

# Digital Cinema NOW

## 米国映画業界の動向

174

川上 一郎

今月号では、米国映画興行業界の動向を紹介しながら、封切同時ネット公開が主流となり出しているなかで、米国映画興行業界の問題点を解説していく。

図 1 は米国現地時間 8 月 20 日夕刻での AMC エンターテインメントの株価チャートである。1920 年にカンサスシティで創業した AMC (American Multi-Cinema)

は 2000 年から 2001 年にかけての映画興行業界大不況の波を乗り越えた後に、積極的な買収を繰り返して規模の拡大を続けてきた。2012 年には、中国の大連万達グループが株式の 64.9% を買収し、その後も米国のカーマイク・シネマズ、欧州のオデオン・シネマズ等を買収し、米国で 636 館を超える映画館で合計 8,094 スクリーンを展開している。

2018 年には投資ファンドから 6 億ドルの転換社債投資を受けて、大連万達グループが保有する株式の 50% を買い取り、同グループの持ち株比率を 15% にまで引き下げ、経営の自由を確保すべく動いていた。コロナパンデミックの影響を受け、昨年 1 月 5 日には 1.98 ドルまで急落し自己破産寸前まで追い込まれていたが、今年に入って新株発行を繰り返し、大連万達グループの保有株買い取りで発行した転換社債も 1 月 30 日に市場で売却された。

さらに中国ワンダグループが所有株式の大半を市場で売却して役員も引き上げたことから、AMC 経営陣は自己裁量で資金調達が可能となった。この足かせが外れたことにくわえて米国内で急成長している個人投資家向けの信用取引により AMC entertainment とゲームストップ 2 社の株式が大量に先物買いの人気銘柄となり 72 ドル台にまで急騰するなどの乱高下を繰り返している。

その結果、AMC の 80% の株式は 400 万人を超える個人投資家が所有することになり、今後は株主優待サービスなどへ経営の主軸を移すのではとみられている。この大量の新株発行により AMC は 12 億ドルの現金調達に成功しているが、映画館の賃貸料支払いは重くのしかかっている。

先週末の 8 月 20 日終値は 33.82 ドルであり、暴騰時の 72.62 ドルのほぼ半値



図 1 AMC Entertainment の株価推移

PART I-FINANCIAL INFORMATION

Item 1. Financial Statements. (Unaudited)  
AMC ENTERTAINMENT HOLDINGS, INC. CONDENSED CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS

となっているが、昨年初めの1.91ドルからは17.7倍の急騰であり、先物買いの個人投資家にとってはゲームストップ社の株と並んで、身近にあり、かつ業態がわかりやすく、そして将来的には株主優待サービスが受けられるのではとの期待感も大きい。

表1はAMCの第2四半期決算報告書である。映画館は再開したものの\$296.6ミリオンドルの経常損失となっており、最終的には344ミリオンドルの赤字である。4月以降に封切られた映画作品でも興行売上は軒並み30ミリオンドル台であり、数年前から比較すると6割減と言ったところである。

今週に入り、ワーナーが来年公開する作品については封切り後45日間は映画館上映のみとする約定を、AMCをはじめとする大手映画館チェーンと取り交わしたと発表し、明るい兆しが見え出してはいるものの、以前のような健全経営に戻るのには2023年以降であろう。

表2には、AMCが経営する米国と海外の売上詳細を示している。売上(Revenues: 百万ドル)は、米国市場が374.80m\$, 海外市場が69.9m\$となっているが税引き前利益(EBITDA: Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization)では米国市場で118m\$の損失、海外市場で32.8m\$の損失となり、合計で150.8m\$の損失となっており、昨年同期の損失340.3m\$からは半減となっている。

来年公開予定の“AVATAR”続編が、いまや映画館でしか鑑賞できない3D上映も相まって映画興行業界復活の明るい兆しとなってくれることを期待している。

さて、ハリウッドメジャースタジオが映画制作の意欲を無くしてきているとの報道が相次いでいる。これまでの連載記事でもハリウッドビジネスモデルの実態については何度も紹介してきているが、多額のTVCMを投入して華々しく全世界同時公開を行った作品が、見るも無惨な興行売上で

