

## 映画祭のインターナル・マーケティング

矢 澤 利 弘\*

### 1. 序

映画の誕生は1895年12月28日にパリのオペラ座に近いカフェでリュミエール兄弟によって発明されたシネマトグラフが一般有料公開されたときだとされている。「われわれが試みるさまざまな表現、詩や音楽、あるいは演劇といったものは、宗教と深くかかわり合いながら、長い時間を費やして自然発生的に生まれてきた。だが映画はそうした歴史を逸脱して、その起源、誕生した日付と場所、さらにそれを生み出した個人の名がはっきりと記憶されている、異端の表現であったのである」(吉田, 1995, 83ページ)と映画監督の吉田喜重が指摘するように、映画産業の歴史はそれほど古いものではない。

映画産業が生成・発展していくなか、1932年に初めて開催された国際映画祭が、世界最古の歴史を持ち、現在も開催が続けられているベネチア国際映画祭である。以降、映画祭は主にヨーロッパを中心に世界各国で創設され、開催が続けられてきた。

フランスの映画批評家アンドレ・バザンは、映画祭には沈思と瞑想との生活や、同一の超越的実在への愛による精神の一体感などとともに、戒律があることを示して、映画祭を「まさに一つの教団に他ならない」(Bazin, 1958)と比喻しているが、今日、映画祭は映像産業振興や文化振興だけではなく、地域活性化や特定のテーマに関する啓発など、様々な目的を追求して全世界で開催されている。わが国では小規模

なものまでを合わせると、少なくとも年間100件以上の映画祭が全国各地で開催されており、数だけから見ると、わが国の映画祭の状況は非常に活発である。ただ、映画祭の運営基盤は脆弱であることが多く、多くの映画祭は開催の目的を達成するに至っていない。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。

映画祭のステークホルダーを「観客」、「主催者」、「出品者及びその他の利害関係者」の3者に大別した場合、映画祭のマーケティングは、第2章に示すように、それぞれの主体を巡って3つの関係で示すことができる。本研究は、映画祭のマネジメントを構成する要素のうち、マーケティングに着目し、事例研究を通じて、映画祭の主催者と出品者との間の関係性(インターナル・マーケティング)について考察するものである。

映画祭には、新作のコンペティションを中核にした映画祭や、映画祭運営サイドが選定した招待作品を中心に上映する映画祭、インターネットを活用した映画祭など、様々な形式がある。これらのうち、本研究においては、少なくとも主催者、観客、出品者という映画祭を巡る主要な3つの主体が一定の場所に集まり、映像作品を中心としたコミュニケーションが図られる形式の映画祭を研究の対象としている。すなわち、出品者がおらず、旧作のみを上映する形式の映画祭やインターネット上で行われる映画

\* 広島経済大学経済学部教授

祭などは対象から除外している。

映画祭の先行研究には、大別して①顧客の視点からの研究、②主催者の視点からの研究、③映画製作者あるいは出品者の視点からの映画祭を活用したプロモーション戦略に関する研究、④映画祭による経済・産業的あるいは文化的な効果という視点からの研究、の4つの視点がある。必ずしもすべてが学術的研究とはいえないが、①に関する文献には、田山(1988)、田山(1991)、中川(1994)、川村(1995)、草壁(1999)、塩田(2010)、キム(2011)などがあり、②に関する文献には、小松澤(1995)、小松澤(2008)、別所(2009)などがある。③に関しては、Holland(2008)、Gore(2009)など、④に関しては、Hong Kong International Film Festival(2003)などの海外の文献があるが、③、④に関しては国内での研究はあまり進んでいない。

国内外の文献を見渡しても、その多くが訪問した映画祭の特徴や映画祭において上映された作品などを紹介するなどといった人文科学的なアプローチを採用しており、社会科学的アプローチを採用したものは少ない。わが国においても、映画祭に関して社会科学的なアプローチを採用した先行研究は、例えば、赤崎(2008)や児玉(2009)など、数件の研究があるに過ぎない。本研究では、その間隙を補完すべく、経営学的なフレームワークを採用し、映画祭の調査に当たって、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研究方法を採用することにする(Glaser and Strauss, 1967参照)。

