

Digital Cinema NOW

138

定額見放題サービスの混迷

川上 一郎

Netflix や Hulu に代表される定額で映像見放題となるサービスは急成長を遂げており、番組毎に都度課金される VOD サービスの市場占有率が頭打ちとなっているのに対して確実に市場規模を拡大している。図 1 に示しているのが技術情報サイト “TechCrunch” に掲載された米国の 2017 年度 OTT サービス市場のシェアであり、横軸が OTT サービス加入世帯数で、縦軸が月間視聴日数である。特に、Netflix は OTT (Over The Top) サービスと称されるネットキャリア以外の事業者が提供する映像配信や音声通話、SNS 等のサービスで圧倒的なシェアを持っており、昨年度の米国 OTT サービス市場調査結果では実に

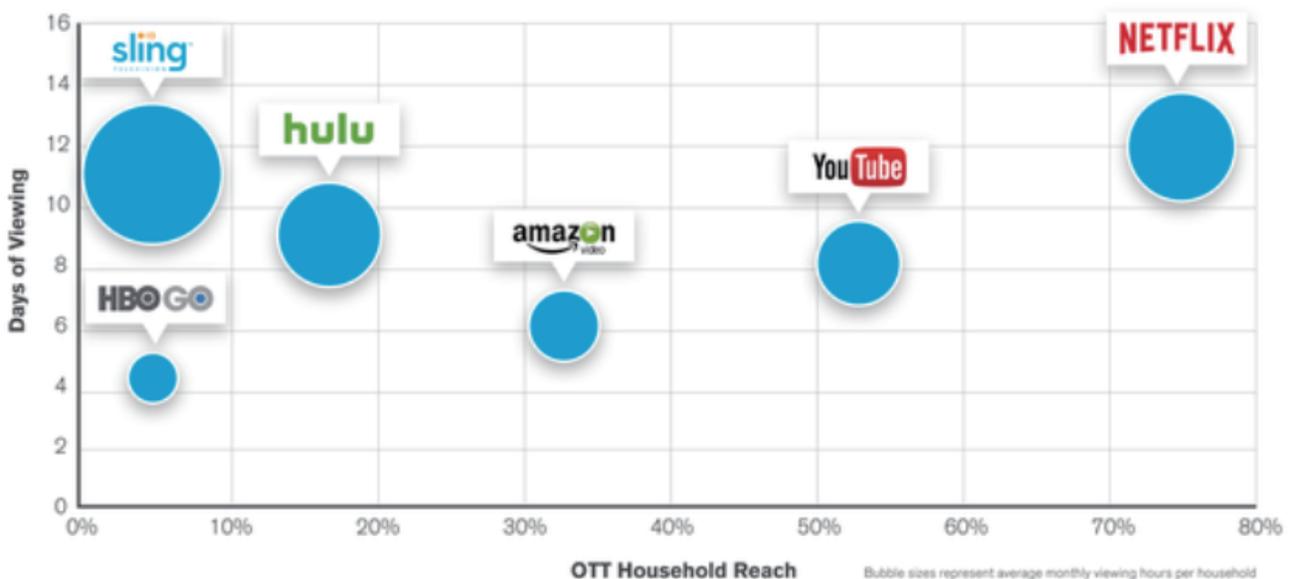
75% の圧倒的な視聴契約率を誇っている。

さて OTT サービスのオーバー・ザ・トップとは、基幹系通信事業者や携帯電話回線事業者などの回線を持たない企業が、通信インフラの機能向上により、家庭のパソコン・タブレット・スマートフォン、そしてテレビの USB 端末に装着されたスティック型 PC 向けに定額見放題で大量のコンテンツ視聴サービスを提供する、筆者の意訳では “頭越しに良いとこ取りのサービス” を行っている事業者となる。一方で、通信回線事業者は契約者向けにデータ送受信のみを行う土管化 (ダムパイプ) 状況になっているとの表現は NTTPC による用語解説

辞典での記載である。この土管化状態ではデータの PACKET 料に対する課金が収入源となるが、インターネットの世界では正規加入者によるデータ送受信量より非合法データ送受信量 (スパムメール、動画配信サイトへの FTT アクセス) 等が圧倒的に多いことから、基幹系通信事業者やプロバイダーが回線サービスの品質維持に投資する金額予想を遙かに超えて非合法データのトラフィックが増加してしまうジレンマがある。

