境に関連した映像という範囲に限定しているため、総合型の映画祭と比較すれば、コンペティションへのエントリー本数は当然限られたものとなる。アジア、オセアニア、ポリネシアという地域に限定すれば、さらに作品数は限定されたものとなり、一定の水準に達した作品を一定数以上集めるには困難が伴う。

これに対して、映画祭のテーマが社会の流れと合致すれば、エントリー作品も多く集まりやすい。SKIP シティ国際 D シネマ映画祭の瀧沢裕二ディレクターは次のように述べている。（面接調査日時：2010年11月25日）

作品は十分集まっており、参加国も85カ国ですから、おそらく東京国際映画祭よりも多いです。3年前はアフリカからは1~2カ国あっただけでしたが、アフリカとか南米もかなりの国を網羅していますし、中央アジア諸国からも大体来ています。アフリカからも3分の1ぐらい来ていますね。かつて映画は現像所がないと作れませんでした。デジタルシネマは、現像所が不要で、編集が自宅でできるようになったことで爆発的に広まっていったわけです。我々の狙いはそこにあり、だから新人監督は出やすいのではないかと思います。長編を作って3本以内という規約がありますから、人材育成の点からは若い人たちが出る場としてはもってこいです。（瀧沢）

SKIP シティ国際 D シネマ映画祭の場合は、デジタルシネマの普及によって映画祭のコンペティションに対するエントリー本数が増加したケースである。瀧沢が指摘するように、デジタル撮影機材の普及は、先進諸国において映画作家の敷居を引き下げただけではなく、映画フィルムの現像所のない諸国でも映画を作ることが可能になったり、政治的な要因などで撮影許可を取得することが困難な諸国で映画を撮影しやすくなったりという効果をもたらしている。また、フィルムで撮影していた時代に比べて、デジタルカメラでの撮影は制作コストが割安になるため、新人監督にも映画を撮影する機会をもたらしている。

3-3 出品者の視点

一方、作品の出品者から見た場合の映画祭との関係性について、本研究では国内外の数多くの映画祭に出品した経験を持つ映画監督である高橋康進のケースを取り上げる。

高橋は1974年生まれで、1995年に渡米し、1996年からカリフォルニア州のディアンザカレッジで映画製作の基礎を学んだ。自主製作映画『ロックアウト』は、2009年のゆうばり国際ファンタスティック映画祭など国内の映画祭のほか、欧州7カ国・米国3都市を含む16の海外映画祭で上映され、2009年のニューヨーク国際インディペンデント映画祭（外国語部門）では最優秀長編映画賞・最優秀監督賞・最優秀スリラー賞を受賞し、同作品は2010年2月に劇場公開されている。多くの映画祭に自分の監督作品を出品した高橋だが、そもそも映画の製作者にとって、映画祭への出品は何を

意味するのだろうか。高橋は次のように述べている。（面接調査日時：2011年3月31日）

最終目的が劇場公開だったので、そのためにまず見てもらうためのハクを付けると言うか、何か評価されているという裏付けを得たかったのです。それによって見てもらえるのではないかということと、映画祭はプロモーションに直結すると思いました。

あと、多くの映画祭に出品したのは、数を示したかったということもあります。1つ2つの賞を受賞するだけだと、何々映画祭と言われてもよく分かりません。アメリカなどの海外の自主制作の人たちがどのようにプロモーションしているのかをネットで調べていたときに、彼らはとにかく映画祭の月桂樹のマークを何十個も並べるということが分かり、これはいいなと思いました。そこでたくさんの映画祭にエントリーしました。（高橋）

映画祭には数多くの種類があり、大規模な国家主導型映画祭から、個人映画を専門に扱う映画祭までさまざまである。大規模な映画祭は主にメジャーな商業映画を中心に扱う傾向が見られる。映画祭のなかでも、若手映画作家の発掘と育成に注力している映画祭が世界中に数多く存在するが、映画祭で上映することは、まず作品を広く人に見てもらえることができるという効果があり、さらには、何らかの賞を受賞することは、作品に一定のお墨付きを与えることになる。映画祭での受賞作品であることが、プロモーションにつながるという効果である。すなわち、出品者は、映画祭の出品による映画のプロモーション効果を期待することになる。還元すれば、出品者にとっては、プロモーション効果の高い映画祭であればあるほど、自分の作品を出品したいというインセンティブが増加することになるはずである。

