

激動の映画興行ビジネス

川上 一郎

さて、今月号では中華人民共和国湖北省の省都である武漢市で集団発生し、前代未聞の都市封鎖となった新型コロナウィルスにより、全世界で19万スクリーンの7割以上が閉鎖状態となった激動の映画興行ビジネスについて報告する。

新型コロナウィルスの初動対策を完全に誤った中華人民共和国では国内8万スクリーンが休業となっており、再開時期については全く見通しがたっていない。今月初めに、上海市で映画館再開と報道されたものの、翌

日には北京の共産党本部から撤回指示が出される等の混乱ぶりがうかがえた。湖北省全体の封鎖は解除され、飲食店などの営業が再開されてことが報道されているが、映画館や劇場などは依然として再開のめどは立っていない。

米国では、生物兵器などによるテロ行為に対処する緊急事態命令が発動できるCDCが当初から活発に指揮権を発動し、外出禁止命令を出したことから国内3万スクリーンの映画館が休業となった。ハリウッドで

りに切り替えてきているが、夏以降の映画興行スケジュールをどのように再編成するのは各スタジオがまちまちである。

以前から、封切り作品の早期オンライン配信に意欲を示していたワーナーは5月初旬に封切り予定であった作品を、封切り予定日にあわせてVOD配信を行うと発表した。

表1に示しているのは、日本国内の都道府県別映画スクリーン数と、緊急事態宣言により休業となったスクリーン数の集計である。

国内の3,583スクリーン中、2,210スクリーンが緊急事態宣言の対象となった都道府県にあり、国内映画スクリーンの62%が休業状態となっている。さらに、その他の地域の映画館でも3密をさけるために客席の3割程度しか観客を座らせない対策を余儀なくされており、映画興行ビジネスに与える影響は想像を絶するものがある。とくに、経営母体の体力が無いミニシアターは夏まで持ちこたえられるのが最大の課題である。従業員やアルバイトは休業補償により6割程度の収入が保証されるが、問題となる家賃負担については公的機関による支払い保証や減免措置が無いことには如何ともしがたい。

映画大国である米国で興行売り上げトップ10に入る映画館を傘下に収めるAMCでも、年間の客席稼働率は16~18%であるのが、映画興行の実態であるとはいえ、稼ぎ頭である週末の興行が休業をせざるを得ない事態はだれしも想定しなかったことである。

日本時間での4月13日に、米国最大の映画興行チェーンであるAMC Entertainment(以下AMCと略称する)の株価が2ドルを割り込み、直近のテナント料支払い能力が危惧されたことから、翌週にも会社精算手続き(米国ではChpater11と称される)に入るのではと

	総数	一般館	シネコン	デジタル	3D	コロナ休業	比率
全国合計	3,583	418	3,165	3,518	1,230	2210	62%
東京都	392	79	313	385	140	392	
神奈川県	193	17	176	190	71	193	
千葉県	220	6	214	219	68	220	
埼玉県	209	5	204	209	74	209	
群馬県	52	5	47	51	15		
栃木県	65	5	60	65	20		
茨城県	90	6	84	89	28	90	
新潟県	62	1	61	62	24		
長野県	72	19	53	70	25		
山梨県	13	4	9	12	4		
静岡県	106	5	101	104	38		
福島県	32	14	18	32	14		
宮城県	78	6	72	78	26		
岩手県	23	9	14	23	10		
青森県	44	6	38	41	18		
秋田県	19	1	18	19	6		
山形県	56	4	52	56	20		
愛知県	281	18	263	276	95	281	
岐阜県	56	6	50	54	17	56	
富山県	26	0	26	26	8		
石川県	61	2	59	60	24	61	
福井県	27	10	17	27	13		
三重県	63	4	59	60	21		
大阪府	224	19	205	216	74	224	
京都府	80	16	64	78	25	80	
兵庫県	122	29	93	118	47	122	
滋賀県	38	4	34	38	15		
奈良県	34	0	34	34	14		
和歌山県	30	10	20	30	8		
岡山県	39	8	31	38	13		
広島県	79	11	68	79	30		
鳥取県	11	5	6	11	4		
島根県	15	0	15	15	7		
山口県	31	2	29	30	8		
徳島県	19	2	17	19	10		
香川県	26	3	23	24	10		
愛媛県	53	3	50	52	16		
高知県	10	1	9	10	3		
福岡県	174	16	158	170	55	174	
佐賀県	21	3	18	20	5		
長崎県	25	1	24	25	10		
熊本県	58	5	53	57	18		
大分県	36	6	30	32	9		
宮崎県	18	9	9	17	6		
鹿児島県	39	3	36	39	14		
北海道	108	21	87	106	37	108	
沖縄県	53	9	44	52	13		