## 2. 映画祭を巡る3つのマーケティング

事例研究に先立ち、本章では、映画祭におけるマーケティングの概念を整理する。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。この考え方を援用し、映画祭のステークホルダーを同様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、映画祭主催者、観客、出品者及びその他の利害関係者という3者間の関係で捉えることができる。

第1に、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。これは、従来からの伝統的な考え方のマーケティングである。

第2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及びその他の利害関係者との間のマーケティングである。一般的なサービス・マーケティングにおけるインターナル・マーケティングとは、企業とその従業員との間のマーケティングを指し、従業員を組織の内部にいる顧客と見なし、組織内部で仕事をマーケティングするように教育と動機付けを提供することをいう。これに対し、映画祭の出品者は主催者に属する従業員ではないが、観客から見れば映画祭内部に位置づけられるため、本研究においては、映画祭主催者と出品者及びその他の利害関係者との間のマーケティングをインターナル・マーケティングと呼ぶことにする。インターナル・マーケティングについては、映画祭主催者側からの視点と、出品者及びその他の利害関係者からの視点とに分けて考えることができる。

また、その他の利害関係者とは、映画祭に協賛金を拠出するスポンサーや、助成金を交付する主体などを指す。

第3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、出品者ら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、出品者及びその他の利害関係者か

らすれば、彼らは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。

以上のように、映画祭を取り巻くステークホルダーは大きく3つに分類することができ、それぞれの主体の間でマーケティングが行われることになる。

### 3. 事例研究

インターナル・マーケティングのうち、映画祭主催者側からのマーケティングについては、矢澤（2012）において考察が行われている。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高めることになる。

映画祭がコンペティション形式を採用している場合、上映作品を集めるためには、基本的に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。そのため、映画祭主催者は、映画製作者に対するマーケティング活動が必要になる。

本稿では、インターナル・マーケティングのうち、出品者側から見た映画祭のあり方について検討する。本研究では、それぞれ個性を持った映画祭出品者の実態を明らかにするため、多数の調査員を使って構造化されたインタビューを行うという方法を採用せずに、質問項目はあらかじめ決めてあるが、オープン・エンドで相手が自由に話をするのできる半構造化面接のスタイルを採用した。これは、事前に期待されていた情報だけでなく、むしろ事前には予想できなかったような情報を多く収集できるとい

うインテンスイブインタビューの利点を重視したからである。考察に当たっては、調査対象者の発言を引用しつつ、発言の背後にある状況を加味していくことにする。

ヒアリング調査では、国内外の数多くの映画祭に出品した経験を持つインディペンデント系の映画監督のなかから、国際間のバランスを考慮して、日本の高橋康進、中華人民共和国の王久良、ブータン王国のウゲン・ワンディ、ドイツ連邦共和国のライナー・ルートヴィヒの4人及び大韓民国の俳優チ・ソンウォンをインタビュー対象者として選択した。ただし、インタビューの内容は各個人の認識であり、各組織あるいは同じ属性を持つ個人に共通した認識であるのか否かは必ずしも明らかではないという留保点があることを付記しておく。

#### 3.1 映画祭への出品動機

映画祭への出品者は何を目的に映画祭へエントリーするのであろうか。出品者が映画祭にエントリーする動機について、ヒアリング調査の結果をもとに考察していきたい。

まず、日本人の映画監督、高橋康進のケースを取り上げることにする。高橋が監督した映画『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、同作品は日本で劇場公開されている。高橋は国内外の多くの映画祭に自分の監督作品を出品しているが、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。以下、高橋について同じ）

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ということ、映画祭はプロモーションに直結すると思いました。

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、彼らと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。(高橋)

このように、高橋は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考えた。これが高橋の直接的な出品動機である。数多くの映画祭に出品し、賞を受賞することにより、プロモーション効果がさらに高まるという図式である。『ロックアウト』は日本国内だけではなく、多くの海外映画祭で上映されている。このことについて、高橋は次のように述べている。

日本で何かをやら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、英語での情報収集や映画祭主催者とのやり取りをスムーズに行うことができたため、海外の映画祭へのエントリーも難しくはなかったという理由もある。ただ、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。実際、高橋の『ロックアウト』は、2010年2月には「世界が愛した才能」という上映シリーズの一環で、小規模ながらも劇場公開され、その後DVDも一般発売された。これは、海外映画祭で賞を得たことがいわゆる逆輸入の形となって作品の商品価値を高めた事例としてあげることができるだろう。