また、高橋が述べているように、数多くの映画祭で受賞することにより、より多くの「格付け」を獲得し、プロモーションの効果を高めようとすることになる。

ただ、映画祭に出品するといっても、エントリーを行えば、必ず映画が上映されるわけではない。

エントリーして上映までたどり着く打率は3割ぐらいですが、主要な映画祭で上映されると、他の映画祭のキュレーターの人たちがそこで見てくれています。映画祭は色々な意味で見本市だと思えますので、そこに選びにきている人がいるということがよく分かりました。そこから広がるわけです。（高橋）

そもそもの作品のレベルが低い場合は、いくら数多くの映画祭にエントリーしたとしても、コンペティションにノミネートされる確率は低いままであるが、どこかの映画祭で受賞することができるレベルの映画であったとしても、作品をエントリーしてからコンペティションのノミネート作品として、映画祭で上映されるのは30%程度である。これは、海外の数多くの映画祭に出品し、複数の受賞経験を持つ映画監督の光武蔵人も本研究における面接調査において同様のコメントをしている。

日本で何かをやろうとしても映画祭の数も限られていますし、1つ賞を取らなかつたらその先がないということになりがちです。それだと劇場公開は難しいと思ったので、海外に出てみようと思いました。もちろん、国内のぴあフィルムフェスティバルなどにもエントリーしており、日本でうまくいけばよいのですが、日本の映画祭は少なく、ダメだったときのリスクも大きいので、そういう攻め方をしようという戦略が最初からありました。(高橋)

高橋の場合は米国留学の経験があり、英語力もあったため、海外の映画祭に関する情報収集やエントリーをスムーズに行うことができたという理由があったにせよ、出品者にとっては数多くの映画祭に出品するのは十分に現実的な戦略であるということができる。

それでは、映画の出品者にとっての良い映画祭とは、どのような条件を満たした映画祭なのだろうか。例えば、高橋の監督作品『ロックアウト』はドイツで開催されている日本映画をテーマとした映画祭ニッポンコネクションでも上映された。

これは、ゆうばり国際ファンタスティック映画祭のコンペティションで『ロックアウト』が上映された際に、ニッポンコネクションで当時ディレクターを務めていたアレックス・ツァールテンが、同作品をいち早く見ており、コンペティションにノミネートされた10作品のなかから、『ロックアウト』を含め、2本の作品をニッポンコネクションに招待したことから実現したものである。映画監督にとってよい映画祭の条件について、高橋は次のように述べている。

ニッポンコネクションは非常に良い映画祭でした。日本映画に特化した映画祭にも関わらず、まず何よりかなり多くのお客さんが見に来るわけです。会場自体はホールではなく、大学の校舎で、飾り付けも手作りで文化祭のようでした。ただ、来場者数が多いので、観客も直接話しかけてくれますし、反響が直接伝わります。ダイレクトにお客さんの反応が見られるので勇気をもらえます。もちろん監督に対するケア

もしっかりしており、とにかく楽しかったです。主役をやった役者と1週間ほど一緒に滞在しましたが、彼も本当に楽しくてよかったですと言っていました。

作品を持って行って楽しかったということと、お客さんの反応を見ながら直接話ができるという良い映画祭だと思います。セクションされた他の作品を見るのも楽しかったです。ニッポンデジタルというセクションとニッポンシネマという35ミリや全国劇場公開をされている作品などのセクションがあるのですが、自主映画とメジャー映画を一緒に建物のなかでほぼ同じ扱いでやってくれるというのもすごく良かったです。メジャーとか自主映画とか関係なく、映画として見てくれるというのはすごくうれしかったですね。(高橋)

高橋の主観的な要素が大きいながらも、ニッポンコネクションが出品者にとって良い映画祭であるという理由についてこのデータから知りうることは、①観客動員数が多いこと、②観客の反響が直接伝わること、③監督などの出品者に対するケアがしっかりしていること、④作品を持って行って楽しいということ、⑤自主制作映画とメジャー制作の映画の区別を設けず、映画として見ていること、である。

また、出品者にとって良い映画祭の条件について、高橋との面接調査に基づいて、ニッポンコネクション以外の他の映画祭のケースについてさらに検討する。高橋は次のように述べている。

(出品してみて良かったと思うのは、) そのほかイギリスのレインダンス映画祭は(日本映画研究者の) ジャスパー・シャープさんの非常に大きなご尽力があり、日本人監督としてケアしてもらえました。会場が観光名所になっているピカデリーサーカスのど真ん中にあるアポロシネマというシネコンで、そこでオフィシャルに上映していただけたことはうれしかったです。

