



米国映画館事情

川上 一郎

今月号では、米国映画興行チェーン再編を巡る話題を中心に解説を行っていく。数ヶ月前から米国通信業界最大手のAT&Tがワーナーブラザーズ買収合意の発表を行い米国のメディアコンglomリット再編の引き金かと話題を集めた。ただし、年明けに就任するトランプ新大統領は巨大メディアグループの誕生には反対しており最終的な許可が下りるのかどうかは不透明なところ

である。今月号で紹介する中国ワンダグループの支配下にあるAMCのカーマイク買収についても最終的な関係当局の許可となるのかは微妙なところであるが米国映画興行ビジネスの現状について解説を行っていく。

表1は米国映画興行会社上位50社の一覽表である。上位10社は、これまでの連

載でもたびたび紹介しているが今月号では上位50社全てを紹介させていただく。なお、中小規模の映画館に対する買収・合併はこの数年でさらに活発化しているために、米国の映画興行関連情報誌(今回の引用記事は<http://pro.boxoffice.com/numbers-all/>である)や、米国映画館主組合(NATO:<http://www.natoonline.org/>)のサイトで最新情報はご確認ください。

名称	本社所在地/URL	スクリーン数	映画館数	名称	本社所在地/URL	スクリーン数	映画館数
1 Regal Entertainment Group	Knoxville, TN / regal.com	7,324	569	26 Marquee Cinemas	Beckley, WV / marqueecinemas.com	175	17
2 AMC Entertainment	Leawood, KS / amctheatres.com	5,260	379	27 NCG (Neighborhood Cinemas Group)	Owosso, MI / ncgmovies.com	160	17
3 Cinemark USA	Plano, TX / cinemark.com	4,612	343	28 Celebration! Cinema	Grand Rapids, MI / celebrationcinema.com	156	12
4 Carmike Cinemas	Columbus, GA / carmike.com	2,958	277	29 United Entertainment	Saint Cloud, MN / uecmovies.com	154	16
5 Cineplex Entertainment	Toronto, ON, Canada / cineplex.com	670	53	30 MJR Theatres	Bloomfield Hills, MI / mjrtheatres.com	153	10
6 Marcus Theatres	Milwaukee, WI / marcustheatres.com	670	53	31 Cinema Entertainment	Waite Park, MN / cectheatres.com	151	19
7 Southern Theatres	New Orleans, LA / thegrandtheatre.com	463	42	32 Coming Attractions Theatres	Ashland, OR / caheatres.com	149	18
8 Harkins Theatres	Scottsdale, AZ / harkinstheatres.com	446	31	33 Alamo Drafthouse Cinemas	Austin, TX / drafthouse.com	142	18
9 B&B Theatres	Kansas City, MO / bbtheatres.com	409	50	34 Cinemas Guzzo	Terrebonne, QC / Canada	142	10
10 National Amusement	Norwood, MA / nationalamusements.com	409	32	35 Santikos Theatres	San Antonio, TX / santikos.com	129	9
11 Boe Tie Cinemas	Ridgefield, CT / bowtiecinemas.com	351	54	36 Galaxy Theatres	Sherman Oaks, CA / galaxytheatres.com	115	11
12 Malco Theatres	Memphis, TN / malco.com	349	44	37 Allen Theatres	Las Cruces, NM / allenheatres.com	112	16
13 Gerogia Theatre Company	St. Simons Island, GA / georgiacinemacompany.com	326	32	38 Cinepolis Luxury Theatres	Los Angeles, CA / cinepolisusa.com	110	11
14 Landmark Cinemas of Canada	Calgary, AB, Canada / landmarkcinemas.com	312	51	39 Paragon Theatres	Jupiter, FL / paragontheatres.com	108	8
15 Frank Theatres	Jupiter, FL / franktheatres.com	282	25	40 Westates Theatres	Salt Lake City, UT / westatesheatres.com	107	22
16 Premiere Cinema	Big Spring, TX / pccm.com	276	25	41 Your Neighborhood Theatres	Cambridge, MA / yourneighborhoodtheatre.com	105	14
17 Goodrich Quality Theatres	Grand Rapids, MI / gqti.com	273	30	42 Classic Cinemas	Downers Grove, IL / classiccinemas.com	104	13
18 Landmark Theatres	Los Angeles, CA / landmarktheatres.com	267	57	43 Muller Family Theatres	Lakeville, MN / mullerfamilytheatres.com	104	8
19 Reading Cinemas USA	Los Angeles, CA / readingrdi.com	252	27	44 Mann Theatres	Bloomington, MN / mantheatres.com	103	15
20 Studio Movie Grill	Dallas, TX / studiomoviegrill.com	243	25	45 Mitchell Theatres	Elkhart, KS / mitchelltheatres.com	100	13
21 Cobb Theatres III	Birmingham, AL / cobbtheatres.com	231	19	46 Phonix Theatres Entertainment	Knoxville, TN / phonixtheatres.com	97	10
22 Wehrenberg Theatres	St. Louis, MO / wehrenber.com	213	15	47 IPIC Entertainment	Voca Raton, FL / ipic.com	96	13
23 Pacific Theatres/Arclight Cinemas	Los Angeles, CA / paciftheatres.com	201	15	48 R.L.Fridley Theatres	Des Moines, IA / fridleytheatres.com	91	24
24 Regency Theatres	Agoura Hills, CA / regencymovies.com	195	28	49 Zycorp Entertainment	Bedford, NH / cinemagcmovies.com	91	8
25 Larry H. Miller Theatres	Sandy, UT / megalplextheatres.com	193	19	50 Southeast Cinema Entertainment	Charlotte, NC / southeastcinemas.com	88	9

