

Digital Cinema NOW

129

映画鑑賞料金体系激変への流れ

川上 一郎

さて、以前の連載でも紹介した月額 \$10 で映画見放題のサービスを提供して米国映画興行ビジネスに波紋を広げている MoviePass が、12 ヶ月のサービスを申し込むと月額 \$6.95 で映画見放題となる新サービスを発表してさらなる話題を呼んでいる。

11 月 17 日付けの Variety 誌記事では、期間へ限定的となるものの 12 ヶ月間の加入申し込みを行うとこの割引サービスが受けられると発表しており、従来の月額 \$9.95 からさらに \$3 の値引きとなる。2017 年 9 月までの平均チケット価格は \$8.60 であり、一回の映画鑑賞だけで \$2 近い割引きとなるが、映画館側では、この MoviePass の会員カード情報に基づいて発券したチケット料金を同社に請求することとなる。

この映画興行ビジネスに、定額見放題のネットフリックス型ビジネスモデルを導入することに対する違和感や、支払いが滞った場合の映画館発券窓口でのトラブルも想定されることから、全米最大手の AMC は司法手続きも含めて強い違和感を表明している。

2011 年に MoviePass は創業したが、つい最近まで月額 \$50 で映画見放題となるビジネスを展開していたが、会員数は 2 万人止まりであり、大きな話題にもなっていなかった。冒頭でも紹介したように、平均チケット価格が \$8.60 であることから、月間 7 作品以上を鑑賞しないと割安とならないために、ほぼ毎日映画館に行く熱狂的映画ファンに対象が限定されていたことが

幸いしたというのか、映画興行業界に取っては問題とならない存在であった。

当初は、海外ホテルの予約などでおなじみのパウチャーシステムで運営しており、自宅の PC で鑑賞したい映画作品と映画館を選択し、予約パウチャーを自分でプリントして映画館窓口を持参して鑑賞チケットと交換するシステムであった。その後、2016 年に Netflix と Redbox (コンビニに 200 作品を収納するレンタル DVD 端末を設置し、一泊 \$1 の低価格 DVD レンタルビジネスを展開し、一時は DVD レンタル業界を席卷したが、いまや風前の灯火状態で事業存続が危惧されている) の元役員が新 CEO に就任し、様々な料金体系での事業拡張を試みていたが会員数は 2 万人で低迷していたところ、マーケットリサーチ会社に株式の大半が売却され、月額 \$9.95 での映画見放題プランに戦略を転換し、いまや会員数 60 万人にまで急成長させた。

さて、会員が毎月 1 回しか映画鑑賞しないのであれば、年間契約の月額 \$6.95 や、従来の \$9.95 と映画館からの請求金額との差はわずかであり、新生 MoviePass 経営陣の主張するリアルタイムでの映画鑑賞者ビッグデータから解析されるマーケティングデータに支払われる売上で補填は可能であると考えられるが、クリスマスシーズンや夏休み期間などの話題作が集中する期間であれば一ヶ月の間に 5 作品以上鑑賞する会員が激増してしまうと、たちまち経営破綻の可能性が出てくることになる。今年に入っての、一年間縛りの月額 \$6.95 新規会員募集は、サンクスギブン休暇やクリ







スマス休暇前のチケット代支出増加への運転資金獲得が目的では?とのうがった見方もあり、来年の 5 月以降もこの会社が存在し続け、映画興行ビジネスに定額見放題の新風をふかせ続けられるのかが大いに注目されるところである。

この MoviePass に対して、チケット提供以外の協力を拒否しているのがリーガル・エンターテインメントである。MoviePass 側は、同社の会員に対する売店売上げの収益分配や、各種割引きチケット手配への参入についても各映画興行チェーンに打診を続けているが、リーガル側は第三者の介入については一切拒否すると明言している。