一方、映画の内容によってはむしろ、劇場公開を目指すためのプロモーション効果ではなく、映画祭という場で数多くの観客に映画を見てもらいたいという動機によって作品を映画祭に出品する場合がある。

ブータンの映画監督、ウゲン・ワンディは1988年に自身の映画会社を設立し、1989年に初のブータン映画『Gasa Lami Singyo』を制作した。1998年に監督したドキュメンタリー映画『知恵の価値』は、イタリアのヌオロ国際映画祭で最優秀ドキュメンタリー賞、サンフランシスコ国際映画祭で Certificate of Merit、韓国のインディキノ国際映画祭での表彰を受けている。その続編にあたる『思いを運ぶ手紙』は、ヒマラヤ山脈の国ブータンの首都ティンブーの地方都市リンシマで、長い道のりを徒歩で手紙を運ぶ郵便配達員の日常を追いかけたドキュメンタリーである。同作は、2005年ブルックリン国際映画祭で最優秀ドキュメンタリー作品に贈られるダイアン・セリグマン賞、2005年トレント映画祭特別賞、2004年パリ国際環境映画祭で審査員特別賞、2006年トロントのプラネット・イン・フォーカス映画祭でマーク・ハスラム賞をそれぞれ受賞している。この映画はドキュメ

ンタリーであり、いわゆる娯楽作品ではない。テーマなどから判断すれば、この映画は、大規模な劇場公開に適した作品とはいえない。それではなぜ、ウゲン・ワンディはこの作品を数多くの映画祭にエントリーしているのだろうか。『思いを運ぶ手紙』を数多くの映画祭へエントリーした理由について、ウゲン・ワンディは次のように述べている。(面接調査日時：2011年3月18日。以下、ワンディについて同じ)

(映画祭に出品するのは) 2つの大きな理由があります。1つは、国内の人たちに、こういう地方に住んでいる人たちの生きざまを知って欲しいということがありました。例えば、今回の映画は郵便配達員の話でしたが、彼が働いているブータン郵便局のマネージングディレクターは、彼が郵便を配達しているリンシのようなどころには行ったことがありません。彼の従業員がどこで働いているのかも全然知らないという状況でした。私の映画を見て、始めて知り、大変驚かれました。実はこの郵便配達員は、この映画が出てすぐに昇格しています。そういう影響もありました。また、ブータン国内にも民主主義が定着して3年経ったと思いますが、今、私はこの映像を元にして、政治家たちに、もっとこういうところで働いている人たちに支援して欲しい。例えば、こういう人たちが移動するのがもう少し楽になるように道路を整備して欲しいとか、そういう話をしています。道路の整備については既に着手されていることです。ですから、こういう働きかけというのは意味があったのかなと思っています。

2つめは、やはり他の国の人たちにブータンの紹介をしていきたいという思いがありました。国外にはブータンの情報はまだ少ないのではないかと思います。少なくとも今回の映像で紹介した文化の一部については外の人たちにも知っていただけることになったのではないかと

思います。その点は監督として非常にうれしく思います。そしてこれは、ドキュメンタリーを撮っていく理由になるのですが、もうひとつ私がしていることは、外部には出さないのですが、記録映像を残すという使命を持っています。国内の文化習慣を記録として残すのです。例えば、10年、15年前に撮った映像資料のなかには、もうすでに現代のブータンでは廃れてしまった文化というものがありますので、そういうものの記録映像を残せているというのは誇りに思っています。(ワンディ)

ワンディにとって、『思いを運ぶ手紙』は『知恵の価値』に続く2本目のドキュメンタリー映画だが、いくつかの国に作品を送り、様々な国で反響があった。特にヨーロッパでは大変評判がよかったという。1本目の『知恵の価値』が高い評価を得ていたため、ワンディは、様々な映画祭の主催者から、次回作はぜひ自分のところの映画祭にエントリーして欲しいという連絡を受けていた。ワンディは、『思いを運ぶ手紙』を多くの映画祭に出品した理由として、①ブータン国内の人々に対して、地方に住む人々の状況を知らしめたいということと、②ブータン国外の人々に対して、ブータン国内の状況を知らしめたいということ、を挙げている。どちらにせよ、できるだけ多くの観客に自分の映画を見てもらいたいということである。これは、商業ベースの映画興行においてはなかなか上映される機会のない作品を紹介することのできる場としての映画祭の機能に期待して作品をエントリーするケースと位置付けられる。