表1 米国・カナダ地域の映画館チェーンTOP 50(BoxOffice@Febuary 2016 "Giants of Exhibition")

名称	スクリーン数	映画館数	EBITDA	チケット売上	売店売上	その他	Total	フィルムレンタル&広告費用	売店経費	機器レンタル	税引前利益	税引後利益	チケット売上/スクリーン	売店売上/スクリーン
1 Regal Entertainment Group	7,361	572	600	2038.2	901.7	187.4	3127.3	1093.1	114.4	421.5	253.3	153.2	0.277	0.122
2 AMC Entertainment	5,426	387	536	1892.0	910.1	144.8	2946.9	1021.5	128.6	467.8	163.5	59.7	0.349	0.168
3 Cinemark USA	4,518	337	497	1765.5	937.0	150.1	2852.6	976.6	144.3	319.8	347.7	218.7	0.391	0.207
4 Carmike Cinemas	2,938	275	20	490.0	314.4		804.4	276.7	36.2	96.7	3.5	5.1	0.167	0.107

注記) スクリーン数と映画館数は各社が米国証券委員会に提出したForm10-K年次報告書から引用している。

表2 米国映画興行チェーン Big4 の経営状態

順位	州	国勢調査人口	Regal	AMC	Cinemark	Carmike
1	カリフォルニア州	37,253,956人	1,054	684	837	80
2	テキサス州	25,145,561人	397	544	1,136	131
3	ニューヨーク州	19,378,102人	559	263	27	8
4	フロリダ州	18,801,310人	709	378	110	284
5	イリノイ州	12,830,632人	148	519	118	135
6	ペンシルベニア州	12,702,379人	311	126	125	222
7	オハイオ州	11,536,504人	285	136	365	51
8	ミシガン州	9,883,640人	26	178	50	70
9	ジョージア州	9,687,653人	312	179	27	278
10	ノースカロライナ州	9,535,483人	269	77	31	271
人口上位10州での総スクリーン数			4,070	3,084	2,826	1,530

表3 Big4の人口上位10州での展開スクリーン数

上映フォーマット	映画館数	スクリーン数
デジタル	387	5,426
3D上映対応 (IMAX,その他)	386	2,643
IMAX (3D対応含む)	151	152
ドルビーシネマ at AMCプライム	12	12
その他PLD (3D上映対応含む)	13	13
ダイン・イン・シアター	19	312
プレミアム・シーティング	93	1,119