私のなかでは、レインダンス映画祭はヨーロッパのサンダンス映画祭という位置付けでした。世界のインディペンデントをやっている人間たちの映画祭なんです。今のエッジなインディペンデントシーンが見える映画祭として、さまざまなイベントもやっています。

例えば、ピッチ(脚本や企画の短いプレゼンテーション)のコンペがあり、観客が会場に列を作って並んでピッチをやります。そのコンペに優勝するとハリウッドから来ている脚本家に自分の脚本を読んでもらえるという賞品がもらえます。毎夜パーティーもありますし、ライブもあります。監督は常にお酒を飲めるというのも大きいですね。欧米では屋外では酒が飲めないのが、余計にうれしいです。監督同士や映画祭の人とも話ができるのがいいのです。(高橋)

イギリスのレインダンス映画祭が出品者にとって良い映画祭であるのは、このデータによると、①会場が立派であること、②パーティーやライブなど、さまざまなイベントが開催されていること、③クリエイター同士などの交流を図ることができること、である。さらに他の映画祭のケースについても検討する。高橋は次のように述べている。

トロントの新世代映画祭もすごく良い映画祭です。新しい映画祭でもあり、あまり知名度がありませんが、日本映画に特化したインディペンデント映画の映画祭です。会場も非常に立派で、日本文化の交流財団の文化センターのなかに会場があり、その大きなスクリーンで上映していただきました。ケアもすばらしかったですし、スタッフもすばらしかったです。スタッフはお客さんのケアに対しても同じだと思うんです。(高橋)

このデータからも、良い映画祭の条件を抽出してみると、①会場が立派であること、②クリエイターに対するケアがしっかりしていること、③映画祭の会場ですべてが足りること、④商業的になりすぎしていないこと、⑤観客とコミュニケーションが取れる場があること、⑥お祭りを楽しめるといこと、があげられる。

以上のデータを総合すれば、高橋のコメントからは、出品者から見た良い映画祭の条件として、①観客動員数が多いこと、②観客やクリエイター同士のコミュニケーションが十分に取れること、③出品者へのケアがしっかりとしていること、④さまざまなイベントが開催されており、祭りとしての映画祭を楽しめるといこと、⑤会場が魅力的であること、といった内容があげられる。

高橋が述べているように、クリエイターは観客との交流を求めている。もともと、ハリウッド映画の大スターや大監督クラスともなれば、観客との緊密な交流も難しいかもしれないが、多くのクリエイターは観客とのコミュニケーションを求めているはずである。そして、究極的には、映画祭が祭り足りえているかどうかということが、出品者の視点から映画祭のよしあしを判断する場合のメルクマールとなる。

祭りを楽しめるか否かといことは、人々の日常性が反転し、非日常(ハレ)の状態となるような仕掛けが必要である。

例えば、山形国際ドキュメンタリー映画祭の場合、香味庵という蔵を改造した和風レストランがあり、そこを開放してもらって、夜の10時から午前2時まで、監督やスタッフ、映画祭に参加している人々のための交流の場を作っている。香味庵は、監督や観客が毎夜話をしたり、情報交換をしたりするための場となっている。また、ゆうばり国際ファンタスティック映画祭は、夕張市の中心地区という雪で囲まれた限定さ

れた地域で開催されているため、参加者は一定の場所に集まらざるを得ず、人々が分散してしまうことがないという地政学的な要因がある。そのため、地域の飲食店などで参加者同士の人的な交流がさかんに行われている。

これに対し、例えば、東京国際映画祭の場合は、映画上映後に外に出ると、ただの六本木の街であり、映画祭という祭りの感覚が消失してしまう（児玉, 2009）という指摘もなされている。また、東京国際映画祭やアジアフォーカス・福岡国際映画祭の場合は、人々をハレの状態にするような仕掛けがされていないために、大規模な映画上映会という範疇から抜け出せず、祭り足りえていない（児玉, 2009）との見方がある。

出品者から見た映画祭について、今度は、俳優の視点からのデータを検討することにする。本研究においては、日本と海外の国際映画祭を体験している俳優として、韓国の女優チ・ソンウォンを事例として取り上げ、面接調査を実施した。チは次のように述べている。（面接調査日時：2011年2月27日）

