

アフターコロナの新時代は

川上 一郎

さて、中国で発生した新型コロナウイルスの猛威は、全世界で19万スクリーンが稼働していた映画興行ビジネスを直撃し、欧州映画協会の発表によると先月末では4%しか営業していない状況に追い込まれてしまっている。その結果、Netflix等に代表される映像ストリーミングサービスの加入者は急増し、今年第一四半期の営業成績は最高額を更新している。

筆者が2月第一週に滞在していたサンフランシスコでは、ドラッグストアからマスクが姿を消していたものの映画館は通常営業を行っていた。サンフランシスコはドルビー本社の所在地でもあり、ダウタウンに立地するAMCシネマのドルビーシネマスクリーンで「バッドボーイズ」最新作を鑑賞した。ドルビーシネマが標榜する黒のしまりや三次元音響の効果については別途報告させていただくが、筆者が感激するレベルでは無かった。

米国では5月に入り、経済活動再開を優先しテキサス州などでは再開する映画館も出てきているが、同州に拠点を置いて、生ビールを飲みながらインディーズ映画を楽しむ独自路線を展開しているドラフトハウスシネマは25%の観客制限がある状態では利益が見込めないとして営業再開を見送っている。

この、背景には以前の連載記事でも紹介しているが、映画館の観客は7割弱が金曜夜からの週末営業に集中している特異性があることから、もともと3%台の客席稼働率(客席数×上映回数を100%としたときの実際の観客数)であった平日では25%の観客制限については利益率に与える影響

は皆無であるが、週末の稼ぎ時に25%の観客制限が入ると大幅な利益率低下となってしまう損失分岐点を下回ってしまう。

先月号では全米最大の映画興行チェーンであるAMCグループが破産寸前まで追い込まれた状況を報告しているが、当面の施設リース料支払い債務を回避するための500億円私募債にメディア系企業の買収・売却でおなじみのシルバーレイクが参入し、31.5%の株式を所有する形でAMC再建に乗り出している。ただし、AMCはすでに4,000億円の債務を抱えており、通常の営業に戻れる時期が秋口なのか、はたまた越年してしまうのかは全く見通しが立たない状態である。

全米で3万スクリーンが稼働していたが、半年程度では終わりそうに無いコロナ騒動の影響から相当数の映画館が廃業に追い込まれそうである。

大手映画興行チェーンのシネマークやリーガルについても同様に、当面の運転資金確保に精一杯となっているが来年春にはどうなっているのかが予測できない状況である。

さらに、10年前から配給側と興行側で論争が交わされている封切りからVOD配信までの猶予期間について、ユニバーサルが外出禁止令で映画館が閉鎖されたことから4月封切り予定であったCGアニメ映画の「トロールズワールドツアー」を当初の封切り予定日である4月10日に全世界でVOD配信したことから、AMCは今後ユニバーサル映画の上映を拒否するなど宣言して態度を硬化させた。

ユニバーサルはVOD開始後3週間で

9,500万ドルの売り上げとなり、今後も映画館が閉鎖されていたら封切り予定日にVODを行うと宣言している。

紳士協定で封切り開始から120日の間はVOD配信やDVD発売を控えることが業界慣行であったが、配給側からすると現在のコロナ騒動から今年の配給スケジュールが全面凍結となっている現状では資金繰りからして見切り発車をせざるを得ないところである。

年内にユニバーサルが配給を予定している子会社となったMGM制作の「007」シリーズ最新作を含めて上映を拒否し続けることは現実的では無いことから、封切り後から映画館が特権的に映画館でしか視聴できない日数をどの程度まで配給側と歩み寄れるのかが大きな課題である。

さて、全世界の映画スクリーンが上映できなくなった異例の事態となったハリウッドのスタジオ各社も3月に入ってロサンゼルス地域での映画・テレビそして広告撮影が月間で1,000件を超える撮影中止に追い込まれており、4月に至っては90万人を超える映像関連事業の従業員が休業に追い込まれている。