表4 AMCの上映フォーマット展開

2016年の集計ではドライブインシアターも含めて40,759スクリーンが展開しており、現時点で米国第一位の映画興行会社はリーガル・エンターテインメント・グループが全米に569館7,324スクリーンを展開している。続いて、AMCエンターテインメントが379館5,260スクリーン、シネマーク・USAが343館4,612スクリーン、カーマイク・シネマズが277館2,958スクリーンを展開している。第5位はカナダを主体に展開しているシネプレックス・エンターテインメントで53館670スクリーンとなり、日本のイオンシネマや東宝チェーン等と同等規模の経営規模となって来る。先月の連載で紹介したドラフトビルを楽しめるアラモ・ドラフトハウス・シネマは全米33位の経営規模であり18館142スクリーンを展開している。なお、この映画館はロサンゼルス・ダウンタウンの7th-Metro-Centerに隣接しメイシーズデパートやシェラトンホテルが入居しているビル（現在改装中である）“The Block”内に新規オープンするのでロサンゼルスに来年渡航される方はドラフトビルを飲みながら映画鑑賞を楽しむことになる。

図1は、米国映画興行界のBig4（リーガル、AMC、シネマーク、カーマイク）と第5位以下の映画館スクリーン数を集計した図であるが、Big4が実に49.4%のスクリーン数占有率を占めており、上位50社総計でのスクリーン占有率は74.16%となる一極集中型の業界である。表2に、Big4各社が証券委員会に提出した2015


年度Form-10K報告書から引用した各社の経営状態（記載のEBITDAは株価や含み益などを含めた時価総額であり、チケット売上、売店売上などの数値単位は百万ドル：M\$である）を示しているが、チケット売上の総額は61.857億ドルとなり2015年度北米地域Box Office総額111億ドルの実に55.7%を占めている。この表で注目すべき数値は、まずチケット売上から配給側へ支払うフィルムレンタル料率であるが、リーガルは2038.2M\$チケット売上げから1093.1M\$を支払いレンタル料率は53%、一方でAMCは1892.0M\$で1021.5M\$のレンタル料金支払いであることからレンタル料率は53.99%となっている。一方で映画館ビジネスの粗利益の大半を稼ぎ出す売店収入ではリーガルは総売上げの28.8%に対してAMCは30.8%の売店売上比率であり、結果として1スクリーン当たりの売店売上は16万8千ドルとリーガルに対して4万ドル以上稼ぎ出していることになる。さらに、第3位のシネマークは1スクリーン当たり20万7千ドルを稼ぎ出しておりテキサスやオハイオでの映画館立地条件や経営形態については興味深いところがある。

表3には全米人口上位10州での各社スクリーン数を示しているが、3,725万人の人口であり、今回の大統領選挙では独立支持派のデモまで起きたカリフォルニア州ではリーガルが1,054スクリーン、AMCが684スクリーンを展開している。第3位のシネマークはテキサス州が地盤であり



現在のスクリーン数	1,364	年度	スクリーン数
観客動員増加率	56%	2016	1,800
プレミアムチケット価格	6%	2017	2,550
売上増加	73%	2018	3,300

表5 AMCのリクライナーシート改装計画



現スクリーン数	312	年度	スクリーン数
飲食費増加率	162%	2016	312
観客増加率	6%	2017	335
売上増加率	72%	2018	370

AMC2016年度投資家向けプレゼン資料9ページより引用

表6 AMCのダイン・イン・シアター改装計画

同州で1,136スクリーンを、第4位のカーマイクは本社所在地であるジョージア州で278スクリーン、フロリダ州で284スクリーンを展開している。

これまでの連載でも紹介しているが全米の映画館で最高の売上を上げているのはニューヨークのマンハッタン中央部に位置するブロードウェイにあるAMCの旗艦映画館であり、24時間メトロが運行されている徒歩圏内に数百万人の映画鑑賞人口を抱えるニューヨークとロサンゼルス等の巨大駐車場を持っているショッピングモール併設型の20スクリーン以上のメガプレックスと称される巨大シネコンとでは経営スタイルが大きく異なってくる。

AMCの最新投資家向けプレゼン資料（“September 2016 Investor Presentation” ,AMC Entertainments）によると全米の大都市映画興行シェアでは、ニューヨーク：45%（1位）、ロサンゼルス：26%（1位）、シカゴ：43%（1位）、フィラデルフィア：28%（2位）、ダラス：30%（2位）で総合シェア34%：1位と報告されており、全米人口の40%がAMC映画館から10マイル以内に居住しているとの立地条件及び都市部への営業戦略が優れていることを強調している。