米国最大の基幹系通信事業者である AT&T がハリウッドメジャーで最も多くの映画作品を保有しているワーナーブラザーズの買収に乗り出した背景にも、土管化状況からの脱却にはきちんと料金を支払って

Engagement vs. Reach for Select OTT Service Providers



Source: comScore OTT Intelligence, Dec. 2016

comSCORE

図 1 米国 OTT サービスの現状
 “Netflix reaches 75% of US streaming service Viewers, but YouTube is catching up” .Sarsh Perez, TechCrunch, 2018/08/22

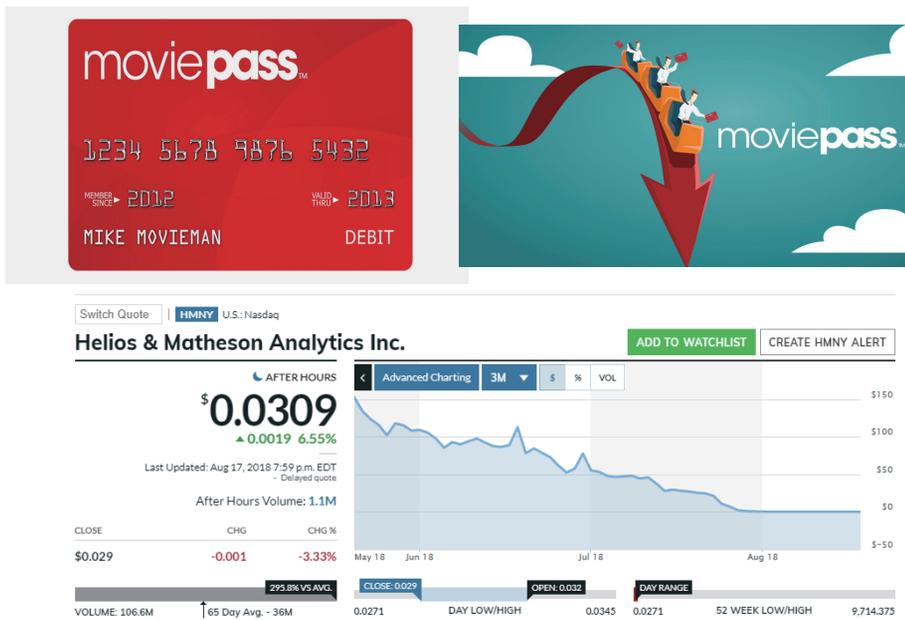


図2 MoviePassの株価急落

くれるデータ送受信を自らの手で増やすことと、著作権を保持しているコンテンツホルダーを企業グループの一員として取り込む事によりグループの存続を図る狙いがある。日本でも、NTTが完全民営化されて政府保有株の比率が下がれば映像制作・配給・興行そして放送事業者やネット系プロバイダーに音楽関連事業者までを含んだメディアコンglomリット再編に動き出せる可能性はごくわずかにあるかもしれない。

数年前から米国でのテレビ視聴比率は、放送事業者の電波受信よりOTTサービスによる視聴が大半となっている中で、TechCrunchが報じたcomScore社のOTTサービス市場調査結果では、独自コンテンツ制作に最も注力しているNetflixがOTTサービス加入者の実に75%が視聴しており、猛追するYouTube:53%、amazon:33%、hulu:17%、sling:5%、HBO-Go:4%となっている。

この視聴者を引きつけている要因のひとつには、お気に入りの連続ドラマ視聴を、自分の最も都合の良い時間にゆっくりと鑑賞したいと考えている視聴者が圧倒的に多いと言われている。この視聴者動向もあってかNetflixは独自ドラマ制作に注力しており、優秀なクリエイターに倍額のギャラを提示して大量にリクルートし、そして数年後にはアカデミー賞を含めてNetflix制作の作品が主要映画祭を席捲するので

The image shows the AMC Stubs A-List promotional page. It features a large banner with the text "INTRODUCING AMC Stubs A-List" and "See up to 3 movies every week in IMAX®, Dolby Cinema, RealD® 3D digital and more for just \$19.95/month (+tax)." Below the banner are three sections: "Make FREE Online Reservations", "Indulge in Premiere Perks" (including 10% back on food and drink), and "Choose from 600+ Theatres Nationwide". At the bottom, it says "Choose Dolby Cinema, IMAX and More".

