

# Digital Cinema NOW



## 2018 年は激動の年となるのか

川上 一郎

今月号では、世界の映画興行関連情報を精力的に発信しているセルロイド・ジャンキー (<https://celluloidjunkie.com/>) の執筆陣が大胆に予測した 2018 年度の映画業界動向について紹介させていただく。

このセルロイド・ジャンキーの意味は、映画配給フィルムが当初はセルロイドであったことから“映画大好き”の表現であるが、デジタルシネマ黎明期のころからの知人であるパトリック・ボン・シコルスキーが創業した映画情報サイトである。パトリ

ック氏は、オックスフォード大学在学中から、オックスフォード映画財団の業務に携わり、映画情報専門誌であったスクリーンジャーナルの首席アナリスト等に携わった後に、現在はシンガポールを拠点にしてコンサルティング等を行っている。

最初の話は、創業者が中国一の富豪となった Alibaba (<https://www.alibaba.com/>) が、最近の連載記事でも紹介している映画の月額見放題サービス（月額 \$9.95 で提携映画館の上映作品を何回でも鑑賞で

きる）を行っている MoviePass (<https://www.moviepass.com/>) を買取するのでは、との観測である。背景としては Alibaba がすでに上映作品の観客動向データをリアルタイム解析して映画制作・配給会社に提供している Showtime Analytics (<https://showtimeanalytics.com/>) に出資しており、映画関連の情報サービス分野に足がかりをもっていることから、MoviePass 社の買取については可能性が高いとしている。

いわゆるビッグデータ解析による新規ビジネスを狙っている現在の MoviePass を買取した会社 (Helios+Matheson) より、ハリウッドと密着した情報解析ノウハウを持っている Showtime Analytics 社の顧客層とのつながりを考えれば当然といえる判断であり、ディズニーによる 20 世紀 FOX の買取だけでは収まりそうにも無いハリウッド再編劇の流れで、配給作品の観客動向解析に対する新規ビジネスの動向として興味深いものがある。

以前の連載記事でも紹介しているように、MoviePass の創立当初 (2014) は、月額 \$30 (3D や PLF 上映まで含む場合は \$40) で提携映画館の映画が見放題となるサービスであったために提携映画館も限定され、会員数も数千人止まりであったために大きな話題にはなっていなかった。月額 \$9.95 の月額見放題は、ネット視聴での Netflix や Hulu のビジネスモデルとも重なる部分があることから一挙にユーザー数は数万人を突破しているが、最大手の映画興行チェーンである AMC を筆頭に、月額会費と映画館チケット代金との差額を負担できるかビジネスモデルでは無いとして警戒



図 1 2018 年の動向予測 (Celluloid Junkie' s 2018 Cinema Prediction)



図 2 ドイツ UCI シネマが採用した映画館チケットの動的価格システムイメージ

感を強めている一方で、大手映画興行チェーンである Cinemark' s は月額 \$8.99 の会費で、かつ売店商品の 2 割引、そして会員手数料が無料となる独自の MovieClub プログラムを開始した。当然の事ながら、Cinemark' s チェーンの映画館でしか使用できないが、映画興行ビジネスにおける最大の課題である平日の客席稼働率向上に対する抜本的な施策として効果を発揮するかどうかが大いに注目されるところである。

さて、次の話題は 2016 年末に発表された米国最大の通信事業者である AT&T によるタイムワーナーグループ買収を巡る問題である。買収発表時は、すんなりと進むと思われていた買収が、翌年のトランプ政権発足後に風向きが変わり、昨年 11 月 20 日に、米国司法省が“現在の買収計画の枠組みではメディア独占禁止法に抵触する恐れがある”として連邦通信委員会に提訴をしたために頓挫している。タイムワーナーグループは、ご承知のように全世界のケーブルテレビ向けニュースチャンネルを提供する CNN や TBS、TNT 等を傘下に収め、ハリウッドメジャーの映画制作スタジオ「ワーナーブラザーズ」、そして有料テレビ放送の HBO 等で構成されているが、トランプ大統領が報道内容が偏向しているフェイクニュースの筆頭だとしてやり玉に上げている CNN を買収対象から外すかどうかの問題視されている。

AT&T は言わずもがなの通信基幹系サービスを提供しているが、近年に入りディレク TV の買収等により映像コンテンツサービスの強化を目指しており、「ワーナーブラザーズ」が著作権を持っている 6,000 本を越える映画作品のネット配信、そして春から始まる封切り後 3 週間でのプレミア VOD サービスによる新市場で自社の通信インフラがフル稼働することで巨額の買収資金が数年で回収可能ともくろんでいる。この背景には、とどまることを知らないネットワーク通信の増大の大半が、いわゆる迷惑メールのトラフィックであり、通信基幹系業者にとっては通信サービスの品質維持のために毎年巨額の設備投資が必要でありながら、ネットワークを流れるデータの大半が身元不明の迷惑メールであることは最大の課題となっている。したがって、正規の通信料金を支払ってくれる新規ビジネス

