

AMC A-list サービスの収支バランス

川上 一郎

さて、今月号で月刊 FDI の連載執筆も 150 回を迎える事となった。連載第 1 回の執筆は、科学技術振興費で初のコンテンツ育成枠で採択された“デジタルシネマ標準技術の開発”で筆者が担当したデジタルシネマ画質評価用標準動画像“CoSME”の制作・評価を行う為に蒲田の日本工学院で階段教室を改装していただき、2 年間にわたりプロジェクト専用シアターとして運営していたさなかであった。故人となられた当時の大泉編集長がシアターに訪ねられ、デジタルシネマ関連での執筆を依頼された事をはっきりと思い出す。

デジタルシネマの規格策定に伴う様々な話題や、画質、撮影用カメラ、デジタルプロジェクト等々の技術的話題と合わせて、

デジタル時代を迎えた映画館の技術的・経営的な話題も含めて連載を続けさせて頂いている。

今月号では、いまや消えゆくのみとなった映画館チケットの定額見放題サービスである“Moviepass”の凋落（ピーク時には会員数 300 万人突破を喧伝していたがチケット料金支払能力が問題となり、映画興行チェーンからの拒否反応や運営会社株価急落・倒産寸前の株価：1 ドル未満などにより会員数は 100 万人未満まで急減。そして料金引き上げ、映画鑑賞回数的大幅削減などなど...）とは真逆の急成長を遂げているのが世界最大の映画興行チェーンとなった AMC エンターテインメントの Stub A-list である。

月額 \$19.95 ~ \$23.95（地域により料金が異なり、都市部は高額となる）で、Stubs A-list 会員では週 3 本の映画(Dolby Cinema, IMAX, RealD 3D, PLF を含む)が鑑賞でき、ポップコーンのサイズアップグレードや発券カウンターや売店の優先レーンサービス、そして火曜日特別割引、利用ポイント還元サービスなどの多様な特典があることから今年 8 月初めに会員数が 90 万人を突破したことが映画興行関連ニュースで一斉に報道された。

これまでの、連載でも紹介してきたが本年四月の投資家向けプレゼン資料や、有価証券報告書などの資料から AMC の経営戦略と A-list ビジネスの実態について詳細に解説させて頂いた。

表 1 は AMC グループの映画館設備の現状であり、支配下にある映画館数は 1,006 館で、総スクリーン数は 11,091 である。3D 対応スクリーンは 5,411 スクリーンであり、すべての映画館で 3D 上映対応可能となっている。IMAX は 215 館で 216 スクリーンを展開しており、Dolby Cinema

が 127 館で 127 スクリーン、そして AMC 独自の PLF スクリーンが 112 館で 112 スクリーンとなっている。フルサービスのレストランシアターであるダイン・インシアターは 29 館 437 スクリーンとなっており、足が延ばせるオットマン付きのリクライニングシートは実に 345 館 3,279 スクリーンと客席稼働率向上と収益率改善に向けた積極経営の姿勢が堅調にうかがえる事業形態である。米国内に展開している 637 館の映画館も主要都市をほぼカバーしていることから米国民の 50% は 10 マイル以内に AMC シアターが立地していることは AMC のプレゼンでおなじみのフレーズである。

この AMC は、2017 年に中国ワンダグループの持ち株の大半を北米地域の投資ファンド出資金により買い取ったことから米国株式市場での好感度が上がり 2018 年以降の積極経営施策が市場からは高く評価されている。米国映画興行市場で第 3 位の興行チェーンであった Carmike の買収や欧州市場での Odeon、そしてノルウェーでの買収などにより全世界で 11,091 スクリーンを展開している。米国で 637 館 8,114 スクリーン、英国で 109 館 867 スクリーン、スウェーデンで 74 館 410 スクリーン、そしてイタリアが 50 館 501 スクリーン等 15 カ国で映画館を展開しており、映画興行の自由化が始まった中東諸国への積極展開も計画している。