去年（2010年）は、批評家週間に『ビー・デビル』が出品された際にカンヌ映画祭に行きました。カンヌは俳優にとって夢のようなところですよ。夢が現実になったことをうれしいと思いましたし、滞在中はとても楽しい時間を過ごしました。

映画祭というのは、映画ファンにとって楽しい場ですが、女優という映画関係に携わるものとしては、やはり自分たちが作った作品をたくさんの人々に見てもらえる場です。映画祭に行くことによって映画祭を楽しみ、そして見てもらって評価されることに非常にやりがいを感じます。

もちろん映画祭には招待されて来ているのですが、ここにきて色々な人との出会いがあることに感謝しています。知らない人同士でも映画祭に来るとすぐに仲良くなって、長年の友達のような感じになりますが、私はそれがとてもよいことだと思います。映画祭は映画を愛するすべての人々の祝祭だと思っています。（チ）

チが述べているように、俳優にとっての映画祭は、多くの人々に映画を発表する場であり、チは、映画祭を祝祭であると捉えている。同じ趣味や嗜好を持つ人々が集まることにより、コミュニケーションが取られる場であるということが、このデータのコメントからは示されている。

3-4 インタラクティブ・マーケティング

次に、出品者と観客の間のインタラクティブ・マーケティングについて検討する。出品者にとって、自分の作品の最終的な消費者に当たるのは観客であり、映画祭においては、この両者間におけるマーケティング活動も行われることになる。

出品者の観客に対するアプローチとして最大のものは、当然ながら作品そのものを鑑賞してもらい、場合によっては、上映の前後に舞台あいさつやティーチイン、観客との質疑応答、あるいはトークショーなどを行って、作品に対する理解を促進し、作品を評価してもらうということである。

ただ、それ以外にも観客と出品者のコミュニケーションの場を人為的に設けたり、あるいは自然発生的にコミュニケーションの場が設けられたりするというケースも少なくない。イメージフォーラム・フェスティバル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）

一般公募の人たちはもともと知らない人同士ですし、作品も多種多様ですが、作品にお互い共感するところがあれば、そこで知り合いになるということが多いです。同じような志を持った人に出会う機会はなかなかないので、人のつながりが増えると思います。

映画祭では上映作家の紹介を必ず行いますし、時間があればティーチインも行います。表彰式にもみんなが集まってきているので、そこで知り合うこともできます。映画祭の簡単な打ち上げもありますので、そこでけっこう話をします。他の人の作品をみて、自分にこういう方向があると影響を受ける場合もあります。（黒小）

イメージフォーラム・フェスティバルの場合は、個人映画をテーマとしていることもあり、出品者は商業ベースの映画人ではない。そのため、映画祭自体が、同じ志を持った人々の集会といった機能を果たしている。同じ志向を持ったクリエイターたちが、同じ空間に集うことによりコミュニケーションが生まれるのである。クリエイター同士が他人の作品に共感することによって、新たな可能性が見出されることになる。

そうしたコミュニケーションの空間はできるだけ狭い場所に凝縮していることが望ましいとの意見もある。出品者側の視点として、映画監督の高橋は次のように述べている。

ニッポンコネクションや新世代映画祭はそんなにチケットも高くありませんし、映画祭の会場に行けばそこですべてが足りる。映画も見られますし、ラウンジもあって話もできるし、ドリンクも飲めるといった場所があります。町中の劇場でやると、製作者側が自分でパーティー会場を確保しなければなりません。

商業的になりすぎず、会場のお客さんと一緒になって話ができて、お酒が飲めるということを含め、映画祭というお祭りを楽しめるということが、良い映画祭の共通点だと私は思います。要するに交流の場を持てるかどうかです。ニッポンコネクション

は監督だけの控室があり、そこに日本食などの食事も用意されています。そういったケアも良かったです。(高橋)

確かに出品者は自分の作品のプロモーションのために、映画祭に参加するという目的があるのだが、観客はもちろんのこと、出品者も楽しめるということがインタラクティブ・マーケティングの基本にあることが、高橋のコメントからは示されている。

このような、出品者と観客とのコミュニケーションのほか、古典的な例ではあるが、ゲストによるサイン会の類いが行われている映画祭もある。例えば、フランス映画祭で行われている来日ゲストによるサイン会は、観客にとって映画祭の魅力の1つとなっている。過去には大女優であるカトリーヌ・ドヌーブまでサイン会に参加し、やはり往年の名女優であるジャンヌ・モローや俳優ジャン・レノも1時間半に渡ってサインをしたことがある。「今までサイン中に嫌な顔を見せたゲストの記憶がないくらいみんな一旦やると決めたら徹底してファンサービスをする。(略)フランス映画祭は、シネフィルを満足させる作家作品を上映する一方で、このように一般にもアピールするスターを来日させてファン層の拡大に努めている」(矢田部, 2009)との評価もある。このようなサイン会は、例えばイタリア映画祭でも行われている。