表1 2019年全国映画概況による都道府県スクリーン数とコロナ緊急事態宣言

一斉に報道された。

AMCシアターは米国中西部を拠点にして1920年に設立され、その後の中小映画館チェーンの買収を繰り返し、郊外型ショッピングモールに立地した10スクリーンを超えるマルチプレックスや20スクリーンを超えるメガプレックス等のビジネスモデルで成長を続けていたが、2012年に中華人民共和国遼寧省の大連に本拠地を置くワンダグループにより26億ドルで買収された。その後、米国内の競合映画興行チェーンであるカーマイクシネマの買収や、欧州の映画興行チェーン買収を行い世界最大の映画興行チェーンとなっていたが、米国内での中国資本に支配されている企業への反発もあり、2018年9月に投資ファンド会社シルバーレイクパートナーから6億ドルの融資を得てワンダグループの所有する株式の32%を買い戻し、現在のワンダグループ株式保有比率は15%となっている。

AMCは、以前から独自のプレミアム・ラージ・フォーマット上映や、フルサービスの飲食提供を行うダイニング・シアター、そして定額見放題サービスとして最も成功を収めたAMCスタブのサービス等の積極的な経営施策を行ってきたが、新型コロナウイルスによる全米の映画館休業に伴い、**図1**に示しているように4月に入って株価が急落し、そしてテナントとして入居しているショッピングモールへの家賃支払い債務に対する支払い能力の不安から前述の、会社再生手続き入りは免れないのではとの報道になった訳である。

図2に示しているのは、競合するシネマークとの株価水準比較であり、AMCはマイナス79.7%の下落、シネマークはマイナス69.3%の下落となっている。

この、下落率の差は、立地条件の差や自社所有の映画館比率などが影響していると考えられるが、買収を繰り返してきたAMCの債務が大きいことが要因と言われている。

現地時間の4月18日に、AMCは直近の支払いを済ませるために年利10.25%の利払いが約束された5億ドルの私募債発行を宣言し、複数の投資ファンドが買い取りを表明し、当面の手元資金を確保したが、2025年4月15日の満期がくるまでは、半年ごとに利息の支払いが発生するとともに、今後の五年間は返済資金積み立てを行

う必要があり、さらなる投資ファンドの出現により大規模な業界再編へと進む可能性が高い。

図3に示しているのは英国Daily Mail社による4月23日時点での米国感染状況であり、全米で70万人を超える感染者と、3万7千人を超える死者数となっており、人口密集地である東海岸と西海岸での感染多発がきわだっている。

今週になって、フロリダ州の北側に隣接

するジョージア州の知事が月末にも映画館や遊技場の営業再開を認めると発言したが、米国政府内からは時期尚早との見解表明が相次いでおり、映画館や野球などのスポーツ関連施設が営業再開にこぎ着ける時期は不透明なままである。

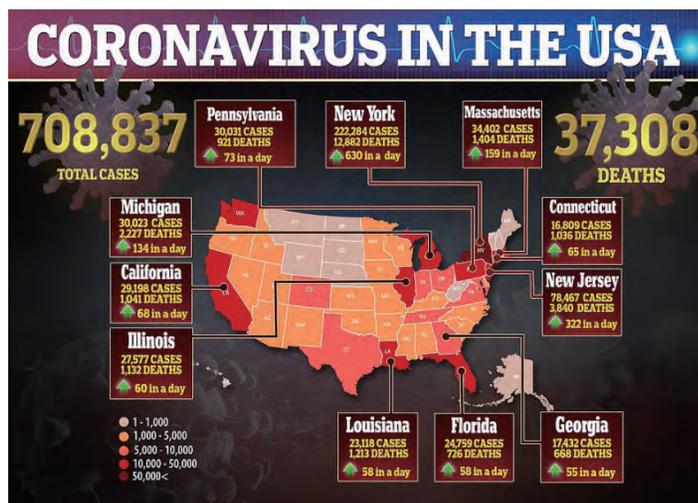
一方で、**図4**に示している全米のショッピングモール運営会社の売り上げに占めている映画館の家賃収入については、最も比率の高いEPR社 (<https://www.eprkc>.)