	Three Months Ended		Six Months Ended	
	June 30, 2021	June 30, 2020	June 30, 2021	June 30, 2020
(In millions, except share and per share amounts)				
(unaudited)				
revenues				
admissions	\$ 233.00	\$ 0.90	\$ 302.50	\$ 568.90
Food and beverage	161.5	0.4	211.6	288.5
other theatre	50.2	17.6	78.9	103.0
<b>Total revenues</b>	<b>444.7</b>	<b>18.9</b>	<b>593.0</b>	<b>960.4</b>
operating costs and expenses				
Film exhibition costs	98.9	0.2	120.9	271.9
Food and beverage costs	26.3	4.5	36.0	57.9
operating expense, excluding depreciation and amortization below	246.2	114.8	425.9	471.7
rent	205.5	224.1	397.6	461.9
General and administrative:				
merger, acquisition and other costs	4.3	1.8	11.0	2.0
other, excluding depreciation and amortization below	54.4	25.4	106.2	58.6
Depreciation and amortization	105.7	119.7	219.8	242.2
Impairment of long-lived assets, definite and indefinite-lived intangible assets and goodwill	—	—	—	1,851.9
<b>operating costs and expenses</b>	<b>741.3</b>	<b>490.5</b>	<b>1,317.4</b>	<b>3,418.1</b>
<b>operating loss</b>	<b>(296.6)</b>	<b>(471.6)</b>	<b>(724.4)</b>	<b>(2,457.7)</b>
other expense (income):				
other expense (income)	(42.7)	(6.6)	(60.1)	20.3
Interest expense:				
Corporate borrowings	88.1	79.6	239.6	150.9
Finance lease obligations	1.4	1.5	2.8	3.1
non-cash nCm exhibitor services agreement	9.4	10.1	19.3	20.0
equity in loss of non-consolidated entities	2.7	12.4	5.5	15.3
Investment expense (income)	(6.3)	(1.3)	(8.3)	8.1
Total other expense, net	52.6	95.7	198.8	217.7
net loss before income taxes	(349.2)	(567.3)	(923.2)	(2,675.4)
income tax provision (benefit)	(5.2)	(6.1)	(12.0)	62.1
<b>net loss</b>	<b>(344.0)</b>	<b>(561.2)</b>	<b>(911.2)</b>	<b>(2,737.5)</b>
Less: net loss attributable to noncontrolling interests	—	(0.4)	—	(0.7)
net loss attributable to amC Entertainment Holdings, Inc.	—	—	—	—
net loss per share attributable to amC Entertainment Holdings, Inc.'s common stockholders:				
Basic	(\$ 0.71)	(\$ 5.38)	(\$ 2.07)	(\$ 26.25)
Diluted	(\$ 0.71)	(\$ 5.38)	(\$ 2.07)	(\$ 26.25)
average shares outstanding:				
Basic (in thousands)	480,731	104,319	440,644	104,282
Diluted (in thousands)	480,731	104,319	440,644	104,282

See notes to Condensed Consolidated Financial Statements.

表1 AMC Entertainmentの最新決算報告

Below is a breakdown of select financial information by reportable operating segment:

Revenues (In millions)	Three Months Ended		Six Months Ended	
	June 30, 2021	June 30, 2020	June 30, 2021	June 30, 2020
U.S. markets	\$ 374.80	\$ 15.70	\$ 512.00	
International markets	69.9	3.2	81.0	
<b>Total revenues</b>	<b>\$ 444.70</b>	<b>\$ 18.90</b>	<b>\$ 593.00</b>	

Adjusted EBITDA (In millions)	Three Months Ended		Six Months Ended	
	June 30, 2021	June 30, 2020	June 30, 2021	June 30, 2020
U.S. markets	(\$ 118.00)	(\$ 241.60)	(\$ 318.40)	
International markets	(32.8)	(98.7)	(127.1)	
<b>Total adjusted eBITDA (1)</b>	<b>(\$ 150.80)</b>	<b>(\$ 340.30)</b>	<b>(\$ 445.50)</b>	

表2 AMC Entertainmentの収益状況

図2 2018年上位5作品の封切経過日数別スクリーン平均売上 (US\$)

Data Source: IMDbpro (https://pro.imdb.com/)