表 2 は AMC が 4 月に開催した投資家向け説明資料に掲載されている世界の映画興行チェーントップ 10 である。AMC が断トツの 11,091 スクリーンで、昨年米国の Regal を買収した cineworld グループが 9,518 スクリーンと続き、米国・中南米で事業展開する cinemark が 6,048 スクリーン、ベルギーを拠点に欧州で事業展開する

| 上映形態 | 映画館数 | スクリーン数 |
|-------------------------|-------|--------|
| デジタル | 1,006 | 11,091 |
| 3D対応 (IMAX, EFX, IDX含む) | 1,006 | 5,411 |
| IMAX(3D対応) | 215 | 216 |
| Dolby Cinema at AMC | 127 | 127 |
| その他のPLF (3D 対応) | 112 | 112 |
| ダイン・イン | 29 | 437 |
| プレミアムシーティング | 345 | 3,279 |
| 国名 | 映画館数 | スクリーン数 |
| 米国 | 637 | 8,114 |
| オーストリア | 3 | 38 |
| デンマーク | 2 | 10 |
| エストニア | 3 | 15 |
| フィンランド | 26 | 150 |
| ドイツ | 24 | 215 |
| アイルランド | 11 | 77 |
| イタリア | 50 | 501 |
| ラトビア | 1 | 14 |
| リトアニア | 6 | 40 |
| ノルウェー | 13 | 94 |
| ポルトガル | 3 | 45 |
| スペイン | 44 | 501 |
| スウェーデン | 74 | 410 |
| 英国 | 109 | 867 |
| 総計 | 1,006 | 11,091 |

表 1 AMC グループの映画館設備

| | |
|-----------|--------|
| AMC | 11,091 |
| Cinepolis | 9,518 |
| CINEMARK | 6,048 |
| Cinemark | 5,812 |
| CGV | 5,279 |
| CGV | 3,784 |
| CINEMAX | 2,898 |
| VUE | 2,446 |
| CINEPLEX | 1,686 |
| RAIHEI | 1,117 |

表2 世界の映画興行チェーン

| | 2019.2Q | 2018.2Q | 2019.half | 2018.half | |
|--------|---------|---------|-----------|-----------|------|
| チケット売上 | 895.5 | 896.3 | 1627 | 1771.3 | 百万ドル |
| 飲食 | 492.5 | 445.8 | 891.3 | 851.6 | 百万ドル |
| その他 | 118.1 | 100.4 | 218.2 | 203.2 | 百万ドル |
| 配給経費 | 482.5 | 471.4 | 847.8 | 897.9 | 百万ドル |
| 飲食材料 | 76.4 | 72.2 | 137.9 | 138.4 | 百万ドル |
| 観客数 | 93.8 | 93.9 | 170.4 | 185.5 | 百万人 |
| 平均飲食 | 5.25 | 4.75 | 5.23 | 4.59 | \$ |
| 飲食増加率 | 10.6% | | 13.9% | | |
| チケット粗利 | 413.0 | 424.9 | 779.2 | 873.4 | 百万ドル |
| 飲食粗利 | 416.1 | 373.6 | 753.4 | 713.2 | 百万ドル |
| チケット価格 | 9.55 | | | | |

| | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 配給分配率 | 53.9% | 52.6% | 52.1% | 50.7% |
|-------|-------|-------|-------|-------|

表3 AMCの収支状況(2019第二四半期)

| | A-LIST | PREMIERE | INSIDER |
|---------------------------------|-------------------|-----------------|-------------|
| ポイント還元率(\$1) | 100 | 100 | 20 |
| 週3作品の映画鑑賞 | ● | | |
| PopCorn & Fountain Drinkのサイズアップ | ● | ● | |
| 受付優先レーン | ● | ● | |
| Web発券手数料の免除 | いつでも | いつでも | 4枚まで |
| 火曜日割引 | ● | ● | ● |
| 大サイズポップコーンのお替わり | ● | ● | ● |
| 5,000ポイントで\$5の特典 | ● | ● | ● |
| 誕生日特典 | 大サイズのポップコーンと飲み物 | 大サイズのポップコーンと飲み物 | 大サイズのポップコーン |
| フリーメンバー専用Wifi | ● | ● | ● |
| 予約変更、会員向け試写会など | ● | ● | ● |
| 会費 | \$19.95~\$23.95/月 | \$15/年 | 無料 |