表4には現在のAMCチェーンの上映形態一覧を示しているが、当然のことながら100%デジタル化（387館5,426スクリーン）されており、3Dデジタル上映対応が386館2,643スクリーン：48.7%、IMAXが151館152スクリーン、ドルビーシネマが12館12スクリーンであり、食事をメインにしているダイン・イン・シアターが19館312スクリーン、リクラ

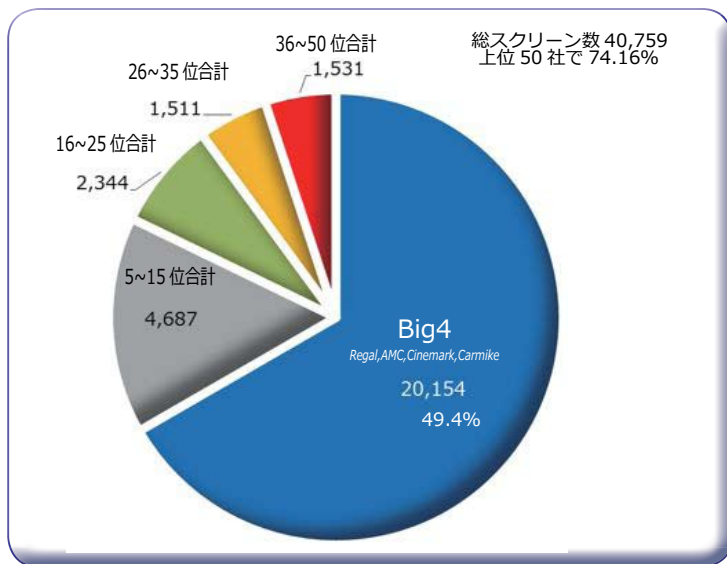


図1 米国映画興行チェーンの構成

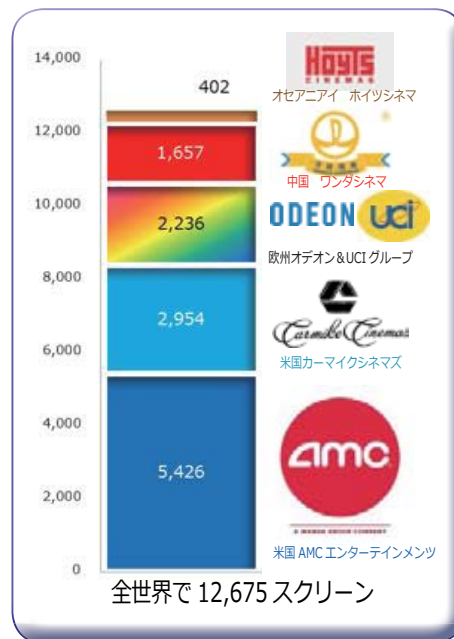


図2 Wanda グループの構成

イニングシートに改装したプレミア・シーティングが93館1,119スクリーンとなっている。

また、IMAXやドルビーシネマまで設備投資金額をかけなくて済む中規模スクリーン（筆者推定では300席未満）向けの独自ブランドPLF（プレミア・ラージ・フォーマット）上映システムを開発中であり、一例としてはレーザー光源導入による高輝度3D上映と次世代3D音響システム導入などをライセンス料不要な形で地方都市の中規模シネコンの旗艦スクリーンに導入する計画があることを発表している。

表5には、リクライニングシートを設置するプレミア・シーティング対応スクリーン増強計画を示している。現時点でのプレミア・シーティングが観客動員が56%増加し、座席指定の割増し料金による増収効果が6%で併せて既存スクリーンより73%の売上増加となったことが報告されており、今後3年間で3,300スクリーンまで増強する計画を発表している。

また表6にはダイニング・シアターを示している。従来のポップ・コーンとコーラが主体であった売店売上に比べて飲食費の売上増加が162%の増収となり、観客動員も6%増加し、併せて72%の売上増加となっており、現在の312スクリーンを370スクリーンにまで増強すると発表している。プレミア・シーティングと比べ、ダ

イニング・シアターはアルコール提供もあり、住宅街や都市部の徒歩圏内に映画鑑賞顧客層がいることが必要であり、かつ飲食提供のバックヤード有無なども含めて郊外のシネコンには展開しにくい事情もある。