の強化育成を行う事は必須であり、今回のタイムワーナーグループ買収により、映像コンテンツ関連の情報サービスに確固たる足場を作ることは生き残りをかけた投資である。

最近の米国連邦通信委員会を巡る話題では、FCC 議長の“いまや TV で放送を見ている人口は 10% にも満たない”と発言したことが話題となっているが、AT & T によるタイムワーナーグループ買収が認可された場合には、ハリウッドスタジオの再編にとどまらずに、ケーブルテレビやネット系放送事業者の大型再編に繋がっていく可能性があり、2018 年はとかく話題が多い年になることは必須である。

昨年報道されたディズニーによる 20 世紀 FOX 社買収の話題も、すでにディズニーが買収していたアメリカンコミック最大手のマーベル社がすでに手放していた“X-Men”などの映像化権を 20 世紀 FOX が所有していたことが背景にあり、PIXAR、ルーカスフィルム、マーベル買収と拡大を続けてきたディズニー戦略の総仕上げとも言える戦略であり、FOX が所有している Hulu の株式とすでにディズニーが所有している株式とを単純加算すれば 58% の筆頭株主となることから Netflix の株式保有分も含めて、ネット系映像配信について巨大な影響力を持つことは必須である。

ただし、今年春からと予想されている新作映画封切り後 3 週間でのプレミアム VOD については独自の配信会社を設立すると言われており、既存ネット系配信会社や HBO 等に代表される有料視聴ネットテレビとの棲み分けについては作品ごとに分散されるとの観測が多い。

いずれにせよ、20 世紀 FOX の買収が成功すれば、ディズニーのキャラクター事業やテーマパーク部門は X-Men やエイリアン、そしてアイスエイジ、来年にはと噂されているアバター続編なども含めてハリウッド映画の制作・配給そしてネット配信業界での勢力地図は激変することが予想される。

さて、冒頭でも紹介した映画館での定額見放題サービスの拡大とは別に、動的価格体系導入の動きも活発化してきている。近隣の映画館立地条件や、上映作品の観客動員状況を解析して、航空券チケットの早割サービス等と同様に発券価格を変動させるサービスであ

る。一番の目的は、映画興行ビジネスに取って最大の経営課題である平日の客席稼働率向上である。米国の大手映画興行チェーンでも年間の平均客席稼働率は 15 ~ 18% であり、単純に計算すれば 1,000 席の客席がある映画館で、実際に観客が座席に座っているのは 180 席でしか無い。平日の客席稼働率に至っては 5% を割り込んでいるのが現状であり、平日の昼間は無人の客席に向かって上映を行っているスクリーンが大半となっている。したがって、中小映画館チェーンでは、平日昼間の上映を休止し、平日は 18 時以降の上映のみとする営業形態が一般的となってきている。

したがって、観客動員の見込めない作品で、かつ集客が悪いと予測される時間帯には客席の 7 割以上を通常料金の 5 ~ 6 割引の料金で販売をし、平日でも集客が見込める夜間の時間帯には割引料金とする座席の範囲を 1 ~ 2 割にまで削減し、大半を通常料金と設定するなどのきめ細かい料金設定を行うビジネスモデルが動的価格体系である。したがって、話題作で、かつ最も集客見込める時間帯では大半が通常料金より高く設定される事もあり得る事となる。この動的価格体系によるネット予約を代行するサービス会社がすでに欧米で発足しており、映画館チェーンは対応要員を雇用したりするなどの追加投資は不要である。

この春には開始される可能性が大であるプレミアム VOD により、封切り後 3 週間以降の観客動員率は確実に 5 ~ 10% は低下することが予測されており、映画興行チェーン側が従来通りの経営を行っている、いわゆるじり貧となることが明白であることから、この動的価格体系の導入や、冒頭でも紹介した Cinemark' s の Movie Pass のような会員サービスを行うのか、何らかの対応が要求されている。

日本でも、2016 年の映画館入場人員は 1 億 8 千万人であり、一人当たりの映画鑑賞回数は 1.4 回でしか無い。全国のスクリーン数は 3,472 であり、1 スクリーン当たりの人口は 3 万 6 千 5 百人となるが、欧州の映画興行市場と比較しても遜色の無い市場規模と言えなくもない。ただし、日本映画が最盛期であった 1958 年には 7,067 スクリーンで、年間の観客動員数は 11 億 2 千万人（総人口は 9,176 万人で、年間映

画鑑賞回数は12.2回!!)を突破していた。当時の国鉄で急行が停車する町には必ず複数の映画館があり、筆者の育った田舎町でも邦画3社の映画館と洋画専門の映画館が営業していた。その後の映画興行低迷期や、駅前立地の商業ビルに設置された映画館のテナント料金主導で映画鑑賞料金が引き上げられたままとなっている現状で、欧米の映画館チケット動的価格体系が導入されるか否かが日本の映画興行再興に向けた試金石では無いかと筆者は考えている。