5,000ポイントを\$5に還元

表4 AMC Stubs会員サービスの内容



図1 インパクトのある経営手法が相乗効果発揮

録を更新した“Avengers Endgame”の影響が大きい。ディズニーの配給作品では配給側分配率が平均で60～65%と高く、買収したFOX作品の配給側分配率も同様に引き上げられてしまうのが興行側の気に掛かっているところである。

AMCの有価証券報告書によると、昨年度の映画館来場者の平均支払金額は\$15.68であり、平均チケット金額は\$9.55、そして飲食支払い金額は\$5.17となっている。

本年第2四半期での収支報告からは、AMCの観客一人当たり飲食支払い金額は\$5.25と全米平均を上回っており昨年から経営施策が効果を発揮している。

図1に示しているのはAMC経営戦略である。映画館にくる観客層の顧客満足度を向上させるために定額鑑賞サービスであるA-listの会員数拡大に合わせてAMCのWEBサイトを刷新し、さらにA-listのモバイルアプリ画面も連動して全面改定を行った。このA-listアプリからは飲食注文がオンラインで可能になることに加えて座席指定も行えることから注文した座席に配達してくれる大幅なサービス改善となっている。

表4に示しているのはAMCの会員サービスstubsの内容である。会員には3種類が用意されており、stub会員の最上級に相当するA-listは月額\$19.95～\$23.95(会員の居住地域により会費が異なり、都市部が高額となる)の会費で週当たり3本の映画が鑑賞できるサービスであるが、映画館利用毎にポイント(\$1で100ポイント)が貯まる年会費\$15のPremiere会員、そして会費無料のInsider会員(\$1で20ポイント)があり、会員全てを合計すると1,200万人の規模に達している。

2008年の経営指標との比較では総観客数は73%増加し3億5千9百万人、総売上は+139%増加し\$55億ドルに達したとしている。飲食部門の売上は+49%の増加で観客一人当たり\$4.66が支払われている。競合のCinemarkでは\$3.93、Cineworldは\$4.26であり、スクリーン当たりの観客数も業界平均が3.5%の増加に対してAMCでは6.9%と大幅に高い数値となっている。

設備面の見直しでは、足を乗せられる

cinopolisが5,812スクリーンと続いている。以下、中国やアジア地域で事業展開するワンダが5,279スクリーン、韓国が拠点のCGVが3,784スクリーン等となっている。

表3に示しているのは2019年第二四半期の決算報告内容であり、第2四半期のチケット売上は895.5ミリオンドル(¥105換算では940億円)となっており前年同期比では微減となっているが飲食売上は492.5ミリオンドルと前年同期比では46.7ミリオンドルの増収となっている。チケット売上金額から作品配給会社

へのレンタル料金を支払った粗利金額は413ミリオンドルとなり、飲食粗利金額の416。1ミリオンドルを若干下回る金額となっている。

なお、表3の最下段にはチケット売上に対する配給側分配率を示しており本年の第2四半期は53.9%と増加しているが、最も配給側取り分が多いと言われているディズニー作品が大ヒットすれば映画館側の手取りが減少するところに映画館経営のジレンマがある。ディズニーがアメリカンコミック最大手のマーベルと提携したことから今年前半の大ヒット作で、数々の興行売上記

オットマン付きリクライニングシートのスクリンを拡充し映画鑑賞が特別な体験である原点回帰は観客層から大きな支持を受けており客席稼働率の向上に繋がっている。既存設備のままでは、映画鑑賞が特別な体験としての感動が与えられないことは明白であり、古いままの座席配置で数年に一度あるかないかの満席上映を夢見るのか、リクライニング改装により座席数が2~3割減少しても平日を含めた客席稼働率の向上を計るのは経営者の決断であり、AMCでは大きな成功を納めている。