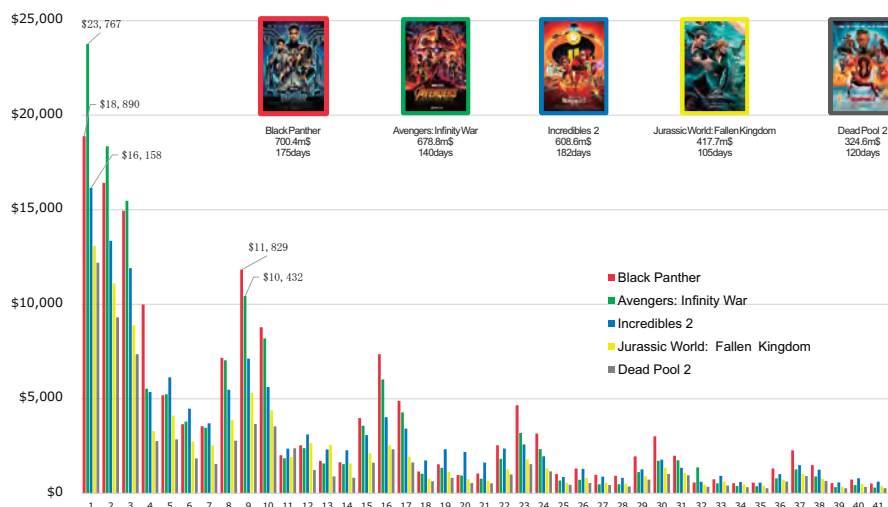


図3 2018年上位5作品のスクリーン売上推移 (US\$)

Data Source: IMDbpro (https://pro.imdb.com/)

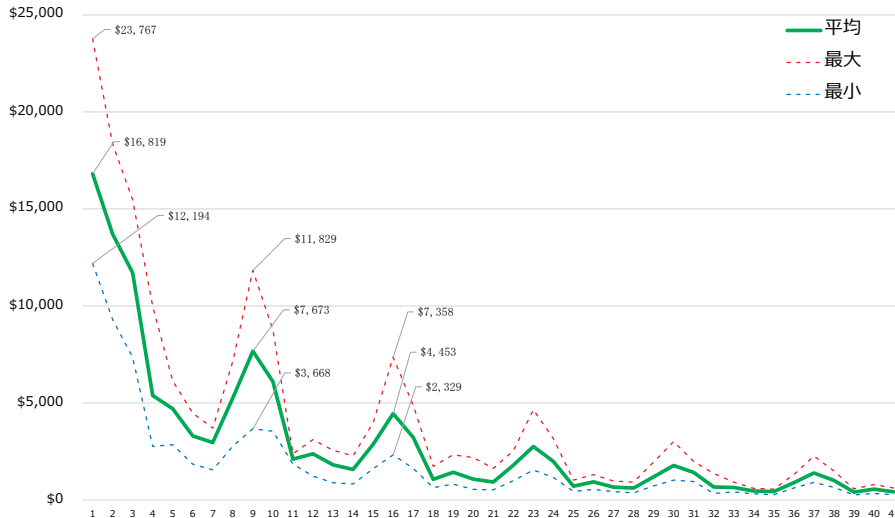
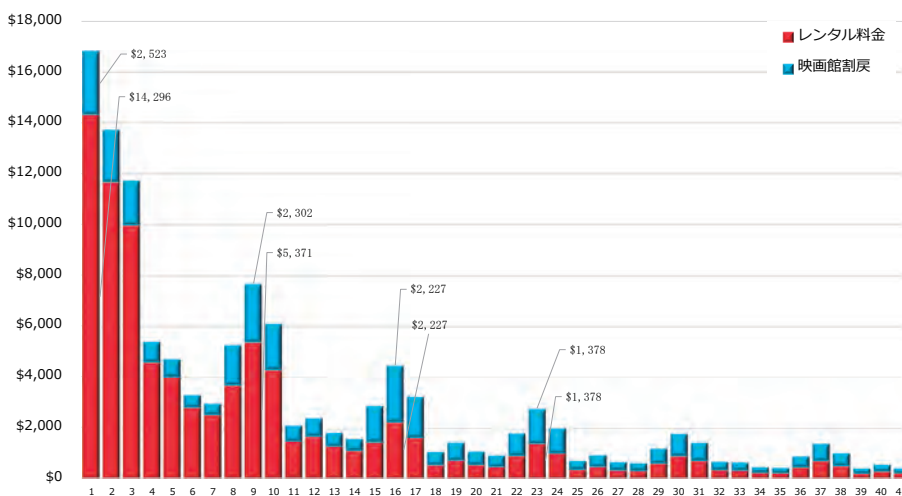