米国での、新作映画封切り後のDVD販売開始や有料チャンネルでの放映開始時期を巡る映画配給側と興行側の様々な駆け引きについては、これまでの連載記事でリリースウィンドウを巡る話題として取り上げてきた。映像作品の鑑賞手段が映画館でしか無かった時代であれば数ヶ月から数年に渡って、その映画館でしか鑑賞できない特権的な位置を占めることができていたが、テレビ放送やVHSテープによるレンタル市場の興隆、そしてプレイステーションが一挙に普及したことでDVDが家庭での映画鑑賞パッケージメディアとして認知された2000年以降から映画配給会社と興行側の駆け引きが始まり、いわゆる120日ルール遵守が紳士協定として合意された。その後、ネット視聴に主役が交代してくるとDVDに代表されるパッケージメディアの売上は2004年をピークにして凋落が続いている。

リリースウィンドウの期間についても、なし崩し的に封切り後100日を割り込み、最近では限りなく60日に近づいてきていたが、ついに封切り後3週間経過後にプレミアムVODが開始される状況となってきている。この背景には、映画が映像コンテンツ市場の中で圧倒的な存在感を示していない、また示し切れていないことに加えて、パッケージメディア販売に関わる付帯費用で赤字になってしまう市場原理がある。視聴者の映像コンテンツ鑑賞手段がリビングの中央に置かれた大型テレビであった時代は終わってしまい、PCモニターやスマートホン、タブレット等の個人向け映像端末で視聴される状況ではデジタルデータとしての映像コンテンツの金銭的価値も異なってくる。

ネット配信系による映像サービスの大手

であるNetflix、Hulu、Amazonも自社制作の映像コンテンツを目玉として新規ユーザーを獲得するとともに、既存ユーザーの心をしっかりとつかみ止める戦略に打って出ている現状で、映画制作・配給側と興行側との作品レンタル料率のあり方についてもリリースウィンドウ紳士協定の崩壊により抜本的に見直されることは必須である。

以前の連載記事でも紹介しているが、米国での映画作品レンタル料率は、封切り第1週から順次料率が下がっていく契約方式(たとえば85、70、60、55%)であるが、リリースウィンドウの紳士協定を配給側が破棄するのなら、定額方式に変更することを条件に興行側が妥協する可能性も大いに考えられる。現在の、封切り週で85%と言われているレンタル料率では、\$10のチケットを販売しても映画館側には\$1.5しか残らず、日本の消費税に相当する州税を支払ったら数十セントの収入としかならない。一般的な作品では、封切り週に観客総動員数の6割以上を集客し、以降の週は3~5割で観客数は低下してしまう。したがって、封切り週はチケット代金は当てにせずに売店売上げのみが映画館経営の生命線であったビジネススタイルが、レンタル料率定額となれば封切り週でのチケット代金からも2割以上の収入が見込めることとなることから映画館経営陣にとってはプレミアムVOD開始による第4週以降の観客数減少も十分にカバーできることとなる。

さて、中国のワンダグループが実質的に筆頭株主となっている全米最大の映画興行チェーンであるAMCについても、昨年買収を行った欧州の映画興行チェーンオゾン・UCIグループの運営資金調達が思うように進まず、AMC本体の株価も低迷していることに加えて、米国議会の一部議員から中国資本による米国メディア関連企業の買収を阻止すべきだとの発言、さらには昨年の中国共産党大会開催前から人民元の外貨為替に対す

る共産党本部の規制強化、国内資産の海外逃避防止等の様々な要因が組み合わさって、ワンダが欧米の機関投資家にAMCの持ち株を売却するのでは?との観測がでている。昨年末にもニューヨーク株式市場関連のジャーナリストから中国資本に支配されると指摘されると、全て米国の銀行から融資を受けた資金で買収を行っているとは弁明を重ねていたが、資金を融資した米国の銀行がワンダグループのどのような資産を担保にして融資したのかについては一切弁明を避けている。

ハリウッドメジャーの再編劇からは相手にされていない、パラマウントは、昨年に中国資本から運転資金の融資を受け、かろうじて映画制作を続けているが、ソニーピクチャーとともに、ひっそりと終焉を迎えるのか、はたまたネット系新興企業の再編劇に巻き込まれるのか興味深いところである。

また、IMAXに対する機関投資家買収の動きも流れてきており、ライセンス料負担からこれ以上のスクリーン数増加は見込めないものの、経営スタイルの転換により投資が回収できるのではとの見方もある。中規模以上の映画興行チェーンは独自方式のプレミアム・ラージ・フォーマット上映方式を展開しており、またハリウッドメジャーにとってはIMAXは買収対象としての魅力があるとは思われていないことから、IMAXの株価は低迷を続けている。ただし、VRやARと連動した新しい大画面上映システムとしての展開があれば機関投資家の買収対象としては十分かもしれない。

**Ichiro Kawakami**  
デジタル・ルック・ラボ

## 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

～映像・音響専門で

# 38年～

(映像・音響・防音・建築・設計・施工)