

「映画は決して なくなるはない」

フォーラムネットワーク代表 長澤 裕二氏

かつて、映画は大衆娯楽の代表であった。最盛期の昭和30年代前半は、映画館への入場者数が累計で年間10億人を超え（日本映画製作者連盟調べ）、「国民一人が1年間に10回以上映画館へ行く」時代であった。その後、テレビの普及や娯楽の多様化によって、映画は斜陽産業となるが、近年、再び映画の公開本数が増えていることに加え（2011年の邦画公開本数は441本で、2000年から1.6倍の増加。同連盟調べ）、映画館を核としたまちづくりや、「スクリーンツーリズム」と呼ばれる新たな観光スタイルなど、映画を取り巻く環境が変化してきている。

■ そもそも「映画」とは何なのか。その本質に迫るべく、本シリーズでは各方面から映画に関わる人々に話を聞く。

■映画を「仕事」にするつもりはなかった

一まず、映画館経営を志したきっかけから教えてください。

学生時代から映画が好きで、仲間と自主上映会などを開催していましたが、実は、映画を「仕事」にするつもりはありませんでした。大学卒業後は、夕方、自分も含めて、仕事を終えた社会人らが集まる“5時から映画館”みたいなものを経営したいと考えていました。ただ、それでも経営のノウハウは必要ですから、大学を卒業していったん仙台の映画館に就職しました。その後、福島県原町市（現・南相馬市）の、ある映画館の経営を任されました。

一期せずして映画館経営が「仕事」になったのですね。

原町の映画館はスクリーンが1つしかなかったので、普段は安定的な収入が見込める全国公開作品を上映し、

空いた時間に、映画ファン向けに全国公開されない作品の上映や自主上映会などを行いました。これらの経験が、「映画館経営でも飯が食える」という自信につながりました。

一山形市に「フォーラム山形」が開館したのは1984年でした。

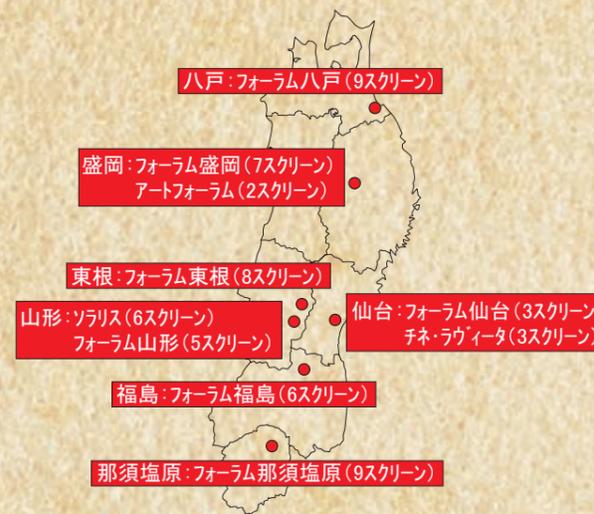
本当に映画が好きの人たちと映画館を作りたいだったので、法人設立にあたって、資本金は全て市民の出資で賄いました。先にも少し触れましたが、映画作品は大きく、初めから全国公開が決まっている「ロードショー系」と、東京の岩波ホールなど、特定の映画館でしか公開されない「単館系」に分かれます。私は常々、東京など大都市で上映された単館系の良質な作品が、地方で上映されない現状を憂っていました。そこで、フォーラム山形では、2つのスクリーンでロードショー系作品と単館系作品を上映していました。このようなスタイルは、当時は珍しかったと思います。

一その後、他県にも進出し、「フォーラム山形」も移転してスクリーン数が増えました。また、山形駅に隣接する高層ビル（霞城セントラル）にも6スクリーンの「ソラリス」を開館しました。このような経営拡大にはどのような背景があったのでしょうか。

一言で言えば、生き残りです。経営母体が小さいと、どうしても競争では不利になります。例えば、福島では新たに映画館を建設し、盛岡では、休館中だった映画館の経営権を譲り受けました。ただ、現在経営する7都市の9館は、すべて市民出資がベースです。そして、58あるスクリーンでの、単館系作品の上映割合も下がっていません。経営規模が大きくなっても、「お客様に良質な作品をたくさん見てもらいたい」という理念は変わりません。