この、AMCによるプレミア・シーティングやダイニング・シアター展開戦略は、他の映画興行チェーンにも注目されており、都市部に映画館を展開している興行チェーンではプレミア・シーティングを主体に売上増加や観客動員増加につながる施策を検討している。現時点で業界トップであるリーガルロサンゼルス・ダウタウンのLAライブに立地しているシネコンをBARCOと提携し全スクリーンをレーザー光源としたことを発表した。年始めから一部スクリーンにレーザー光源のBARCOプロジェクターを設置しロサンゼルス在住のクリエイター向けにイベントを仕掛けていたが、クリスティが圧倒的なシェアを誇っている米国映画興行市場への足がかりとして動き出したBARCOの動向については今後も注目する必要がある。この動きに触発された訳では無いだろうがニューヨーク証券市場に上場していたキセノンランプメーカーであるフィリップス・ライティングが投資ファンドに売却され、映画興行関係のマスコミでは「日暮れを迎えた映画用キセノンランプ」の象徴として報道された。

さてAMCはロゴの下にも表記されてい

るように中国ワンダグループの支配下にあるが、以前から買収交渉を行っていた全米第4位の映画興行チェーンであるカーマイクとの株式買い取り価格で合意が成立し、現在は関係省庁の認可待ちの状態である。ワンダが先行して買収に乗り出していたイギリス・スペイン・ポルトガル等に映画館を展開するオデオン・UCIグループの買収については先月各国の関係省庁から認可があり正式にワンダグループの子会社となった。図2に示しているのが世界最大の映画興行チェーンを目指しているワンダグループの構成である。AMCが5,426スクリーン、株主との買収合意が成立したカーマイク・シネマスが2,954スクリーン、欧州のオデオン・UCIグループが2,236スクリーン、本体である中国のワンダが1,657スクリーン、オーストラリア・ニュージーランドのホイツシネマが492スクリーンで総計12,675スクリーンとなり、全世界の映画スクリーンシェアは9%に達することになる。オデオン・UCIグループの買収交渉が各国の関係機関で正式に承認されたことを報じた世界の映画興行関連情報サイトであるセルロイド・ジャンキー (<https://celluloidjunkie.com/>) の記事は比喩的にAMCパックマンの登場としてオデオン・UCIとカーマイクを食べ尽くすイメージを示しており、筆者はさらにAMCパックマンを操る黒幕ワンダグループを追加した図である。



図3 AMC パックマンを操るワンダグループ

画配給側への分配率も以前の 15%から 23%へ改善されたとの報道もあったが、共産党指導部への人脈で展開する映画興行チェーン側からの要求で映画館側配分を意識的に上乗せしており、いわゆる商取引による自由市場では無い。その意味では、ワンダグループとしては観客動員が見込めるハリウッドとの共同制作による娯楽大作の制作配給に関わることで、中国国内での先行上映や版權管理も含めてレジェンダリーの買収は大きな収益源となってくる戦略的な意味がある。また、今年夏以降からメジャーの一角であるもののライオンズゲートの猛追を受けているパラマウント買収の動きも様々報道されていることから、年明けのトランプ新政権誕生で、中国に人民元為替自由化や海外資本の工場撤退等の逆風が吹かない限りワンダグループの成長路線は続いて行くのではと予想される。