図3 AMC Stubs A-List

The image shows the Sinemia promotional page for "Monthly Movie Ticket Plans". It features a teal background with the Sinemia logo at the top. The main headline is "Monthly Movie Ticket Plans" and "Biggest Summer Sale". Below that, it says "Start your Sinemia membership for only \$3.99!". The text describes the benefits: "Get your free 2D or 3D tickets at any theater, for any movie and benefit from features like reserved seating, the IMAX-4DX-XD-ScreenX-DBox experience, private screening and more for one low monthly fee." There are two buttons at the bottom: "See Plans and Pricing" and "Discover Family Plans".

図4 Sinemia

は、等と頻繁に報道されている。猛追する YouTube や Amazon も同様に映画・ドラマ制作部門の強化育成を行っており、今後の新人クリエイター登場が大いに期待されるところである。

日本でも Netflix への番組提供や作品提供の動きが加速していくと考えられるが自主制作映画作品などのインディペンデント系映画も OTT サービスとの連動を仕掛けていく動きが出てくれば単館映画館でひっそりと上映されただけで忘れられてゆく作品から金のたまごが再発掘される可能性もあるのではと筆者は考えている。15 年以上前にノルウェーの映画振興委員会を訪問し、国会図書館内の映像ライブラリーも見学させていただいたが、ノルウェー国内で制作された全作品が DVD 化されて上映可能となっており、かつ映画振興委員会のサイトでも視聴（一回百円程度）可能となっていた。日本にはアニメやゲームの振興を目的とした各省庁からの助成金窓口として映像振興機構が組織されているが、映画振興委員会としての機能は皆無である。

さて、米国の映画関連ニュースで連日注目を集めているのが MoviePass の実質的親会社である IT コンサルタント会社の株価が数セントにまで急落していることである。日本でも、倒産寸前になった企業や、破産処理に入った会社の株価は数円台に急落し、様々な思惑から数円台の株価推移を巡って大量売りの仕手戦が繰り広げられたことは不動産バブル崩壊時の記憶として懐かしくもある。

これまでの連載記事でもたびたび紹介してきているが、MoviePass について改めてこれまでの経緯を紹介させていただく。同社は、2011 年 6 月にサンフランシスコでベータ版と称して月額 \$50 で提携映画館の映画を見放題（ただし 3D や IMAX は \$3 の追加料金が発生）とするサービスである。開業当初は、ホテル予約で旅行代理店が発行していたプリントされたパウチャー方式を採用しており、加入者は自分で予約した映画のパウチャーをプリントして映画館に持参し、映画館は受け取ったパウチャーを同社に送付して鑑賞料金の支払

いを請求する手法であったために、事務手続きの煩雑さから提携映画館の反発を受けてモバイルアプリによる認証に切り替えた経緯がある。当初はサンフランシスコ地域の 22 館が参加していた。その後、ロサンゼルスやニューヨークでも提携映画館数を徐々に拡大はしたものの支払金額と提携映画館数の少なさから話題になることは無かったのが現状である。

鑑賞可能な映画も 24 時間当たり 1 作品と限定したり、地域により \$40 ~ \$50 と料金を改定したりしたが、大手映画興行チェーンからは相手にされなかったために 2016 年時点でも公称会員数 2 万人にとどまっていた。

この MoviePass が 2017 年 8 月に IT 関連データ分析企業である H&M (Helios & Matheson) に売却され、月額 \$9.95 で毎日 1 本の映画を鑑賞できると発表してから一挙に注目を集めることとなった。あまりのアクセスの多さに同社の WEB サイトがダウンするなどの混乱の後に 10 月には 40 万人、12 月に 100 万人、翌年 2 月には 200 万人、そして今年 6 月には 300 万人の会員数にまで急増した。

この会員数急増に対して、最大手の映画興行チェーンである AMC は支払い能力の不安があるとして当初から懸念を表明していた。親会社である H&M は、300 万人に達する会員の映画鑑賞動向に関するビッグデータ解析結果が映画制作・配給関連業界にマーケティング基礎情報としてニーズがあるとともに、映画館でのスクリーン広告クライアントに対してリアルタイムに上映中の映画に対する視聴情報を提供することにより映画館広告の費用対効果を最大化できるとしていた。しかし、問題となるのは月額 \$9.95 の会費収入と、映画館に支払わなければならないチケット料金との差額を補填できず事業として継続できるだけの収益が上げられるのかである。