もっとも、映画制作者にとっては、映画が上映できるのであれば、どの映画祭に出品してもよいという訳ではない。エントリーする映画祭の選択基準について、ワンディは以下のように述べている。

まず有名な映画祭であるかどうかということです。もう1つは、例えばそこで受賞したら賞金が出るかどうかということを見ていきます。自腹で作品を作っていますので、そういうところは大変ありがたいものだと思っています。例えばブルックリンの映画祭では、受賞するとそこから先の資金面での融資の伝が得られるとか、それ以外の機材の支援も受けられるということでは大変良いものだと思っています。(ワンディ)

ワンディは、このように、①映画祭が有名であるかどうか、②賞金が出るかどうか、といった比較的現実的な理由によって、出品する映画祭を選択している。

これは、映画祭主催者にとって、出品者に対する明確な権威付け(映画祭が有名であること)と具体的なリワード(賞金など)を付与することが、出品者に対するインセンティブの一つとなっていることを示すものである。

ドイツのライナー・ルートヴィヒも数多くの映画祭に作品を出品している。ルートヴィヒが監督した『レオニッドの物語』は、ささやかな楽園を求め暮らしていたソビエトのある家族がチェルノブイリの原子力発電所事故に巻き込まれていく物語であり、イラスト、写真、ドキュメンタリー映像を織り交ぜて制作されている。ルートヴィヒは1992年にドイツのプレーメンの美術大学でアニメーションを中心に学んだ後、国際的な広告代理店であるデュッセルドルフのGrey社でテレビCMを制作、1995年にフリーのディレクター・プロデューサーとして独立し、以来、写真と企業プロモーションビデオの分野で活躍している。ルートヴィヒは『レオニッドの物語』の映画祭への出品状況について次のように述べている。(面接調査日時：2011年3月18日。以下、ルートヴィヒについて同じ)

この映画は、すでに20から25の映画祭で紹介しています。日本ではすでに札幌短編映画祭でも紹介しましたし、韓国ソウルのグリーンフィルムフェスティバルでも紹介しました。また、メルボルンの国際映画祭では第1位という賞をいただき、オーストラリアで反響が大きかったのを覚えています。東欧、ウクライナでも大変な注目を集めました。今、同時に並行して、オランダ、リスボン、スイスの映画祭にも出品しています。スイスは今回2回目になります。また、4月にはロバート・デニーロが主宰しているマンハッタンのトライベッカで行われる映画祭でも紹介する予定ですし、それ以外にもドイツで一番注目されているステュットガルトのアニメーションの映画祭でも紹介されています。2011年はミュンヘンで行われたドキュメンタリー映画祭でも紹介されています。(ルートヴィヒ)

このように、ルートヴィヒも1本の作品を数多くの映画祭にエントリーしている。ルートヴィヒによると、作品が一つの映画祭で上映されると、他の映画祭から引き合いがくることも少なくないという。『レオニッドの物語』は、例えば、東欧のショートフィルム映画祭のイースタンシルバーアイ映画祭からもノミネーションを受けており、ノミネーションを受けたという関係から、同映画祭の開催者から、他の映画祭に作品を紹介してくれるというサービスが付くことになった。それがきっかけとなり、まったく知らなかったような映画祭からも問い合わせが来るようになったり、その他の国々の映画祭からも出品を勧めるメールなどが来るようになったりしたという。

ルートヴィヒによれば、映画祭に作品を出品する動機には、多くの人々に自分の作品を見てもらいたいという理由もあるが、基本的には、映画の劇場公開や発売を扱ってくれる配給先を