図1 AMCの株価推移



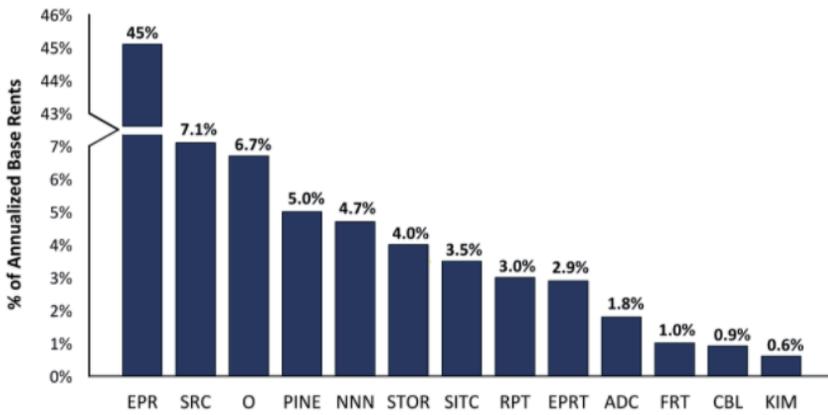
図2 AMCとシネマーク株価推移比較



<https://www.dailymail.co.uk/news/article-8229933/Beaches-Florida-start-reopening-EVENING.html>

図3 米国の新型コロナウイルス感染状況 (4月23日 MailOnline)

Chart 2 - Retail REITs: Exposure to Movie Theatres by % of ABR



Source: Company reports, Raymond James research. Data as of December 31, 2019 (except ADC, which is as of March 19, 2020). Note: REITs may have exposure to additional theatres not captured above.

図4 モール運営会社の映画館賃料売上比率



図5 ロサンゼルス・ベバリーシネマの再開未定の看板



図6 活況を取り戻しているドライブ・イン・シアター

com) では、実に賃料収入の45%が映画館のテナント料であり、新型コロナウイルスによる外出禁止命令が発せられた直後から、全米の映画館組合 (NATO: National Association of Theatre Owners) は米国議会に対して、外出禁止命令により休業に追い込まれた映画館のテナント料の減免と、15万人の映画館従業員の救済措置を政府が行わないと、米国文化の象徴である映画館が消滅してしまうと訴えている。

図5は、ロサンゼルスの高級住宅街として有名なベバリーヒルズに立地している映画館の看板であるが、再開時期未定の表現が映画館の苦悩を示している。

新型コロナウイルスは、発熱や咳のな

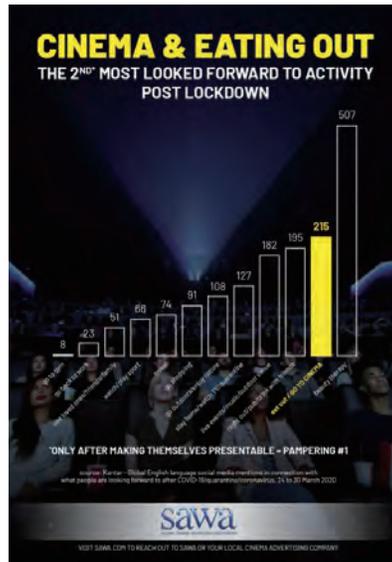


図7 映画館スクリーン広告団体のアンケート結果

い無症状感染者が大量に存在するとの報道もあり、現在の第一次感染ピークが終了した後も、インフルエンザの流行時期が米国では迫ってきており、インフルエンザとの複合感染が発生すれば大変な事態となってくる。

したがって、夏以降に映画館が再開されたとしても、実働できる客席数の規制 (例えば3席ごと、一列を空ける等) が入れば、売り上げの7割強を占める週末の観客数が3割以下に落ち込んでしまい、映画館経営そのものがなりたつかどうかの瀬戸際といえる。

そのような中で、図6に示しているように、全米で500スクリーンが生き残っているドライブインシアターは活況を呈しており、日本でもクラウドファンディングでドライブインシアターを復活させたいとの行動も始まっている。

10分程度で空気膨張により自立型スク

リーンを展開できるドイツ製の装置もあり、レーザー光源搭載のデジタルプロジェクターで上映すれば、環境光の問題も影響なく上映可能であることから是非復活していただきたいところである。

図7は、映画館のスクリーンを利用した広告を行う団体であるSAWAが発したロックダウン解除後に、何をしたいのかをアンケート集計した結果であり、第二位が食事と映画鑑賞であり、日常生活に戻ったと感じられるのが映画鑑賞であることは大いに賛同できる。