一方で、リーガルは来年初頭からの映画館チケット料金体系の全面的な見直しについてテストを開始すると明言しており、封切後 3 週間でのネット配信時代が始まることにに対してチケット料金を動的に変化させることで観客動員数の増加につなげることを計画している。

現在の料金体系は、早朝や深夜上映でのディスカウント以外は地域ごとに横並び料金で運営されているが、観客見込数や時間帯、上映スクリーンの客席数に応じて多様なチケット料金を並列させるビジネスモデルである。端的に言えば、航空券の早割・特割等の先行販売特別価格に、プレミアエコノミー・ビジネスクラス等の客席グレードによる様々な価格体系でチケットを販売するイメージである。

この映画館チケット料金体系の新たな取

| ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
|---|---|---|--|---|---|
|  |  |  |  |  |  |
| + | ++ | ++ | + | + | + |
| (0€-2€) | (0€-2.5€) | (0€-2.5€) | (0€-2€) | (0€-2€) | (0€-2€) |
| + | ++ | ++ | + | - | - |
| (0€-1.5€) 4段階 | (0€-3€) 3段階 | (0€-3€) 3段階 | (0€-1.5€) | (0€+1€) | (0€-1€) |
| + | + | + | - | - | - |
| (週末+1.5€) | (週末+1.5€) | (週末+1.6€) | (週末+0.7€) | (週末+1€) | (週末+1€) |
| ++ | + | - | -- | - | - |
| (WEB-1€) | (WEB-0€) | (WEB+0.5€) | (WEB +10%) | (Web +0.5€) | (WEB +0.5€) |
| + | + | + | + | + | + |
| (+3€) | (+3€) | (+2.8€-3.1€) | (+3€) | (+2.1€-4.1€) | (+3€) |
| + | + | - | - | - | - |
| (飲食セット料金) | (封切は変動価格) | (WEB予約の提供) | (WEB予約の提供) | (WEB予約の提供) | (WEB予約の提供) |

Smart Pricer Cinema Pricing Study, Benchmark and best practices of the top 5 chains in Germany

表1 ドイツのトップ5映画興行チェーン価格戦略

り組みについては、ドイツのスマートプライス社 (<http://smart-pricer.com/>) が昨年から事業展開を行っている。ドイツでは、2005年に映画館価格戦争と称される大幅な値引き合戦が行われ、近隣映画館との差別化を図るために50%価格引き下げなどで観客動員数19%増加となった興行チェーンも出現するなど生き残りをかけた価格競争が行われてきている。

ドイツでは、14歳~39歳の若年から中年層にかけての映画鑑賞人口減少が問題となっており、観客動員総数も飽和状態と

なっているなかで、3D映画の出現による料金上乘せや、フルリクライニングシートの特典料金出現も加わり、観客動員数増加に繋がる価格設定については混迷を極めていた背景がある。

表1は、ドイツの映画興行チェーンの上位5社に対する価格戦略の提案である。

①はシネプレックスの好立地映画館に対する価格戦略の提案であり、劇場型座席配置の旗艦スクリーンでは、座席配置別の価格設定を4段階とすることの提案や、

オンライン予約での割引実施などを提案している。

②は、UCI Kinowelt に対する提案で、閑散期と繁忙時での価格差を導入し、Web予約の追加料金課金を廃止するように提案するとともに、座席位置による動的価格設定を導入することで近隣映画館との差別化を図れると提案している。