求めているからであるとしている。

中国の王久良監督の『北京—ゴミの城壁』は急激な経済成長を続ける北京の影の側面を描いたドキュメンタリー作品である。王は2008年から2010年にかけて、北京周辺のゴミ捨て場400カ所以上を訪れ、北京を包囲するゴミ捨て場の現状を撮影した。王はオートバイでゴミ収集車を追跡し、最終的なゴミの行方を探った。彼が調査した400カ所のゴミ捨て場は、大型処分場の13カ所を除き、多くが無届けのゴミ捨て場であり、映画は北京がゴミに包囲されているという事実を描いている。王はフリーランスの写真家であり、2007年から2008年にかけて、「神々と霊を祀る中国の伝統」と題した写真のシリーズを制作し、北京のゴミ問題に関しては、この映画だけではなく、写真集も発表している。王は同映画の映画祭へのエントリー状況について次のように述べている。(面接調査日時：2011年3月18日。以下、王について同じ)

この作品は国内でも国外でもかなり見てもらえる機会がありました。2010年の初めての上映会でも多くの方に見ていただきましたし、2011年4月にはアメリカのカリフォルニア大学で催された映像展に参加しています。北京の図書館で行われた上映会にも多くの人が参加しましたし、また、ポーランド大使館での上映ですとか、外国人クラブでの上映会といったものも既に行っています。2011年の11月には香港の陽光映画祭にも出ています。

2011年12月にはフランスのドキュメンタリー映画祭にも作品がいます。フランスの映画祭では環境大賞という賞をもらい、2,000ユーロの賞金がありました。ベルギーのブリュッセルの新しい映画祭にも行く予定です。

映画祭という形でなくても、上映はあり、ニューヨークのアジア協会でも上映されたこともありますし、3月には台湾でも上映される予定

です。

私にとって重要で印象深い上映会は、中国の各大学で行った巡回上映です。北京、上海など様々な都市に行って、学生を観客に上映した上映会が一番印象に残っています。まだ、公共のメディアで上映されたことはないのですが、新華社のなかで、上映会が行われたということが2012年1月に入ってからありました。非常にそれはシンボリックなことだったと思います。つまり、政府系のメディアが少なくとも禁止せずに、何らかの形で社会に影響を与えるのを容認しているということだと思います。(王)

王もまた、1本の作品を多くの映画祭に出品している。王は映画祭という形式にこだわらず、自分の作品が上映される機会を求めている。特に中国の国営通信社、新華社の施設内で上映が行われたことを、王は非常に好意的に捉えている。

以上、4人の映画監督に対し、映画祭への出品動機についてのヒアリング調査の結果を検討してきた。映画祭には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、数多くの種類がある。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一方、若手映画作家の発掘と育成に注力している映画祭も数多く存在する。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、作品及び制作者に一定の権威を付与することになる。そのため、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を有することになる。従って、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。

ただ、映画祭に出品するということは、決し

て容易なことではなく、英語字幕の作成など、さまざまな準備が必要であり、それに伴って相応の費用が必要である。また、オファーしたすべての作品が上映を認められるわけではない。そのため、宣伝のために映画祭に出品してグランプリを受賞しようと計画するのは不確実性が高い戦略であるということが出来る。もっとも、何らかの賞を受賞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）との指摘もある。

### 3.2 出品者にとって望ましい映画祭の条件

映画祭の主催者側が出品者の需要を満たすことができれば、インターナル・マーケティングが有効に機能することになる。それでは、映画の出品者にとって望ましい映画祭とは、どのような条件を満たしたものののだろうか。

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ている。それには、次のようないきさつがあった。

『ロックアウト』は、北海道夕張市で開催されている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部門にも出品されている。『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同映画祭での上映が実現したものである。高橋はニッポンコネクションが映画監督にとって望ましい映画祭であった理由について、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、来場者数がすごくて、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、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のは、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、といった理由があげられる。それでは、そのほかの映画祭についてはどうであろうか。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。今のエッジー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です。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。

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）

イギリスのレイダンス映画祭が出品者にとって良い映画祭である理由について、高橋は、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、という点をあげている。

また、新世代映画祭が望ましい理由については、①会場が立派であること、②ケアが良かったこと、をあげている。

次に、高橋以外の映画祭出品者に対するヒアリング調査の結果を検討していくことにしたい。ブータンのウゲン・ワンディは出品者から見た望ましい映画祭について次のように述べている。