会員が毎週 1 作品の映画鑑賞にとどまっていれば、月あたりの映画館への支払代金は昨年の米国平均チケット価格 \$8.97 × 4 = \$35.88 となり、会費収入を差し引くと \$25.93 となり、会員数 300 万人での総計は 7,779 万ドルの支払いとなる。前述の映画観客動向解析での収入が月額 1 億ドル以上であれば運営経費を差し引いても

どうにか企業を維持できる収益となるが、どう考えても H&M がそれだけの顧客を集めていたとは考えられない。最近の IT 関連業界ではビッグデータ解析と称して、従来のアンケート調査結果から導き出したマーケティング手法がごとごとく失敗したことから、ビッグデータの中こそ金儲けの糸口が転がっていると喧伝するコンサル会社が乱立しているが、ビッグデータ解析レポートにいくらの金額を払ってくれるのであろうか。ユーザー一件数当たり数銭でも支払ってくれれば良い方で、まず公開されてしまった作品に対する後追いのマーケティング経費については配給会社には支払う余力は皆無であり、新作を企画している映画制作会社も外部の会社から新作映画のマーケティング資料を調達するとは考えられない。そして映画館広告のクライアントに対する情報提供についても北米地域の映画館スクリーン広告をほぼ独占しているナショナル・シネ・メディアと連動しない限り映画広告市場では認知されることは無い。

次に、映画館経営にとって最大の課題である平日の客席稼働率向上に繋がる経営手法が取られていなかった事が大きな敗因である。平日の昼間に上映される作品の客席稼働率を映画館チェーンから格安で仕入れる等の経営努力がなされないままに会員数拡大だけを行っていた H&M 経営陣については倒産後に株主集団訴訟を起こされる可能性が高い。

欧州を中心に始まっている映画館チケットの動的価格変動システム体系であるスマートチケットは、平日の客席稼働率が最も低い午後一番の上映作品であれば客席の 7 割以上を半額で予約販売し、仕事終わりの客席稼働率が高くなる時間帯であれば割引価格となる客席数が 3 割未満、そして週末の観客が多いときには最前列のみが割引価格となる等の需要と供給に合わせた料金体系を自動的に行ってくれる IT サービスである。映画館の予約発券システムをスマートチケットサービス提供会社のサイトに接続するだけで良いことから欧州では提携映画館数を増やしてきている。H&M 経営陣が、スマートチケットシステムとの連動によりチケット仕入れ金額の引き下げを図る経営努力を行っていれば、もう少し延命できていたのではとも考えられる。

その顛末として、今年に入って新規会員数の増加率が頭を打つてくると、2月に月額会費を\$7.95に、3月には\$6.95に引き下げ新規会員数の増加を図ったが業績の悪化は避けられず映画鑑賞回数の制限や、買収した子会社の売却や株式分割に等の経営資金調達に追われており、月額会員料金の引き上げを発表するも不評が相次いだことから撤回するなどの混乱が続いている。同社は、米国の新興企業株式市場ナスダックに上場HMNY (<https://www.nasdaq.com/symbol/hmny>) しているが原稿執筆時点での株価は\$0.03にまで低下しており実質的に倒産状態である。

このH&Mの株価急落には、最大の映画興行チェーンであるAMCが6月にサービスを開始したStubs A-Listと称している定額見放題サービスである。月額\$19.95の会費で、毎週3本の映画作品が鑑賞でき、しかもAMCチェーンで上映されているすべてのプレミアムフォーマット上映(IMAX、3D、Dolby、AMC-Prime)までが鑑賞できるメリットがある。6月のサービス開始から5週間で175,000人の加入があり、2019年7月迄には500,000人の加入を目指しており、2020年には百万人規模にまで拡大する戦略を描いている。AMCがこの計画を発表したときに最も強調した事は、“映画ファンに対して持続可能なサービスを提供する”との宣言である。

これまでの連載記事で映画館経営の実態については何度も紹介しているが、チケット売り場での売上は平均で6割が映画作品レンタル料として映画配給会社へ送金しなければならぬことから、映画館の売上げ比率では3割程度の売店売上げが粗利益の6割強を占めている経営実態がある。したがって、月額\$19.95の会費で毎週3作品を鑑賞された場合に、月間では\$8.97x3x4=\$107.64のチケット代金売上げが発生することになるが、映画配給会社への送金額は6割であることから\$64.58の支払いが発生し、この金額から月額会費を差し引くと\$44.63がAMC側のStubs A-Listに対する費用負担となる。