以前の脚本家組合と制作者ギルドとの労使交渉改訂に伴うロックアウトで半年以上にわたって脚本家組合と連携したフィルム撮影を対象とした俳優組合もストライキに入った態があったが、その時にはVTR撮影を対象とした俳優組合加盟員は撮影に入れたことから一挙に撮影のデジタル化が進むといった思わぬ影響があった。

表 1 に示しているのが現在の米国映画制作者連盟会員企業である。20 世紀 FOX はディズニーの子会社となったために会員企業から名前が外れ、自社のネット配信向けとして積極的に映画制作を行っている NETFLIX が会員企業となったことは時代の流れである。

このいわゆるハリッドメジャースタジオで最も業態を拡大したのがディズニーである。CG アニメーションの老舗である PIXAR の買収に始まり、ジョージルーカスの個人会社であったルーカスフィルムを買収し、スターウォーズをはじめとする全作品の著作物を自由にハンドリングできることから、系列のディズニーリゾートには続々とスターウォーズ関連の新規アトラクションが開業している。

そして、アベンジャーをはじめとするアメリカンコミックの最大手であるマーベル社の映画制作部門マーベルスタジオを買収し、さらに 20 世紀 FOX を買収したことから非常に多様な映像作品を品揃えすることとなった。

20 世紀 FOX の買収に伴い、同社が筆頭株主であった hulu も傘下に収め、既存の hulu 顧客層への映像展開を強化するとともに、最新の hulu 新規サービスでは hulu と Disney+ そして ESPN+ の組み合わせで実に月額 \$12.99 の極めて魅力的なサービスを提供して一挙に顧客を伸ばしている。

昨年、配信サービスを開始した Disney+ も順調に加入者を増やしており、コロナ騒動による家庭視聴市場の急拡大から 2025 年には 2 億人台の視聴者数を達成するとの観測も出てきており、加入者数では NETFLIX に匹敵する規模にまで成長しており、Pixar/ マーベルそしてルーカスフィルムと幅広い作品群が最大の魅力となっている。

テレビ系の事業展開も全米ネットである ABC、スポーツ専門チャンネル最大手の ESPN を傘下にしていることからメディア事業グループとしては最も強力な存在となってきた。

第 2 位のグループは全米最大の基幹系ネットワーク企業の AT&T に買収されたワーナーメディアである。映像制作のワーナーブラザーズ、ケーブルテレビ向けニュース配信の CNN、有料映像チャンネルの老

Walt Disney Studios Motion Pictures
Netflix Studios LLC
Paramount Pictures Corporation
Sony Pictures Entertainment Inc.
Universal City Studios LLC
Warner Bros. Entertainment Inc.

表 1 米国映画制作者連盟会員 *MPAA ホームページでの記載順

☆ 2 強 3 弱 + 体制から → 3 強体制となるのか **第 3 のメジャースタジオは？**
 ☆ 2 強による吸収はどこまで進むか **ネット配信でのコンテンツ品揃え**
 ☆ 映画興行チェーンを巻き込む新展開は **莫大な広告宣伝費をカット**
 ☆ ブロックバスタ崩壊の先にあるのは **新作投入の機動力**
 ☆ 新興勢力の台頭はあるのか **資金力とビジネスモデル**

表 2 新時代の幕開けとなるには

舗である HBO、そしてテレビ放送等と展開しており、今年 5 月にはワーナーメディアグループ独自の映像配信サービスである HBOmax が月額 \$14.99 でサービスを開始する。2025 年には米国内で 5 千万人の加入者を指すとしている。作品の品揃えは 6,000 作品と言われているワーナーブラザーズの作品群にくわえて CNN が制作したドキュメンタリー、そして有料放送している HBO のドラマ作品等を展開する計画である。