（良かったと思える映画祭を）1つあげるとすれば、アムステルダム国際ドキュメンタリー映画祭（IDFA）です。ヨーロッパの人たちはドキュメンタリー系の映像を大変注目するということで、ヨーロッパのドキュメンタリー映画祭ということでは、注目しているものの1つです。ここでは、私自身の作品も紹介されましたが、様々な視点の他の人たちのドキュメンタリーも色々と見ることができて、こういう映像をどのように作って、どのように評価されているのかということを知ることができて、大変刺激になりました。私は映像製作を3年間勉強しましたが、こういうところに行くことによって映画をどのように見せていくのか、どう作っていくのか、どのように形にしていくのかということを見て学ぶことが多かったです。（ワンディ）

ワンディは、IDFAが出品者にとって望ましい映画祭であった理由について、①同じジャンルのクリエイターの作品を数多く見ることができたこと、②他の映画制作者の映画の制作の裏側などについて知ることができたこと、という2点をあげている。

ドイツのライナー・ルートヴィヒは出品者にとっての望ましい映画祭の条件について、次のように述べている。

映画祭に参加したときに、様々な監督に会って、その開催地の文化などに触れることができる映画祭が良いのではないのでしょうか。今回もどこに送るかということ考えたときに、日本を選んだわけですが、やはり日本で出品するというので、チェルノブイリから25年経った今でも、日本でこういうことが起きてしまったということ、日本の人にも感じていただけたらなあという意図もありました。これから先、どういうところに出品していこうかと考えるわけですが、例えば今まですでに知っていたようなドイツの映画祭にもぜひ出品していきたいと思えます。(ルートヴィヒ)

このように、ルートヴィヒが出品者にとって望ましい映画祭のポイントとして指摘したのは、①様々な映画監督に合うことができること、②開催地の文化などに触れることができること、の2点である。

特に、開催地の文化に触れることができるという点について、複数の映画を上映しさえすればとりあえず映画祭としては成立するため、映画祭の成立要件だけを考えれば、そこに地域特有の要素は必ずしも必要ではないとも考えられる。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はずである。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。映画祭開催地の地域性については、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である澤田直矢の次の発言が参考になる(矢澤, 2011参照)。

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のでしょうか。匂ってくる体臭みたいなものであるとか、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。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。(澤田)

開催地の特色を活用しているという点では、例えば、海外の事例では、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スイスのロカルノ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活かされている。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だということができるだろう。

中国の王久良は、出品者にとっての望ましい映画祭の条件について次のように述べている。

私にとって良い映画祭というのは、やはりより多くの人々に自分の作品を伝える場を提供してくれる映画祭だと思います。多くの人々が自分の作品を観てくれるということが自分にとって最大の励ましになるからです。それからまた、限られた映画好きの人々のための映画祭よりも、より多くの様々な観客層がいるような映画祭が私にとって良い映画祭だといえます。映

画好きの人が映画の美的な問題を語り合うという場ではなくて、より開かれた議論が起こりうるような映画祭がより良い映画祭だと思います。(王)

王は、出品者の視点からの望ましい映画祭を、①多くの人々に自分の作品を伝える場を提供してくれる映画祭であり、②多くの様々な観客層がいるような映画祭、であると捉えている。

出品者側の視点からの映画祭について、今度は、俳優の視点から検討する。本研究では、日本と海外の両方の国際映画祭を体験している俳優として、韓国の女優チ・ソンウォンにインタビュー調査を行った。チは主演作が2010年のカ

ンヌ国際映画祭と2011年のゆうばり国際ファンタスティック映画祭に出品されている。俳優から見た映画祭の位置付けについて、チは次のように述べている。(面接調査日時：2011年2月27日)

2010年には、批評家週間に出演作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が、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

表1 出品者が望ましいと考える映画祭

高橋	王	ワンディ	ルートヴィヒ	チ
クリエイター同士の交流ができる		他の映画制作者の映画の制作の裏側などについて知ることができる	様々な監督に会える	色々な人との出会いがある
観客と対話ができる				色々な人との出会いがある
観客動員数が多い	多くの人々に自分の作品を伝える場を提供してくれ、また、様々な観客層がいる			作品を多くの人々に見てもらえる
参加して楽しい				楽しい時間を過ごせる
製作費などによって差を設けず、映画として同じ扱いをする				
様々なイベントが開催されている				
出品者へのケアがしっかりしている				
会場が立派である				
		同じジャンルのクリエイターの作品を数多く見ることができること		
			開催地の文化などに触れることができる	