図8～11は、全米映画館主組合 (NATO) が、VOD視聴やDVD購入のヘビーユーザーは映画館に頻繁に行っているとの市場調査結果として引用した市場調査会社のアーネストヤングによる分析結果である。

図8は、ストリーミングビデオ視聴者の視聴時間別映画鑑賞回数分析である。週平均のストリーミングビデオ視聴時間を1～3、4～7、8～14、そして15時間以上の階層にわけて12ヶ月以内に何回映画館に行ったかを質問している。15時間以上のヘビーユーザーは映画館にも9回以上行っており、映画館を頻繁に訪問するユーザーが最もストリーミングビデオを視聴していることがわかる。一方で、週平均で8～14時間のストリーミングビデオ視聴者は映画館訪問回数も分散しているところが興味深い。

さらに、有料ストリーミングを視聴した時間でも、年間の映画館訪問回数が9回以上のユーザーが12時間/週と最長の視聴時間であり、ネット配信に軸足を置こうとしているスタジオ各社への問題提起として投げかけている。

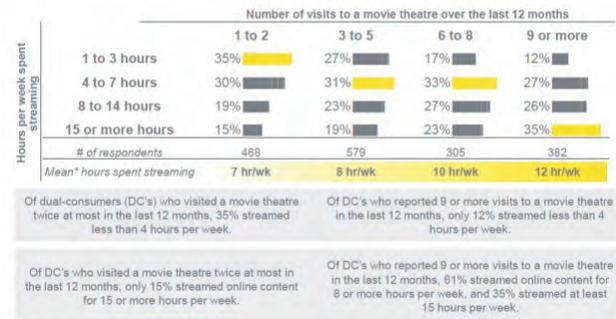
図9は、ストリーミング配信で視聴した作品が劇場公開された作品なのかどうかを知っているかについての設問であり、半数以上の視聴者は劇場公開作品かどうかを知っている結果となっている。映画好きのユーザーであれば話題作の情報や、好きな俳優陣の新作情報にも敏感なのは当然であり、この調査結果も極めて当たり前の結果となっている。

図10は、調査を行った各州の人口比率と、男女別構成比である。

図11は、世代別の年間映画館鑑賞回数とストリーミングビデオ視聴時間の3年間にわたる推移である。13～17歳の世代

Positive relationship between movie theatre attendance and streaming behavior

Movie theatre attendance and streaming consumption are positively related – those who attend movies in theatres more frequently also tend to consume streaming content more frequently



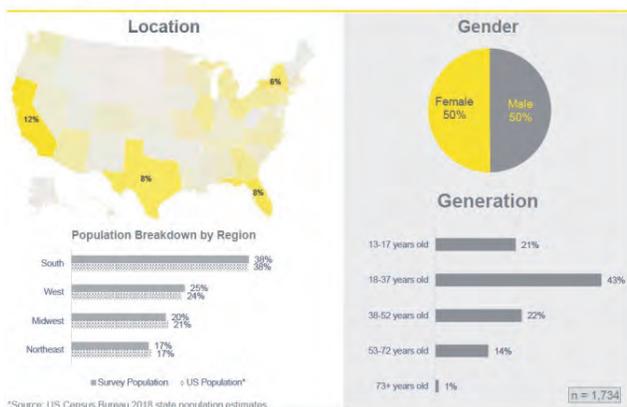
Note: Figures may not appear to sum due to rounding. *Means are reported as 95% trimmed means.

Page 5 February 2020 The Relationship Between Movie Theatre Attendance and Streaming Behavior



図 8 映画館ファンと配信ビデオ視聴者との相関関係

Demographics of dual-consumers



Page 22 February 2020 The Relationship Between Movie Theatre Attendance and Streaming Behavior



図 10 映画館鑑賞とネット配信双方向観客層の地理的配置

では映画館鑑賞回数が若干減少し、ストリーミングビデオ視聴時間は 1.3 時間の増加となっている。各世代ともに映画鑑賞回数の減少が気にかかる場所であるが、今年はヒット作に恵まれなかった影響もありそうである。

夏頃には米国や欧州でも映画館が再開されるのではとの観測であるが、再開時期が確定してきた場合のスタジオ各社が新作封切りをどのような時間軸で構成していくのか、また新規映画制作が中断してしまっているために、秋以降には封切りを行う新作映画が枯渇する恐れも指摘されている。

