

Digital Cinema NOW

定額見放題のムービーパスによる波紋

川上 一郎

先月から、1 か月 \$9.95 で映画見放題(一日 1 作品なので、毎月 \$9.95 を払い続ければ年間 365 作品が鑑賞可能)のサービスを始めている MoviePass のビジネスが波紋を呼んでいる。

MoviePass (<https://www.moviepass.com/>) のサイトで Join のバナーを押すとメールアドレスやパスワード、氏名を入力を行うと Facebook の MoviePass サイトに飛んでいき、ユーザー登録とクレジット課金処理が終われば、MoviePass のカードが送付されてくる。その後は、iPhone やアンドロイドアプリから希望する映画作品の上映時間を選択すれば、登録された MoviePass のカードデータに反映され、映画館の窓口でのカードスキャンにより正規の鑑賞料金が MoviePass に請求される仕組みである。

さて、ここで大きな疑問が発生してくる。月額 \$9.95 は、米国での昨年度平均チケット価格 \$8.65 と大差ないために、月 2 回以上鑑賞されると MoviePass 側の費用持ち出しとなってしまふ。最悪の場合毎日映画館に足を運ばれてしまうと $365 \times \$8.65 = \$3,157$ の支出に対して収入は $12 \times \$9.95 = \119 でしかなく、\$3,038 の赤字であり、当然のことながらこの支出を上回る収入源が必要となる。

このビジネスプランに対して世界最大の映画興行チェーンである AMC は不快感を表明している。8 月 24 日付けでセルロイドジャンキーに投稿された記事(“CJ Analysis : MoviePass Strategy is a Big Data Gamble” ,J.Sperling Reich, August 24,2017,11:33pmPDT, 表題のイラストは図 1 参照)は、MoviePass の戦略はビッグデータ頼みのギャンブルで

あるとして詳細に解説している。

MoviePass は、映画ビジネスでの顧客動向調査を目的として 2014 年から事業を開始している。発足当初の状況については MoviePass White Paper (<https://docsend.com/view/ak4ukxp>) に記載されているが、月額 \$30 (都市部や、PLF と 3D も観れるプレミアは \$40) での定額見放題映画鑑賞であり、月間の映画鑑賞回数も 3.1 ~ 3.5 と報告されていることから課金額としても妥当な設定であった。今年に入ってヘリオスマテリスが 51% の株式を取得して課金額を大幅に引き下げた事からこの騒動が始まっている。

AMC 配下の映画館平均チケット価格は \$9.33 であり、月に 2 本以上このパスを使用して映画を見たユーザーの代金を負担できるビジネスプランが存在するとは考



図 1 AMC と moviepass のバトル



図 2 ヘリオスマテソン傘下となった moviepass



図 3 moviepass ホームページ

えられないとして、MoviePass の利用を AMC 配下の映画館では禁止できる法的手段・根拠が無いか弁護士と相談していることを発表した。

その、根拠については無制限に映画を鑑賞できるやり方では持続不可能であることが最大の問題としており、数十万人の利用者が MoviePass のカードで映画館に来た場合に、映画館側の口座に正規の料金が送金されなくなると、チケット窓口でのトラブル続出となる懸念が予想されている。

米国を抜いて世界最大の映画興行売上となった中国では、チケット窓口での料金支払いの実に 80%がネットアプリによると報じられている。この背景には銀行口座開設や与信管理のあるクレジットカードが普及しない中国ならではの事情もあるようで、当然のことながら映画館側に料金が支払われないトラブルも想定される。

この定額料金で見放題となる視聴サービスは、音楽配信やネット TV 視聴で行われているビジネスモデルでありサブスクリプションサービス (Subscription Service) と呼ばれている。

ネット系の視聴であれば広告表示が収入源となるが、映画館での映画見放題となると、鑑賞する映画の検索画面にささやかに表示されるバナー広告のみとなり、映画鑑賞者の消費行動を解析するビッグデータ発掘が収入源との MoviePass 運営会社の発表に、金融系メディアであるブルームバーグは「クレージープラン」であると疑問を投げつけている。