出典：筆者作成

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えます。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、多くの人々に対して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。映画祭は、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発生する場であるということが示されている。

以上、5人の映画祭出品者に対してヒアリング調査を行ってきたが、その結果を総括すれば表1のようになる。

#### 4. 考察と結論

望ましい映画祭の条件として、調査対象者のほぼ全員が回答しているのは、多くの人的な交流ができるということである。それは出品者同士の交流であったり、出品者と観客の間の交流、あるいは出品者と映画のバイヤーの間の交流であったりするが、出品者が映画祭に期待するのは、作品を上映するにとどまらず、他の参加者との人的なコミュニケーションであるといえるだろう。

Mossig (2008) は、ヨーロッパの映画産業がハリウッドメジャーのもとで再統合されるなかであって、地理的に離れたところに所在する事業者にとって、映画祭が人的なネットワークを構築するうえで最も重要であることを明らかにしているが、この調査結果はそれと整合的である。

次に挙げられるのは、映画祭の観客動員数が多いということである。出品者にとっては、できるだけ多くの人々に自分自身の関与する作品を見てもらいたいと考えるため、観客が多いほど望ましいと判断するのは当然の帰結ともいえる。観客が多く、観客の層が幅広いほど、出品者が受ける観客からの反響やフィードバックも大きく、出品者は自分の作品に対する自信や新たな作品制作に対する刺激を受けることになる。

そのほか、出品者自身が映画祭に参加して楽しめるということも重要な要因である。これは、映画祭の主催者は観客のみならず、出品者を楽しませることに注力しなければならないことを意味する。映画祭においては、主客一体となったりレレーションシップが重要であり、映画祭が祭りとして成立していることが必要であるということができる。

映画制作者は、映画祭へ参加することによって、映画の上映のみならず、他の映画関係者及び観客との交流を求めている。そして、究極的には、映画祭が祭りとして成立し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。

以上、本稿では複数の映画祭出品者に対するインタビュー調査によって、映画製作者がどのような動機で作品を映画祭に出品し、また、映画祭をどのように評価しているのかについて、具体的な事例を紹介してきた。それによって、映画祭の主催者が出品者に対するインターナル・マーケティングを有効に機能させ、より魅力のある作品を数多く映画祭で上映するための視点の一つを提供することができたと考えられる。

ただし、本研究には限界も存在する。まず、収集したデータの範囲である。本研究では5人の映画祭出品者に対して実施したインタビューによって得られた発言をデータとして考察を行っている。また、インタビューは主にイン

ディペンデント系の映画監督に対して行っており、インタビュー対象者の属性が面的である。そのため、これだけですべての映画祭出品者の意思決定の傾向を示しているとは言い難い面がある。また、データの収集と分析にあたっては質的な方法を採用しており、定量的な分析は行っていない。これらの限界については、インタビューの件数を増やし、インタビュー対象者の属性の範囲を拡大させることで補うことが可能であると考えられる。また、インテンシブインタビューだけではなく、例えば、質問紙によるアンケート調査を実施し、その結果を定量的に分析することで研究結果の精緻化を図ることが今後の課題である。