さて、映画鑑賞に訪れた会員が一切売

店を利用しなければ確かにAMC側の持ち出しとなり持続不能なサービスとなるが、Stubs A-Listの会員アプリでは売店購入時の10%割引等の魅力溢れる特典があることから、映画館経営で最大の経営課題と言える客席稼働率の向上対策としては絶好のビジネスモデルと言える。特に、平日の客席稼働率は5%未満となっていることから、この会員増加により客席稼働率が数ポイント向上するだけで十分に映画配給会社への費用負担はまかなえることになる。

旧聞ではあるが、映画興行関連の展示会で開催された映画館チェーンオーナーに対する表彰式で、“私が成功した理由は、ポップコーンにひとつまみの塩を追加するように指示したことで、コーラの売上が増加し現在の成功に至った”とのスピーチで会場が大いに盛り上がったが、映画館収益の柱は売店の売上げであり、平日の客席稼働率向上に繋がる様々な取り組みである。

ただし、AMCチェーンの映画館立地は都市部に集中していることから、米国の映画ファン全てが恩恵にあずかれるわけでは無い。全米第二位の映画興行チェーンであるリーガルや、全米映画館主組合の中小映画館が加盟する共同購入組織であるシネマ・バイイング等のグループも同様なサービスを展開していけば、北米市場での映画館観客動員数の頭打ち状態脱却や、平日の客席稼働率向上に対して大きな施策となり得る可能性を秘めている。

特定の映画興行チェーンに依存しないチケットサービスとしてSinemia (<https://www.sinemia.com/>) が、欧州で立ち上がり米国にも進出を図っている。\$4.99の会費で通常の映画作品が月1作品、\$6.99で2作品、\$9.99では3D/4D/IMAXを含む2作品が、そして\$14.99の会費であれば3D/4D/IMAXを含む3作品が視聴できる価格体系である。

冒頭に紹介したMoviePassに比べると割高ではあるが、今後の提携映画館数が増えれば一定の市場を確保する可能性がある。

さて、映画館経営の根幹を揺るがすのではと昨年から話題が広がっていた封切り後3週経過もしくは上映映画館数が300を

割り込んだ時点でのプレミアムVOD開始が頓挫している。この背景には、早期VOD開始に意欲的であったワーナーに対するAT&Tの買収計画について、司法側とトランプ政権側とのメディア規制に対する見解の相違から連邦最高裁にまでもつれ込む法廷闘争となっており、合併承認後の新経営陣が決まらない背景がある。また、20世紀FOXについても昨年末からディズニーによる買収計画が急浮上したことから早期VODに対する取り組みはディズニー側のこれまでの姿勢もあり頓挫してしまっている。ディズニーは、もともと年間制作本数が少ないことから、これまでの連載でも紹介しているように封切り後120日経過後のDVDセールス開始を遵守する経営姿勢を堅持してきた。最近話題になり出しているのはソニーピクチャーとパラマウントであり、ハリウッドメジャーのどこかが映画館側と話し合いを始めれば一気に追従するのはとの観測が強い。

また、冒頭でも触れたように家庭での視聴がOTTサービスに移行し、日本国内でもテレビチューナーを内蔵しない4Kテレビが店頭に並び時代となってきたことから、課金型視聴なのか、NetflixやAmazon Studioのように自社制作の映画・ドラマを配信する視聴形態が主流となると映画館とハリウッドメジャーとの旧弊たる商慣習が崩壊していくのも時流なのではと感じさせられる。

日本のNetflixも8月23日に料金引き上げを発表し、4K視聴も可能なプレミアムプランを現行の¥1,450から¥1,800へ値上げを発表した。4K解像度のUHD対応ブルーレイ作品が店頭に並びだしたが、旧作の4Kリマスター版をパッケージメディアとして棚に並べておきたいのか、Netflixプレミアム会員で視聴するのか、はたまた映画館まで足を運んで高画質と大音量の中で映画を楽しむかは今後のライフスタイルがどのように変化し、それに対して映画興行関係者がスマートチケットや定額見放題などの時代にあった施策を打ち出していくのかが注目されるところである。

Ichiro Kawakami
デジタル・ルック・ラボ