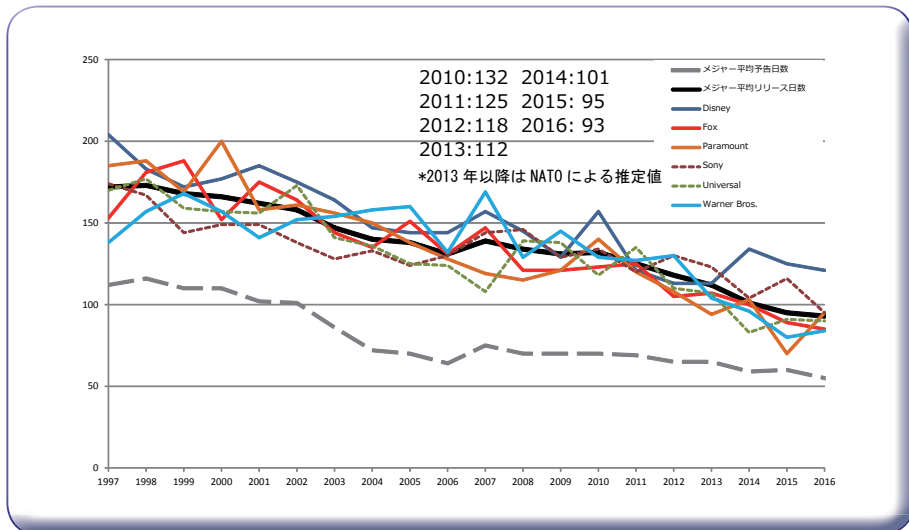


図4 スタジオ別 DVD リリースウィンドウ

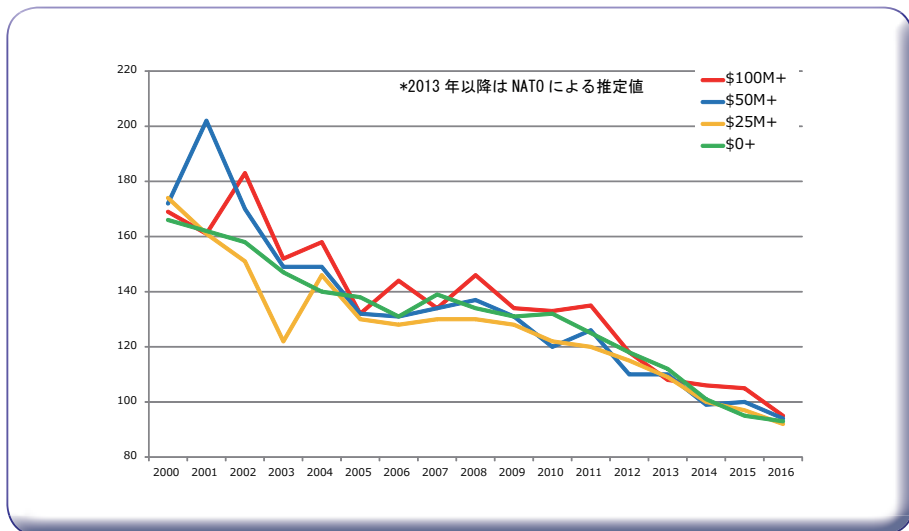


図5 制作費別 DVD リリースウィンドウ

さて、映画興行ビジネスが生き残るためには“新作映画は映画館でしか観られない!!”の前提条件が必須であることは言うまでも無い。70mm シネラマ映画館が全盛の時代では数ヶ月にわたり 70mm シネラマ映画館でしか封切り興行が行われず、この封切り興行が一段落した後に通常のフィルムフォーマットに焼き直した映画が一般の映画館で上映されていた。現在では、ハリウッドメジャーの DVD リリース予告は 50 日にまで短縮されており、配給側も 2 ヶ月以上映画興行を行う事は全く念頭に無い。ハリウッド映画配給側と映画興行側との長年の商慣習であった封切り後 120 日は DVD リリースを行わないルールは全く崩壊しており、図 4 に示しているように 2010 年にはメジャー平均 DVD リリース開始日数が 132 日であったのに対して 2016 年の推定値では 93 日にまでなし崩し状態で短縮されている。今年初めにはパラマウントが一部映画興行チェーンと 300 スクリーンルールでの DVD リリース開始を協議している。この 300 スクリーンルールは、3,000 スクリーン以上で封切り公開された映画が観客動員不調により上映スクリーンが激減し 300 スクリーン未満となったら自動的に DVD リリースを開始する、との配給側がひたすら泣きを入れる内

ワンダグループは中国東北部大連を拠点にしてショッピングセンターや映画館、レジャー施設などの不動産関連事業で急成長した企業グループであり、共産党指導部の強い人脈から中国各地の市街地再開発で優先的に利権を得ていることが知られている。最近では、ハリウッドの特撮映画に強い中堅プロダクションであるレジェンダリー

ー・エンターテインメントを買収したが、この目的は中国国内で昨年配給された海外作品で純粋な海外制作映画は 20 本、残り 14 本は中国との合併制作作品である。中国の映画興行市場では自国制作作品の興行成績は全く振るわないために、今後は中国市場を企画段階から取り入れた合併制作作品の配給枠が増えるとの予測もある。映