## 参 考 文 献

- 1) Bazin, André (1958): *Qu'est-ce que le cinéma?*, Paris: Éditions du Cerf. (小海永二訳 (1967) 『映画とは何か1』美術出版社)
- 2) Chouchan, Lionel and Frédéric Bedin and Benoît Desveau and Jean-Martin Herbecq, L'Événement (2000): *La communication du XXIe siècle*, Les Presses du Management. (清成良明訳・小松沢陽一監修 (2002) 『感動のマドレーヌ現象—イベントマーケティングのフレンチノウハウ』エディテ100)
- 3) Glaser, Barney G. and Strauss, Anselm L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company. (後藤 隆・大出春江・水野節夫訳 (1996) 『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)
- 4) Gore, Chris (2009): *Chris Gore's Ultimate Film Festival Survival Guide, 4th edition: The Essential Companion for Filmmakers and Festival-Goers*, Watson-Guptill.
- 5) Holland, Christopher (2008): *Film Festival Secrets: A Handbook For Independent Filmmakers*, Stomp Tokyo.
- 6) Hong Kong International Film Festival (2003): *Study on the Economic Impact and Tourism Influence of the Hong Kong International Film Festival – Survey on International Experience*.
- 7) Kotler, Philip (1976): *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Prentice-Hall. (稲川和男・浦郷義郎・宮沢永光訳 (1976) 『マーケティング・マネジメント—機会分析と製品戦略』, 東海大学出版会)
- 8) Kotler, Philip and Armstrong (1997): Gary, *Marketing: an introduction, 4<sup>th</sup> ed.*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J. (月谷真紀訳 恩蔵直人監修 (1999) 『マーケティング入門』トッパン)
- 9) Lovelock, Christopher H. and Weinberg, Charles B. (1978): "Public and Nonprofit Marketing Comes of Age," in Gerald Zaltman and Thomas V. Bonoma, (ed.), *Review of Marketing 1978*, American Marketing Association, Chicago.
- 10) Mossig, Ivo (2008): "Global Networks of the Motion Picture Industry in Los Angeles Hollywood Using the Example of these Connections to the Germany Market", *European Planning Studies*, Vol. 16, No. 1, pp. 155–171.
- 11) 赤崎陽子 (2008) 「映画祭とは何か—映画祭の歴史と現在」『『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
- 12) 石坂健治 (1994) 「第13章映画祭第2節映画祭の実務」佐々木見彦監修・松本正道編 『芸術経営学講座4映像編』東海大学出版会
- 13) 川島信治 (2009) 『体感ヤマガタ』三帆舎
- 14) 川村 英 (1995) 『国際映画祭への招待』丸善
- 15) キム・ドンホ (2011) 『世界のレッドカーペット—「釜山国際映画祭の父」が見た40の映画祭』ヨシモトブックス
- 16) 草壁久四郎 (1999) 『世界の映画祭をゆく』毎日新聞社
- 17) 児玉 徹 (2009) 「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, 109–130ページ
- 18) 小松沢陽一 (1995) 『夢人間たちの共和国—東京国際ファンタスティック映画祭10年史』シネマハウス
- 19) 小松沢陽一 (2008) 『ゆうばり映画祭物語—映画を愛した町, 映画に愛された町』平凡社
- 20) コミュニティシネマ支援センター (2008) 『『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
- 21) 塩田時敏 (2010) 『世界のファンタスティック映画祭—こんなに楽しく面白い』近代映画社
- 22) 田山力哉 (1988) 『映画祭へのひとり旅』白水社
- 23) 田山力哉 (1991) 『田山力哉のカンヌ映画祭』三省堂
- 24) 箕浦康子編著 (1999) 『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
- 25) 別所哲也 (2009) 『夢をカタチにする仕事力—映画祭で学んだプロジェクトマネジメント』光文社
- 26) 中川洋吉 (1994) 『カンヌ映画祭』講談社
- 27) 村山匡一郎 (1995) 「映画祭の歴史的展開, そして現在」『映画館へ行こう!』第11号
- 28) 村山匡一郎編 (2003) 『映画史を学ぶクリティカル・ワーズ』フィルムアート社
- 29) 村山匡一郎 (2008) 「コミュニティシネマの歴史

- ーコミュニティシネマ：過去から現在」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
- 30) 矢澤利弘 (2011) 「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, 3-24ページ
- 31) 矢澤利弘 (2012) 「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—」『Cre Biz クリエイティブ産業におけるビジネス研究』第7号, 映画専門大学院大学, 3-22ページ
- 32) 矢澤利弘 (2013) 「地域活性化のための映画祭の経営モデル」『地域活性研究』Vol. 4, 地域活性化学会, 127-136ページ
- 33) 山下 勝・山田仁一郎 (2010) 『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
- 34) ゆうばり国際ファンタスティック映画祭実行委員会編 (2009) 『復活！ゆうばり映画祭』北海道新聞社
- 35) ゆふいん文化・記録映画祭実行委員会 (2010) 「出会いの記憶」編集委員会編『出会いの記憶—ゆふいん文化・記録映画祭の十年 1998-2007』海鳥社
- 36) 吉田喜重 (1995) 『映画伝来—シネマトグラフと〈明治の日本〉』岩波書店