また、IMAX や Dolby cinema 等のプレミアムラージフォーマットスクリーン展開は、話題となっている映画作品を、より臨場感の高いスクリーンで鑑賞したい映画好きの観客にはうってつけのサービスであり、A-list 会員の急増の要因として他社の定額鑑賞サービスでは追加料金が発生するのに対して、AMC の A-list では追加料金無しで毎週3作品までが鑑賞できることがサービス加入の動機となっている。

AMC の A-list に対抗する形で cineworld グループとなった Regal は月額 \$18 で 200 館の映画館で見放題となる Regal Unlimited, 400 の映画館で見放題となる月額 \$21 の Regal Unlimited Plus, そして全ての Regal 映画館で鑑賞ができる月額 \$23.5 の Regal Unlimited All Access を開始した。なお、AMC の A-list と異なり ScreenX, 4DX, IMAX, RPX 3D 等は別料金が必要となる。

また、生ビールのサービスが売り物の Alamo Draft House Theatre は月額 \$15 ~ \$20 で 30 作品までが鑑賞できる Alamo Season Pass を、Cinemark は月額 \$8.99 で 1 作品が鑑賞できる Cinemark Movie Club を展開している。

また、既存のクラシックスタイル映画館も含めて飲食サービスの内容を見直している効果も大きく、今年の第2四半期では飲食による粗利金額がチケット販売粗利金額を上回る効果を発揮している。特に、飲料関係はドリンクバー形式で最初にカップを受け取ればお変わり自由の、いわゆるドリンクバー形式に変えた結果、飲食注文率が大幅に改善されている。

合わせて、人権啓発映画作品の無料鑑賞



図2 AMCの21世紀観客動員拡大戦略プラットフォーム

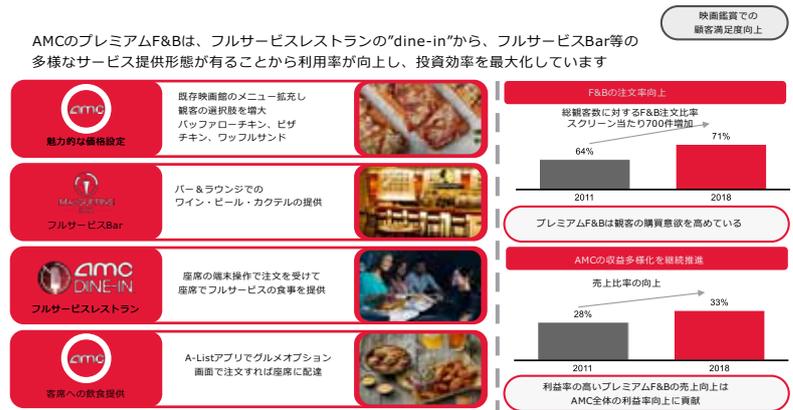


図3 プレミアム飲食サービス

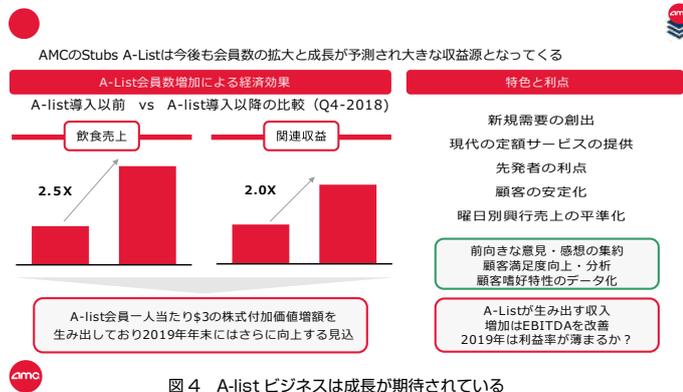


図4 A-list ビジネスは成長が期待されている

会に小中学生を招待するなどの社会貢献活動も拡大しており、映画館としての最大の課題である観客の増加に対する施策と、素晴らしい映画鑑賞体験の提供により、特定の映画好きと言われる顧客層とは異なる新規顧客層の開拓、そして A-list 会員データから顧客個人の嗜好特性解析から新たな需要発掘へとつなげてゆく経営手法である。