図4 2018年Top5作品での現行傾斜料率による収益分配(US\$)

Data Source: IMDbpro (https://pro.imdb.com/)



1ヶ月もたたずに上映中止に追い込まれることが多い。10本に1本が収益を上げられるかどうかの厳しいビジネスであることは関係者一同了解済みとはいえ、赤字となる最大の原因が巨額なTVCM費用であることは疑いようもない。

そして、年に数回以上映画館に足を運ぶ映画ファンの大半は“テレビを見ていない”、そして若年層の7割以上はテレビを持っていない現実から、TVCMに頼らない宣伝広告形態の模索が続いている。

また、映画館ビジネスの最大の問題は平日の客席稼働率が低すぎることである。そ

れにくわえてネット配信の急拡大から映画館の観客動員数は今後もじり貧状態が続くとの予想にくわえて、大手スタジオが映画館での封切り公開と自社ネット視聴サービスでの同時公開(30ドル程度の課金)に踏み切ると15~30%は観客が減少するとの見方が強い。

図2に示しているのは2018年の米国興行売上上位5作品の毎日のスクリーン平均売上の推移グラフである。興行売上第1位となったのは“Black Panther”で700.4ミリオンドル(1\$: ¥110換算で

は770.4億円)を延べ175日の興行で稼ぎ出している。第2位は“Avengers: Infinity War”で678.8ミリオンドル(興行日数140日)、第3位は“Incredibles 2”で608.6ミリオンドル(興行日数182日)、第4位は“Jurassic World: Fallen Kingdom”で417.7ミリオンドル(興行日数105日)、第5位は“Dead Pool 2”で324.6ミリオンドル(興行日数120日)である。

封切りは金曜日に行われるのが大半であり、封切りの週末3日間の興行売上が公称制作費を上回るか否かで商業作品として利益を生み出せるのか、赤字垂れ流しの作品となるのか運命の分かれ道である。

2018年では封切り初日と週末までは第2位の“Avengers: Infinity War”が“Black Panther”を上回っていたが、第2週以降は興行売上が低下していき140日で興行を打ちきっている。

この封切り後の興行売上推移についてはSNSでの作品評価などが大きく影響しているといわれ、特にカリスマ性のあるSNSフォロワーの一言が大きく興行売上を左右してしまう。

映画館側としては、毎週末に封切り作品が配給されてくれば濡れ手に粟の商売となるが、上映が始まってみないと客足がどのように動くのかは神のみぞ知るところであり、図2に示しているように2018年のTop5作品の興行売り上げも最大と最小では2~3倍の差がでており、封切り後4週間ともなれば週末のスクリーン平均売上は1,000ドルにまで低下してくる。2018年以降の平均チケット価格は10ドル前後であることから、週末の映画興行でスクリーンあたり100人の観客数であり、300席のスクリーンで5回上映を行ったとすれば客席稼働率は100人/(300席×5回)=6.67%と惨憺たる結果である。

さて、大ヒット作品でも日ごとに変動する興行売り上げで実際に映画館の手取りとなる金額はいかほどになるかが問題となってくる。中華人民共和国では全てが統制さ



れており、映画館側がチケット料金の6割を受け取り、作品配給側には4割は作品レンタル料金として還元される。

米国ではスタジオ直営の映画館が主流であった時代ではレンタル料金がほぼ50%と均等分配であったが、その後はスタジオ側の圧力により封切り第1週から徐々にレンタル料率を下げいく傾斜料率が主流となってきている。もっとも、インディペンデントなどの配給側に力がない場合には封切り第1週から均等料率でのレンタル料率が設定されている。

図4に示しているのは、封切り第1週のレンタル料率が85%、第2週が70%、第3週以降は50%とした推定傾斜料率での2018年Top5作品平均興行売り上げを適用した映画館と配給側の収益分配の詳細である。