この激動の映画興行ビジネスに対して、NETFLIX は先月から 1500 万人の新規加入があり、今年第一四半期が売り上げが急増している。

そして、映画館側は生き残りをかけて休業中のテナント料支払いを停止するのか、支払い保留とするのかの厳しい交渉が続けており、AMC では営業費用の 18% がテナ

ント料の支払いであったことから、一切の収入が止まってしまった現状では、従業員の解雇と役員給与の支払いを停止してもテナント料を支払う余力が無かったことは当然である。

新型コロナウイルスの世界的感染拡大は、欧米諸国やアジア地域で感染のピークが過ぎても二次感染の恐れや、南米諸国やアフリカ諸国への感染拡大の恐れもあることから、世界全体の景気後退は免れないとの観測が強い。

ハリウッドでも、映画館数は大幅に減少し、かつ現在のスタジオ構成にも大規模な再編がおきるとの観測がでている。

20 世紀 FOX を吸収したディズニー、AT&T 傘下となったワーナー両社は独自のネットは新チャンネルを立ち上げて NETFLIX に宣戦布告をかけているが、ソニー・ピクチャー・パラマウント・ユニバーサル三社については先行きの不透明感が

IV: Impact of in-theatre movie release on streaming behavior

Streaming services typically offer a mix of movies to their subscribers, some of which have been released previously in movie theaters and others which have not. Thinking about movies you watch using a streaming service, how often are you aware of whether or not the movie was released in a movie theater?

Response	Percentage
Always	16%
Usually	35%
Sometimes	28%
Rarely	8%
Never	13%
Total	100.0%
Sample Size	2,520

Respondents that were aware of movies' in-theatre releases were more likely to stream a movie when they knew it was released in theatres.

	Always or Usually	Sometimes or Rarely	Total
I am more likely to stream a movie if I know it has been released in a movie theatre	62%	40%	53%
My decision to stream a movie is not impacted by knowing whether it has been released in a movie theatre	3%	51%	42%
I am less likely to stream a movie if I know it has been released in a movie theatre	3%	9%	6%
Total	100%	100%	100%
Sample size	1,288	905	2,193

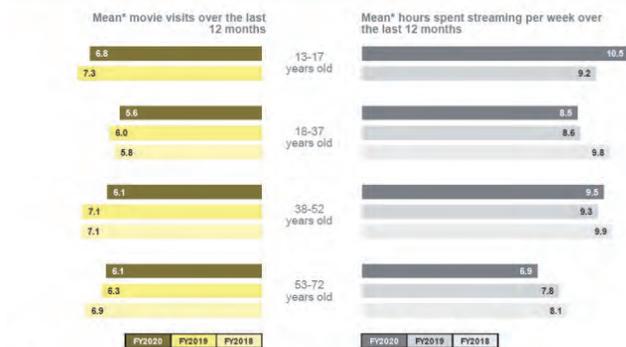
Note: Results presented exclude 219 respondents who indicated that they were, in some capacity (rarely, sometimes, usually, always), aware of whether the movie they streamed was released in a movie theatre. Respondents who reported that they were slightly, somewhat, or much more likely were grouped together as respondents who were more likely to stream a movie if they knew it was released in a movie theatre. Similarly, respondents who reported that they were slightly, somewhat, or much less likely were grouped together as respondents who were less likely to stream a movie if they knew it was released in theatres. Tables may not sum due to rounding.

Page 20 February 2020 The Relationship Between Movie Theatre Attendance and Streaming Behavior



図 9 映画館鑑賞とネット配信との相関関係

II: Movie theatre attendance and streaming consumption, dual-consumers by age, FY2018-2020



Note: The FY2018 survey was only distributed to respondents ages 18 and above. *Means are reported as 95% trimmed means.

Page 34 February 2020 The Relationship Between Movie Theatre Attendance and Streaming Behavior



図 11 双方向観客層の世代構成

強く、NETFLIX や AMAZON 傘下となるのか、はたまた第三勢力として再編されるのかが目まぐるしく注目をされている。

北米地域での映画館数が 2 万を割り込んでくると、現在の 4 千スクリーン規模での大規模封切り興行を華々しく行うブロックバスターモデルは実質的に不可能となるために、映画興行ビジネスの再検討は必須であり、夏以降の映画館再開後に何が起きてくるのかを注視していきたい。

本誌の読者層はメディア関連業界であり、ロケの中止や番組編成組み替えで多忙でありながら、3密を避けてひたすら手洗いに励んで感染防止に努めていただきたい。

Ichiro Kawakami
デジタル・ルック・ラボ