図2は A-list を核とした 21 世紀型観客動員プラットフォームのイメージ図である。A-list 会員には、所在値に合わせた周辺 AMC 映画館での上映作品などのニュー

スが金曜日に一斉に配信され、スムーズに作品画面が閲覧でき、タップするだけで予約画面へと移行してゆく。

映画館では A-list アプリから飲食の注文や座席へのデリバリーサービスを受けられる。また、リクライニングシートの座席指定とも連動していることから、好みの視聴位置（観客席中央は譲れない！最後列が良い等々）を指定でき、かつ上映スケジュールに合わせて、この作品は Dolby cinema で HDR 鑑賞したいとか、IMAX での没入感を体験したいとの選択もできる。さらに、

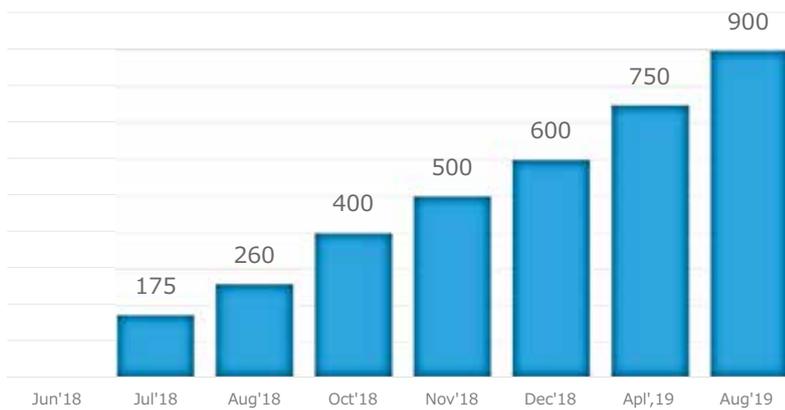


図5 A-list 員数の推移 (単位: 千人)



図6 A-list 会員の月間鑑賞回数推移 (2.6回/月: Q1'19)

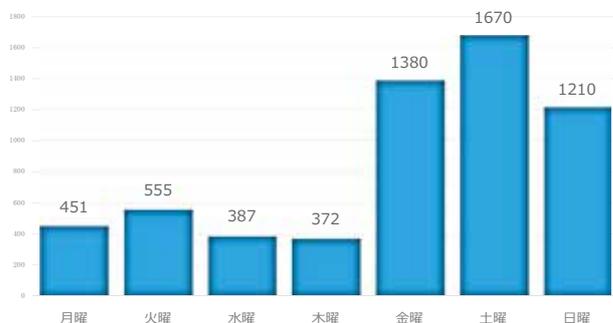


図7 米国の曜日別興行売上 (単位: 100万\$)

視聴後の感想を書き込むとデータベースから生成されたフォローメッセージが届くサービスにまで展開している。

図3は、ついに飲食での粗利金額がチケット販売の粗利金額を上回った AMC が展開している飲食提供の事業形態である。ホームタウン等の既存映画館では従来のコーラとポップコーンだけでは無くパッファローチキンやピザ、そしてワッフルサンド等のメニュー構成の拡充を行い観客からの注文率を大幅に向上させており、2011年の注文率61%から10%の注文率向上を達成している。また、都市部の映画館ではフルサー

ビスのバーラウンジを展開しており、上映までの待ち時間をゆっくりとバーカウンターやラウンジで楽しむ空間を提供している。そして AMC の特色とも言えるフルサービスレストランによる映画館“ダイニング”は客席の注文端末から好きなタイミングで注文し、客席に料理が運ばれてくる。