③は、Cinemax には座席位置による2ユーロの価格差設定、リクライニングシートは3ユーロの追加料金設定を行うと共に、月曜~水曜日にかけての価格設定と、

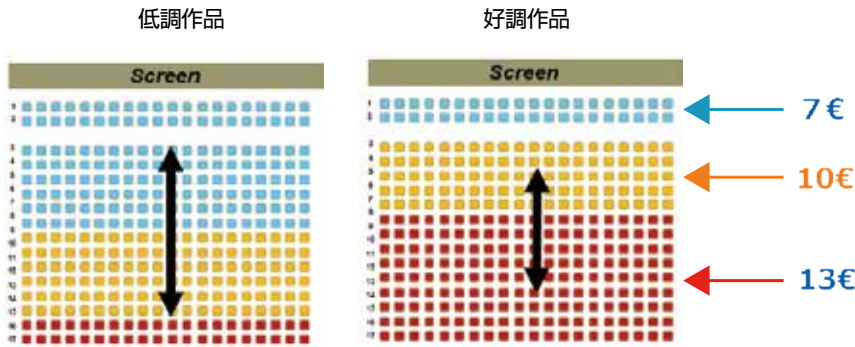


図2 チケット料金の動的変動イメージ



図1 ムービーパス会員カード

木曜～日曜日にかけての最高価格を変動させることを提案している。また、ネットでの早期予約については0.5ユーロの付加料金を課金して、当日の窓口販売価格との利益差を補填している。

- ④は、CineStarは大型スクリーンで火曜日割引を提供しているが、ネット予約に対しては10%の追加料金加算を提案している。
- ⑤は、Kinopolisに対しては座席と曜日による動的価格設定を積極的に行うように提案しており、3D上映などの付加料金については価格差を圧縮して動員数増加を図るように提案している。
- ⑥は、Cineplexチェーン全体に対する提案であり、各映画館に来館する観客層が成熟しておりWeb予約での0.5ユーロ課金や、各スクリーン中央部客席への1ユーロ課金などについては、観客動員増加につなげるための価格体系見直しについて提案している。

図2は、動的価格設定のイメージで有り、集客が見込めない作品の上映時には、スクリーン側客席の割引料金範囲設定を大幅に拡大し、最も視聴環境が良い場所も数列にとどめる価格設定である。一方で、前評判の高い封切り作品などでは、スクリーン側の1～2列のみを割引価格として、7割以上の座席を中央価格帯に、ベストポジション位置の客席を2割とする価格設定である。

このスマートプライス社のシステムでは、動的価格設定のアプリケーションソフトも顧客に提供しており、各スクリーンの上映スケジュールを設定するだけで映画館マネージャーは、各作品の上映スケジュールごとに動的に割り付けられる価格帯と座席配置が発券システムと連動できる利点がある。

さらに、ネット予約時に売店での販売商品を事前予約すると割引価格が適用されるなどの付加サービスも提供されることから、映画館の収益の柱である売店売上げの向上にも直結するサービスである。

この動的価格設定と、ネット予約での利便性向上が連動して展開されれば、予算に応じた座席の選択に合わせて、たとえば座席が一番安いところで、ハンバーガーにナゲットを

追加する、はたまたフルリクライニングシートでワインを楽しみながらゆっくり鑑賞したい、等々の多様な要望に応えられることから、封切後3週間でのネット配信時代を迎える欧米の映画興行ビジネスには必須の経営戦略となることは間違い無い。

ただし、日本でのスマートプライス導入については、紆余曲折以前に映画会社が直接映画館チェーンも経営している事情も踏まえて、制作配給会社と映画興行業界との議論、そして何故か業界慣行として行われている全国一律料金の撤廃・崩壊が必須となるために一筋縄ではいかないことが想定される。

日本の映画鑑賞人口が頭打ちとなっている現状打破には、スマートプライス導入に加えて、デジタル化された弊害として2番館3番館等の低価格3本立て入れ替え無し映画館の消滅があるが、邦画については単館スクリーン等でのより自由な作品上映を行えるネットワーク配信型配給などについて議論を深めて行く必要があるのではと考えている。

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

SOUND PROOF

匠の技をスタジオに

Takahashi Construction Co., Ltd.

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 044-852-1588

(社)日本ポスト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

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。

～映像・音響専門で

38年～

(映像・音響・防音・建築・設計・施工)

Ichiro Kawakami
デジタル・ルック・ラボ