スタジオ	公開作品数	DVD販売 3ヶ月遵守作品数	3ヶ月遵守率
ディズニー	5	5	100%
フォックス	10	6	60%
ソニー	17	10	59%
パラマウント	6	3	50%
メジャー平均	75	36	48%
ユニバーサル	14	6	43%
ライオンズゲート	12	5	42%
ワーナーブラザーズ	11	1	9%

As of 8 September 2016

表7 2016年度リリースウィンドウ3ヶ月ルール遵守作品(推定値)

Studio	公開作品数	DVD販売 4ヶ月遵守作品数	4ヶ月遵守率
ディズニー	5	3	60%
ユニバーサル	14	3	21%
フォックス	10	2	20%
メジャー平均	75	14	19%
ソニー	17	3	18%
パラマウント	6	1	17%
ライオンズゲート	12	2	17%
ワーナーブラザーズ	11	0	0%

As of 8 September 2016

表8 2016年度リリースウィンドウ4ヶ月ルール遵守作品(推定値)

容である。

図5に示しているハリウッドメジャーの公開時推定制作費別でのリリースウィンド動向でも、特に低予算作品のリリースウィンドが短い訳では無い。なお、実際の制作費用は公開されることは無く、ハリウッド関連の映画情報メディアが報道している制作費用はあくまでも推定値である事に注意されたい。制作費のネガティブ・コストと称される制作関連人件費、機材レンタル費用等は関わったスタッフリストからある程度推測できるものの、広告宣伝費や配給経費などは推測する以外しか無いところである。

表7と表8にはスタジオ別配給本数と3ヶ月・4ヶ月リリースウィンド遵守作品数を示しており、ディズニーは5作品の配給で3ヶ月ルールは全作品とも3ヶ月を守っており、4ヶ月ルールを守らなかったのはわずかに1作品のみである。一方で、ワーナーは11作品の配給で3ヶ月ルールを守ったのはわずかに1作品のみであり、メジ

ヤースタジオ全体でも3ヶ月ルール遵守率は48%、4ヶ月ルールとなると19%しか守られていない。各スタジオの映画制作に関連するキャッシュフローの懐具合が垣間見えるリリースウィンド問題であり、毎年のように封切りと同時に30ドル程度のプレミアオンデマンドを行う等の発表、そして中小映画館チェーンの猛反発、発表撤回が繰り返されてきており、映画館の存在意義そのものに関わってくる問題であることから、現在の米国では禁じられている配給側と興行側の資本関係や業務提携も含めて今後の動向が注目される場所である。昨年、一部興行チェーンとの合意に達したと報道されたパラマウントによる上映300スクリーンでのリリースウィンド開放がNATO業界団体全体と合意できれば映画配給側にとっては朗報となるが、ネットやケーブルテレビ系への新作配給については封切り後2ヶ月もたたないうちに上映スクリーン数が300を割ってしまった不人気作品では見向きもされないところが現実である。HuluやNetflix等に代表されるネット

系映像サービス市場でも個別課金型オンデマンド等は特別なスポーツ中継以外の市場のみにとどまっており、全体のシェアは3割未満となっている。したがって、封切り映画の新しいリリースウィンドとしてネット系視聴サービスがどの程度主流となり得るかは意見がわかれており、定額見放題サービスの目玉コンテンツとして封切り直後の映画が登場するにはAT&Tによるワーナー買収などの新たなメディアコングロメリット再編の引き金が必要になりそうである。

1月に就任するトランプ新大統領は、既存メディアについて厳しい見方をしているとの報道や強いアメリカを目指すと明言していることからデジタルシネマの世界にも様々な影響・余波がありそうである。また、落日の産業と称されてしまった映画上映用キセノンランプ市場の動向についても注目していきたい。

Ichiro Kawakami
デジタル・ルック・ラボ



**Snell
Advanced
Media**

ローコスト・高性能4K⇔HDコンバーター UHD1000登場!



スムーズで美しいリニアモーション対応フレームレート変換を
SD/HD/UHDアップ・ダウン両方向で実現

.....

- ✓ フレームシンクロナイザー搭載
- ✓ Level-A/B、SQD、2SI対応
- ✓ SFP、AES、Analog audio I/O対応(オプション)

スネル・アドバンスト・メディア 株式会社

〒107-0062 東京都港区南青山 6-5-55 Tel. 03-3400-5711 Fax. 03-3400-5712 www.s-a-m.com/japan/