■お客様の満足度を高める環境づくり

一山形（フォーラム山形とソラリス）だけで年間300



フォーラムネットワークの分布

本以上の作品が上映されています。上映作品を選ぶ基準は何でしょうか。

作品はたいてい事前に見ます。あくまで私の主観ですが、「あまり集客は見込めないかもしれないけれど、面白いからぜひ見てほしい作品」や、「正直、いまいちといった印象だけど、話題性が高いから一定の集客が見込める作品」などさまざまです。その辺りは、作品の質と経営とのバランスを重視しながら上映作品を選んでいきます。

一限られたスクリーン数で多くの作品を上映するには、上映時刻の設定も大変ではないでしょうか。

ロードショー系の作品は、最初の1～2週は1日5回ほど上映します。そして、お客様の入りが多い時間帯を残す形で、徐々に回数を減らしていきます。また、単館系の作品は1日の上映回数が1～2回と少ないので、想定される客層から上映時刻を決めます。例えば、主婦層やシニア向けの作品は日中に、ビジネスパーソン向けの作品はレイトショーに、といった具合です。一「スタンプ会員」のほかに、「プレミアム会員」制度があると同じです。

プレミアム会員は年会費1万円で、入会、更新時（1年ごと）に無料鑑賞券を10枚差し上げています。来館時に会員証を提示すれば、上映料金は1,000円です（通常料金は1,700円）。なお、スタンプ会員（上映料金1,200円）に人数制限はありませんが、プレミアム会員は人数制限を設けています。

一それはなぜですか。人数制限がなければ、年会費収入が増えると思うのですが。

以前は人数制限を設けていなかった時もあります。その時の更新率は7割程度でした。それが、人数制限を設けたら、更新率が9割程度に上がりました。また、更新される方が優先で、空きが出たら新規会員を受け付けていますので、「去年は間に合わなくて入会できなかったけど、今年は入会できた」と喜ぶお客様も少なくありません。

一その他、お客様から要望やクレームなどが寄せられることはありますか。

もちろんです。数えたらきりがありませんが、お客様が満足して映画をご覧いただけるよう、また、映画館に何度も足を運んでいただけるよう、スタッフ一同、日々改善に取り組んでいます。

■「映画」としてできることは何か

一経営者の目からご覧になって、映画に関する諸課題をどのように感じていますか。

若い人が、あまり映画を見なくなったのが気になります。ライフスタイルが多様化して、映画にお金をかけなくなったのかもしれませんが、私はむしろ、若者の労働環境の悪化が原因ではないかと思います。高い若年失業率、上がらない賃金。極論すれば、若者が夢や希望を持ちにくい世の中になっているのではないのでしょうか。もちろんこれは山形だけでなく、日本全体の問題です。

一映画は「夢を売る商売」ともいわれます。その意味で、若者はもっと映画を見るべきなのでしょう。

映画が全てとはいいませんが、映画も人々に夢や希望、感動を与える一つのツールだと思います。話は変わりますが、東日本大震災以降、被災地で20回以上の無料上映会を行いました。被災された方々は、日々の生活だけでも大変なのに、映画を見て「心がすっきりした」「前向きな気分になった」などとおっしゃってくれました。震災復興に映画ができることはわずかですが、これからも“心の糧”を届けていきたいと考えています。

一長澤代表は、これからも映画経営に関わっていかれると思います。あらためて、映画の魅力を教えてください。

感動や空間の共有だと思います。映画館という同じ空間の中で、同じ場面でどよめき、笑い、涙する。これは、個人がいくら高額な機器をそろえても味わえないことでしょう。実際、被災地での上映会でも、「みんなと映画を楽しめて良かった」という声が聞かれたのが印象的でした。ですから、私は、映画は決してなくなるならないと信じています。

一山形市は、全国的にも人口あたりのスクリーン数が多いといわれています。最後に、今後の抱負を聞かせてください。

おっしゃるとおり、山形市とその周辺地域の映画市場は飽和状態にあります。競争は厳しいですが、ライバルを悪く言うつもりはありません。互いに切磋琢磨しながら、山形の映画文化を醸成していければいいと考えています。また、フォーラムネットワークもこれ以上拡大する予定はありません。限られた資金と人材の中で、「お客様と共に」より良い映画館を作りたいと思います。

一貴重なお話をいただき、ありがとうございました。

（聞き手・構成：フィデア総合研究所・山口泰史）



1950年、山形市生まれ。山形大学工学部卒業。1984年、全国初の市民出資（資本金1,000万円）による映画館「フォーラム山形」（2スクリーン）を開館。現在は7都市9館で58スクリーンを運営する。1993年、(社)東北ニュービジネス協議会より第1回東北アントレプレナー大賞を受賞。