そして、この 2 強に対して 3 弱とも称されるユニバーサル・パラマウント・ソニーピクチャーズ、映画館主組合からはすでにメジャースタジオとして扱われている Lionsgate、新規参入ながら MPAA 会員企業となった NETFLIX を含めた再編劇が大いに注目されている。

この背景には、コロナ騒動で映画興行業界の再編や規模縮小が必須とみられる中、70 年前の映画配給側の独占禁止法違反ともいえる押しつけ興行契約を禁止したパラマウント調停が実質無効とされる最高裁判所の司法判断が確定視されており、映画興行事業への参入が一斉に解禁される背景がある。

3 月に入って AMC の株価が急落したときにも、アマゾンが買収するのではとの観測が流れて映画興行業界の大規模な再編劇が始まるのではとの見方が強まっていた。

アマゾンについてはアマゾン TV への作品提供能力の強化が必須であることから Lionsgate の中堅スタジオ買収の噂は頻繁に流れていた。

また、NETFLIX も Disney+ との競合対策として映画制作能力の拡大が必須であることからユニバーサル・パラマウント・ソニーピクチャーズのいずれかを傘下にすると観測が以前からなされている。

一方で、AT&T 傘下となったワーナーメディアも作品展開の幅を広げるために 3 弱のスタジオに食指をのぼしていくことは当然である。

その結果として、以前のハリウッドメジャースタジオが 6 社体制であったのが崩壊して 3 社体制となるのではとされているが、はたして 3 社目がどのような看板となるのかは興味深いところである。

また、全米の映画館数が 3 万から大幅に減少するのは確実と言われており、従来の封切り時に 4,000 スクリーンで公開して、封切り週に 100 億円を超える興行収入を上げるブロックバスターと称されるビジネス形態を維持する体力が無くなっていることから、20 ~ 30 億円前後の制作費で、かつ広告宣伝費を大幅に削減し、年間 20 作品以上を展開していくほうが Disney+ や NETFLIX のように自社の映像配信サービスを展開強化するには適していることからハリウッド再編劇も機動力のある作品制



図1 ディズニーグループ



図2 AT&T・ワーナーグループ



図3 その他の映画制作スタジオ

作がある会社が生き残るとして見ていくと正しい結論が予測できそうである。

アマゾンによる映画興行チェーン買収はほぼ確実とみられており、従来のハリウッドスタジオ配給作品に依存する映画館経営では無く、アマゾンプライムユーザーの視聴する映画作品の傾向や、アマゾンスタジオが独自制作し、ほぼ毎月のペースで新作を投入する機動力と、従来の同一作品を繰り返し上映するスタイルでは無く各スクリーンの上映作品が毎回異なってくる方式での上映、そして映画館の立地や集客を生かした物販、展示など映画館の再活性化を大胆にはかかっていくのではと市場アナリストは予測している。

また、ディズニーも各地のテナントビルに展開しているディズニーグッズの小売店を自社経営の映画館内に展開すれば経費削減効果は非常に大きいことから、大手映画興行チェーンの買収に乗り出すことは必然ともいえることから、破産寸前となったAMCに投資ファンドが気前よく出資する背景も理解できるところである。

そして、物品販売からコンテンツ流通に業態を変えようとしているAppleも映画業界再編のキープレイヤーとして名乗りを上げてくる可能性も指摘されている。

AppleTVが成功して映像配信事業に足場を築くには独自作品の制作能力が無いことには如何ともしがたく、かつ話題作の全国展開やAppleストアの展開からも都市部の好立地物件を多く抱える映画館チェーンを買収する戦略は説得力がある。

5月に入って世界各国から映画館再開の動きが報じられているが、客席定員の25%未満とか、入退場での消毒作業、上映ごとの館内消毒など映画館側の負担が大きいことから、以前のように普通に映画鑑賞ができるようにまで回復するには早くても半年、おそらくは1年以上かかりそうである。

Ichiro Kawakami
デジタル・ルック・ラボ