また、既存映画館でも A-list アプリから注文した観客には座席への配達サービスも開始しており、観客からの飲食注文率はさらに向上させていく積極策を展開しており、飲食サービスでの売上拡大と利益率向上は AMC グループの経営バランスに大きく寄

与している。

図4に示しているように、A-list サービス導入により飲食売上は2.5倍に拡大し、関連収益も2倍に拡大していることから A-list 会員一人当たりで\$3の株式付加価値を増加させた。

図5に示しているように、8月に入り会員数は90万人に達しており、年内には100万人にまで到達する見込となってきた。A-list による新規顧客層の獲得に合わせて映画館経営で最大の課題である平日の客席稼働率改善に繋がること期待されている。

さて、これまでの連載で紹介してきた A-list による定額鑑賞サービスでは利益が出ないのでは？との疑問に対して、AMC が4月に行った投資家向け経営状況説明資料で A-list 会員の月間鑑賞回数データが公開された。昨年7月時点では月間4.7回の鑑賞回数であったのが、ヒット作が続くなどの要因で変動はあるものの2.5回~3回の経営側想定範囲内で落ち着いてきている。平均チケット販売価格は9.5\$であるが、配給側への返金金額は55%前後であることから A-list 会員が一回鑑賞するたびに\$5.2の費用負担が発生することになる。地方都市での会費は\$19.95であり3.8回以上鑑賞されると AMC 側の持ち出しとなる。

今年3月末での平均鑑賞回数は月間2.8回であることから実質負担は\$14.56となり AMC 側には\$5が運営利益として残ることになる。

この AMC が想定している A-list 会員による月間の映画鑑賞回数が2.5~3.0の範囲設定については、A-list 会員は飲食サービスでの割引とポイント還元、そしてポップコーンの無償サイズアップ等々から、一般客よりは確実に飲食利用率が上がっており、粗利率85%の効果から経営的な“meritto”の判断である。

映画興行最大手である AMC チェーンでも客席稼働率:(客席数×興行回数)/総観客数)は18%前後と言われているが、週末(金曜日夜~日曜日)の客席稼働率が50%以上を越えていても平日の特に昼間はががらの状態であることが最大の経営課題である。

図7には今年7月第2週の曜日別興行売上を示しており、従来割引価格となっていた火曜日が興行売上を伸ばしている実態がある。図8は、週間での平均興行売上に対する曜日別変動を、図9には平均チケット価格から算出した曜日別観客数と、そして図10には週間の平均観客数に対する曜日別変動を示している。

今後の経営課題としては曜日別の観客需要に合わせたチケット料金の設定と、欧州で進んでいる座席のゾーン別スマートプライス導入などが今後の課題とされている。すでにAMCでは火曜日の割引価格設定を行っており、図7～図10で明らかのように火曜日の集客率は確実に改善している。今後の課題としては、曜日毎の集客数変動を最小限におさえるために、A-list会員数の拡大に加えてこれまでの連載記事でも紹介しているスマートプライス(航空機チケットのように、早割・特割に加えて座席種別・配置により細かく価格設定を変えていく手法)を本格的に導入すれば、最も集客の少ない水曜日の午後は半額に近い金額で観客席のスクリーン側10列を売り出す等の販売形態が可能となる。当然のことながら、金曜日夜から土曜日夜の稼ぎ時には観客席中央のプライムゾーンは特別料金を設定し、利益率の最大化を計る手法である。

週末価格については封切り作品等の価格設定では行われていたが、曜日別の観客動員数の増減に合わせてきめ細かな価格設定をネット発券の利点を最大限に活かして行う事により、欧州で先行している窓口が無人のスマートシアター化などと合わせた曜日別従業員配置人数を平準化する等の経営効率化も計ることができる。