この定額料金で映画見放題プランを打ち出した MoviePass は、最近ヘリソン・マティス社に買収されている。同社はビッグデータ解析等のビジネスコンサルティングが主要業務であるが、新料金プランの発表後に加入希望者が殺到し、ついに 40 万人を突破した。さらに、同社は今後一年間で新たに 210 万人が加入し、最終的に 250 万人に到達すると予測している。

この 250 万人のユーザーによる映画館



図 4 Zip Code10001 での moviepass 対応映画館マップ

での視聴作品や、消費動向がリアルタイムで解析できることから、従来のチケット発券窓口での顧客データ (年齢層・性別・人種などの選択ボタン) や、出口調査では無く、Facebook 上で運営される上映中作品の検索や指定に伴って位、ユーザーの幅広い嗜好特性が掘り起こせるとしている。

図 3 は、MoviePass のホームページであり、全ての映画が・全ての映画館で・全ての日に月額 \$9.95 でと唄っているが実際には全ての映画館では無く、約 9 割の映画館が利用可能となっている。

図 4 は、米国の郵便番号である Zip Code 10001 で表示されるニューヨーク・マンハッタン島中心部の地図であり、主要な映画館 6 館が表示されている。ちなみに、マップのミッドタウンと表記されている左側に位置しているのが全米最高興行売上の AMC Empire25 である。

さて、MoviePass を買収したヘリオスメティス社の顧客企業は、日本でもおなじみの生命保険会社である MetLife やシティーバンク、そして証券投資会社のゴールドマンサックス等が並んで

いるが、この顧客企業群と映画鑑賞ユーザーの消費動向については、はなはだしっくりとこないものがある。顧客企業の筆頭に AT&T が入っていれば、タイム・ワーナーグループを傘下にいれたことから、今後の映画・テレビ・ネットを含めたメディアコングロマリットとしての経営戦略に役立ちそうと、映画館のチケット代持ち出し分を十分にまかってくれるコンサルタント料を払ってくれるのではと勘ぐってしまうが、証券投資のゴールドマンサックスと TD アメリトレードが顧客であれば充分との算盤勘定ではと推測する。

ただし、250 万人にまでユーザーが増えて、平均鑑賞回数が 5 回となった場合には、4 回分の映画館チケット代金が持ち出しとなるために、毎月 9,600 万ドルの現金支払いが発生してしまうことになり、キャン

映像スタジオ施工

多様化するデジタル映像環境に対応、映像スタジオ施工なら豊富な実績、直営システムに依る徹底したコストダウンを実現する

Takahashi Construction Co., Ltd.

SOUND PROOF

匠の技をスタジオに

MA室 ブース 各種 編集室

新設、リニューアルに関わらず何でもご相談ください。

一級建築士事務所

高橋建設株式会社

本社 〒216-0032 神奈川県川崎市宮前区神木1-7-8

TEL044-853-0547 F044-852-1588

(社)日本ボストロプロダクション協会会員 / (社)日本音楽スタジオ協会会員
(社)日本音響学会会員

http://www.takahashi-kensetsu.co.jp
info@takahashi-kensetsu.co.jp

～映像・音響専門で

39年～

(映像・音響・防音・建築・設計・施工)



図5 AMCエンターテインメントの株価推移



図6 ヘリオスマテソンの顧客企業



図7 SAP.COMのBIGDATAバス広告

| Comparison of AMC and RGC | AMC | RGC |
|-----------------------------------|---------|---------|
| 2016 earnings per share | \$ 1.13 | \$ 1.09 |
| 2015 earnings per share | 1.06 | 0.98 |
| 2014 earnings per share | 0.66 | 0.68 |
| Three-year growth rate | 71% | 60% |
| 5-year average earnings per share | 1.22 | 0.93 |
| 2016 yearend stock price | 35 | 21 |
| 2016 earnings multiple on 5-year | 31x | 19x |
| September 2017 stock price | 13 | 15 |
| September 2017 earnings multiple | 11x | 16x |
| Declined by | 63% | 28% |

Regal v AMC (table: Noam Gane, Seeking Alpha)