それでは、地域や地元との関係についてはどのように捉えればよいのだろうか。地域文化振興や地域活性化を標榜している映画祭も多いなか、地域に対するマーケティングが問題となる。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。

この映画祭はあくまでも行政主体の映画祭です。それをどうやって地元根付いた映画祭にしていくか、市民のものにしていくかというところが重要です。市民主体の映像ボランティアという組織を主体にしていくという当初の狙いは生きてはいるのですね。折に触れて色々な市民団体とやってきましたが、映画に行くというのは腰が重く、そんな映画祭やっていたのですがという人もたくさんいます。映画祭というのは町の人は知らないものですね。(瀧沢)

瀧沢がコメントしているように、一般に、映画祭の存在自体を地元の住民が認知していないというケースも多い。神輿が登場する伝統的な祭りやカーニバルのように、野外で大規模なイベントが行われれば、地域住民も当該イベントを認識しやすい。だが、映画祭の会場は一般に屋内であり、野外上映などの例外を除けば、映画上映は喧噪を嫌うものである。そのため、いわゆる祭りという認知がされにくく、なかなか認知度も広がらないことになる。また、このデータによれば、多くの住民にとって、映

画に行くこと自体が気軽なものではないということが示されている。地域との連携のためにはまず、映画祭自体を地域住民に認知してもらうこということが必要だということになる。こうした問題点について、瀧沢は次のように述べている。

通常の映画館は町の中心であり、1つの点になると思いますが、映画祭がどれだけ町の年中行事として点になっているのかはちょっと難しい面があります。なぜかといえば、その映画祭が消費だけをしており、町に何ら生産活動を行っていないからではないかという気がします。それを一番やっているのはカンヌです。カンヌは観光が一番閑散なときに映画祭によって町中が潤ってしまうわけです。誰もが映画祭に対する協力姿勢を惜しみません。そういう生産する映画祭を目指していかないと。消費するだけではダメだと思います。とにかく地元の人たちが参加できるお祭りにしなければならぬということです。今年であれば野外上映会や盆踊りにも力を入れました。(瀧沢)

この瀧沢のコメントは、映画祭が地域に溶け込んでいくためには、映画祭の開催によって、地域に何らかの利益をもたらすことが必要であるということを示している。カンヌ映画祭の場合は、映画祭が活性化することによって、地域自体も活性化するという構図ができています。そのために、地域住民も映画祭に協力するという循環ができあがっている。

映画ファンだけを対象にするのではなく、何らかの形で地域住民の利益に資する仕組みを作り上げることが地域を意識した映画祭の運営には必要である。SKIPシティ国際Dシネマ映画祭の場合、地元住民が気軽に参加できるような仕組みとして、例えば、野外上映や盆踊りといった分かりやすいイベントを実施することにより、映画祭への導線を設けている。

ただ、地域への密着度については、映画祭の内容に影響を受ける場合が考えられる。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であるティム・リーグは次のように述べている。(面接調査日時：2011年2月27日)

劇場はその場所にずっとありますので地域と密着していますし、映画祭も何年も続けているので、コミュニティと密着しています。ただ、ジャンルがジャンルなので、そのジャンルを好きな人だけが集まってくるということがありますので、その部分では実際、地域に密着しているかどうかは分かりません。(リーグ)

アメリカのテキサス州で開催されているファンタスティックフェストは、ホラー映画をはじめとするファンタスティック映画をテーマとしており、このようなジャンルの映画の愛好家が多数訪れる映画祭である。ホラー映画には固定ファンが多く、かつ熱狂的なファンが多いため、安定した観客数を確保できるのが、ファンタスティック映画をテーマにした映画祭の特徴である。ただし、ホラー映画は一般的な住民からは好まれない場合があることも事実である。

映画祭にとっては、映画祭の主権に結びついた広範囲の社会的、経済的、生活の質的目標に達することが重要である。地元の人々の支援なしには、マーケティングの好機は最大限に活用することができない。この目標を達成するため、映画祭の管理者がそのニーズ、期待と認識を人々説明し、地域社会の支援を得ることが不可欠である。