AMCチェーンとしての地域特性に合わせた既存映画館のリニューアルも積極的に行われていてノルウェーのオスロに立地しているODEON Alesundは座席のリクライニング導入、ロビーとラウンジの刷新等の施策により利益率が45%改善したと報告されている。また、ロンドン近郊のLee Valleyに立地しているODEON Luxe Lee Valleyは座席のリクライニング化、玄関部分の全面刷新、バーラウンジの新設などのリノベーション効果で観客数が+87%、飲食売上+24%等の経営改善から利益率は

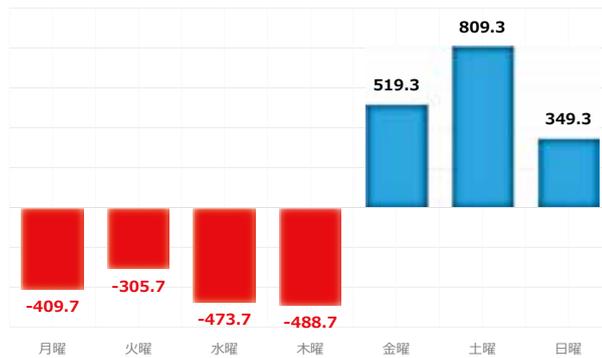


図8 米国映画興行売上の曜日別変動 (単位: 100万\$)

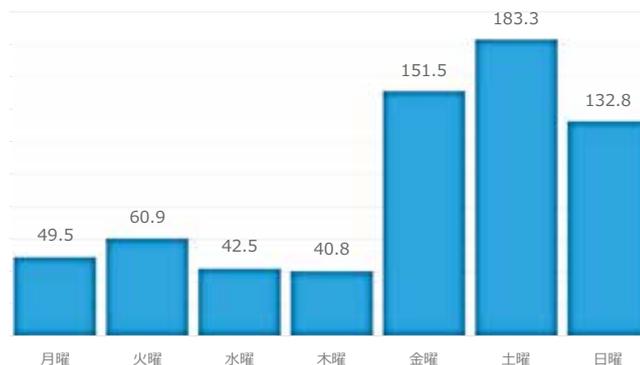


図9 米国映画興行の曜日別観客数 (単位: 百万人)

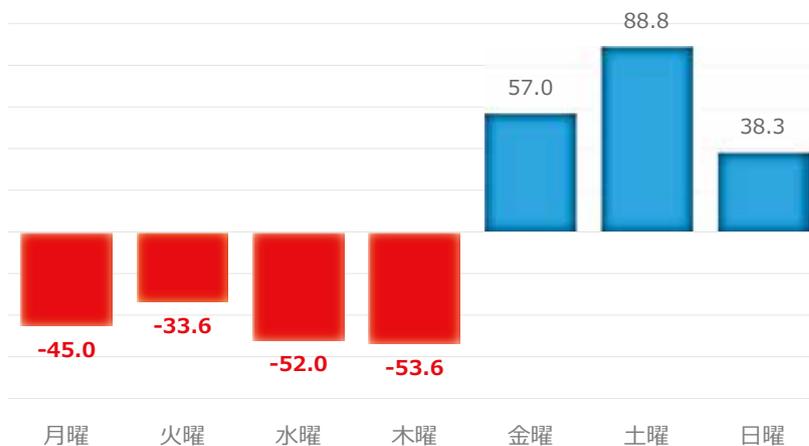


図10 米国映画興行の曜日別観客数変動 (単位: 百万人)

59%に達したことが報告されている。

日本の映画興行業界では経費が高騰したとの理由で横並びの料金改定を繰り返している。この経費高騰を理由にしているのは客席稼働率の向上に向けた施策が無いことが最大の理由であることから、定額鑑賞サービスやゾーン別スマートプライスの導入などの積極経営に乗り出して行く映画興行チェーンの出現を心待ちにしている。

引用文献

- 1) AMC Investor Day April 17, 2019 プレゼン資料 FORM 10-K
- 2) AMC Entertainment Holdings Inc FORM 10-K, for the Year Ended December 31, 2018, United States Securities and Exchange Commission

Ichiro Kawakami
デジタル・ルック・ラボ