図8 AMCとリーガルの経営指標対比

ブルといわれても仕方が無いところである。

さて、最近のIT系関連ニュースでビッグデータがしばしば取り上げられているが、実態として、大量データから何を解析してビジネスにつなげていくのかが、今ひとつ意味不明なところである。図7は欧州を拠点に旗艦ネットワーク系機器を展開しているSAP社のBIGDATA広告をペイントしたバスの写真であるが、人やWiFi、メール、携帯電話、ビジネスデータ集計結果、SNSでのつぶやき等々をイメージしたシンボルが複雑に繋がり、右端に二次元バーコード

が配置されている。

SAP社のイメージとしては、この複雑に連携したIT社会の現象・事象をリアルタイムで収集・分析して解析結果をリアルタイムに提示できるのが当社のBIGDATA対応基幹システム技術である、と推定される。日本でも、駅ナカ等での通行量が多い場所で、性別や年齢層、時間帯等が詳細に解析してビッグデータに埋もれている新ビジネスに繋がる宝の山を掘り出そうと！等と喧伝する報道を良く見かけるが、それで成功したとの報道にはお目にかからない。

端的に言えば、従来のマーケティング手法によるサンプル調査結果が、どうも実態と合っていないので、顧客の信頼を取り戻すために膨大なサンプル数から割り出しました、従って信頼できるデータです、と言っているようにしか感じないのは筆者の思ひ込みであろうか。

テレビの視聴率調査も数百世帯に設置した視聴中のテレビチャンネルを記録送信する端末が補足したデータとの触れ込みで有り、テレビ局の番組編成・制作に携わっているたかが日々一喜一憂されていることはご承知の通りであるが、録画しておいてCMスキップでゆっくり再生視聴している視聴者は当然勘定に入っていないし、そもそも単にテレビのスイッチを入れているだけで実際に画面に見入ってくれているのかは全く考慮されていない、そして視聴モニター端末の配布先が統計的に充分根拠のある選定がされているのかについてはしばしば問題とされるところである。

これと同じような問題を抱えているのがマスコミによる世論調査であり、固定電話によるアンケート調査では、見知らぬ電話番号からかかってくる電話を取って会話をする人ってどんな人なのか問題となってくる。米国大統領選挙でも、この電話による世論調査と、実際の投票行動がかけ離れていたことは記憶に新しいが、日本のマスコミが行う世論調査もランダムに選択した電話番号で着信拒否となったり留守番電話接続で無効となった比率は公表していない。そして何よりの問題は、若年層は固定電話を設置していない。

このような背景から、従来手法のマーケ

ティングデータ解析に限界が来ているのは確かであるが、闇雲に集めたビッグデータに宝の山が埋もれているのは現代の都市伝説でしか無いのではと筆者は感じてしまう。

さて、図5に示しているのはAMCの今年15日以降の株価推移である。9月19日付けのセルロイドジャンキー記事では、AMCのCEOであるアダム・アロンが自社株35,000株を\$15.79で買い付けたと報じられている。米国映画興行業界にとっては今年の夏は冷え切った興行成績であったが、秋から年末にかけてヒット作が期待されることと、カーマイクとの合併手続きを進める上で、映画館広告専業であるナショナルシネメディア社の持ち株を売却してキャッシュフローが改善したことからAMCの株価は今後強含みとなること、そして年明けから始まるプレミアムVOD（封切り後3週間で有料配信開始）による映画館売上げへの影響がそれほど無いとの予測を受けた結果である。

図8は、AMCとリーガルの経営指標対比であり、一株当たり収益（earnings per share）では2014年以降AMCが上回っており、3年間での総売り上げ伸び率も71%とリーガルを11ポイント上回っている。リーガルには、大手投資家による買収の動きが報じられたりしているが、AMCについてもメディア関連企業への中国資本による買収制限の動きが報じられており、来年からプレミアムVOD開始時には経営主体が激変していたり、ガラガラボンでの再編劇が展開するなどの予測不能な状態となる可能性も非常に強い。さらに、1ヶ月で40万人も加入者の増えたMoviePassが正規チケット料金支払いがいつまで続けられるのかも興味深いところである。

Ichiro Kawakami
デジタル・ルック・ラボ