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、出品者間のマーケティング活動について、主にインタビューによるフィールドワーク調査によって5つの映画祭開催主体に関する事例研究を実施し、そのほか、出品者側に対する調査も実施した。本稿におけるインターナル・マーケティングとインタラクティブ・マーケティングに関する映画祭開催主体への調査データに、矢澤(2011)で検討されたエクスターナル・マーケティングに関する調査で得られたデータを加えて各映画祭を比較すると、次のようになる。

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

ゆうぱ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画祭	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
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、シネマ歌舞伎など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おうことを重視し、無理して数合わせのプログラムを作らない

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、このようなジレンマに対して、継続可能性のある映画祭は、その両者のバランスを適切に取っているという傾向が観察することができた。これには、行政側の大儀と主催者側のポリシーとの間にジレンマが生じた場合の調整も含まれる。

② 独自プログラムの重視

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画祭	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
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	コンペティション形式を採用しており、この映画祭でしか見ることのできない映画を重視する	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する	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

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ということが観察された。例えば、地域活性化を目的とする新たな地域資源として映画祭を地域へ導入するに当たっては、映画祭で上映する映画作品が魅力的で話題にあがらなければならない。魅力的でなければ、わざわざ映画祭の開催地域を訪れて映画を鑑賞しようとは思わないからである。一口に魅力といっても、映画の場合、一般観客にとって魅力的であるか、映画評論家にとって魅力的であるかでは見方が異なるかもしれないが、いずれにせよ、広く人々にアピールできることが必要である。

③ 会場の所有者との連携関係

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画祭	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
主催者がメイン会場を運営しており、他の会場についても連携関係を構築している	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	主催者自身が会場を所有し、当該会場への観客動員を映画祭の目的の1つとしている	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している

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ことを観察することができた。

④ 地域特性、観客特性の活用による個性的な演出

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画祭	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
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

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しているということである。例えば、事例研究では取り上げなかったが、イタリア型の都市に特徴的な街の中心の広場を生かし、そこに野外大スクリーンを設置して上映を行うロカルノ国際映画祭は開催地の特性を活用した例であり、ベネチア国際映画祭も水の都市としての性格が生かされている。フィンランドの白夜映画祭などもその土地の風土を生かした映画祭である。

⑤ 開催時期決定のバランス

ゆうぱ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画祭	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
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	子ども向けであるため、学校の長期休暇期間であることが望ましいとの判断がある

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ものではなく、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まざまな事情があるということを観察することができた。事例で取り上げた映画祭以外でも、例えば、山梨県甲府市で開催されていたやまなし映画祭は、やはり甲府市で開催されるイベントである信玄公祭りとは開催時期が重ならないように調整されるなど、映画祭以外の目立つイベントの端境期に開催される傾向がある。

⑥ 観客に対する適切なターゲット設定

ゆうぱ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画祭	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
ファンタスティック映画のファン層に特化し、コアなりピーターをターゲットとしている	環境問題に興味を持つ人々をターゲットとしている	総合映画祭として一般大衆をターゲットとしている	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

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している傾向があることを観察することができた。

⑦ 広報宣伝におけるステークホルダーの取り込み努力

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画祭	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
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を置いている	環境問題に興味のある人々からのボランティア的な情報発信が機能している	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している	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している

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傾向があるということを観察することができた。

⑧ 出品者からみて「祭り」として成立しているか

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画祭	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
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してい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演出する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によって左されるため、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、楽しめる雰囲気を出している

出品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も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ということが観察できた。端的に言えば、映画祭が「祭り」として成立しているということが出品者からみた良い映画祭の条件ということである。

⑨ 地域住民との連携

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画祭	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
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面があるなど、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する	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、連携は課題である	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

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ことが観察された。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ということも同時に確認することができた。

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。そのため、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課題として残されている。

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. 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.
6. 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
7. 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
8. 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, 2009年, 72-79ページ.
9. 矢澤利弘「映画祭のマーケティング」『Cre Biz クリエイティブ産業におけるビジネス研究』第6号, 映画専門大学院大学, 2011年, 3-24ページ.
10. 矢田部吉彦「映画祭ディレクターの映画祭りな日々」n.03『映画の國』Jan.2009, 紀伊国屋書店, 2009年
11. 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 2012.2.22)

矢澤 利弘(やざわ としひろ)

映画専門大学院大学准教授。博士(学術)。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、メディア業界や数多くのベンチャー企業を調査・報道。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」(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。