封切り初日は売上総額が16,819ドルとなるがレンタル料率が85%であることから、配給側には14,296ドルがレンタル料として送金され、映画館側には2,523ドルしか残らず、この金額で州ごとに税率の異なる付加価値税（日本の消費税に相当）などを支払うと平均チケット料金10ドルの中で数十セントしか残らないことになる。

第2週以降はレンタル料率も低減していくことから、映画館への割り戻し率も改善してくるが、興行売り上げも低下してくることから第4週では1,378ドルが映画館側の割り戻し金額となる。

図5は2018年のAMC Entertainment決算報告書から算出した観客一人あたりの売店購入金額から、スクリーン毎のチケット料金割戻金額と売店売上を算出している。2018年Top5作品の封切り初日平均売上は、図3に示しているように16,819ドルであり、平均チケット価格を10ドルとして、推定観客数は1,682人であることから、売店売上は9,082ドルとなり、2,523ドルのチケット割戻と併せて11,605ドルの収入となり、人件費やテナント賃料、そして空調設備の電気代などを支払っても十分に利益が残る金額となる。ただし、封切り作品の集客効果も4週間を

図5 2018年Top5での現行推定料率による割戻と売店売上 (US\$)

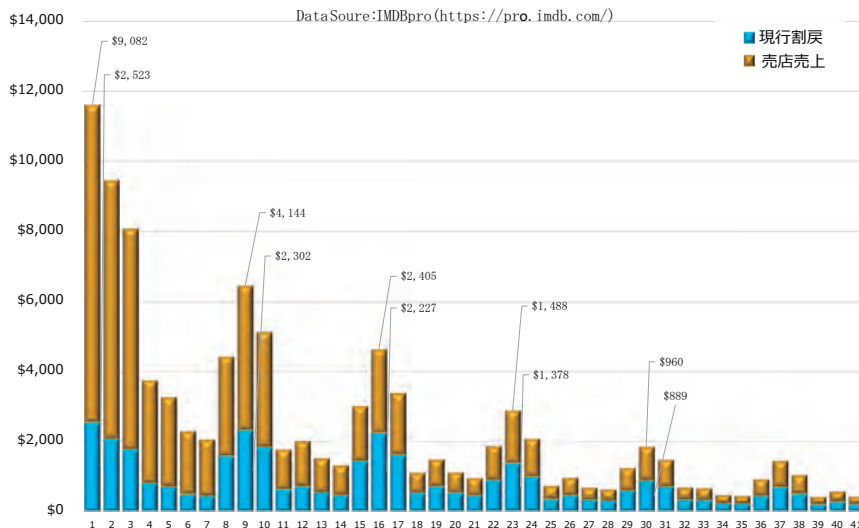


図6 2018年Top5作品での均等料率モデル (US\$)

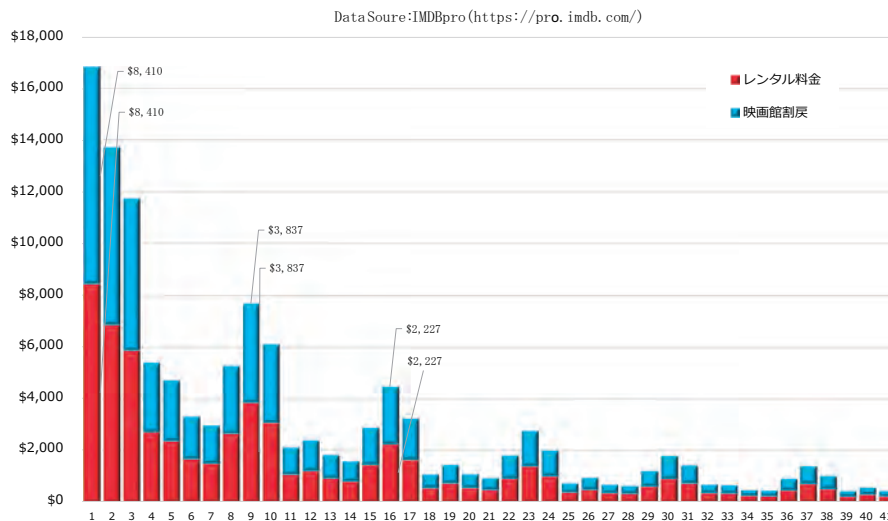


図7 2018年Top5作品での均等料率による映画館収益推定 (US\$)

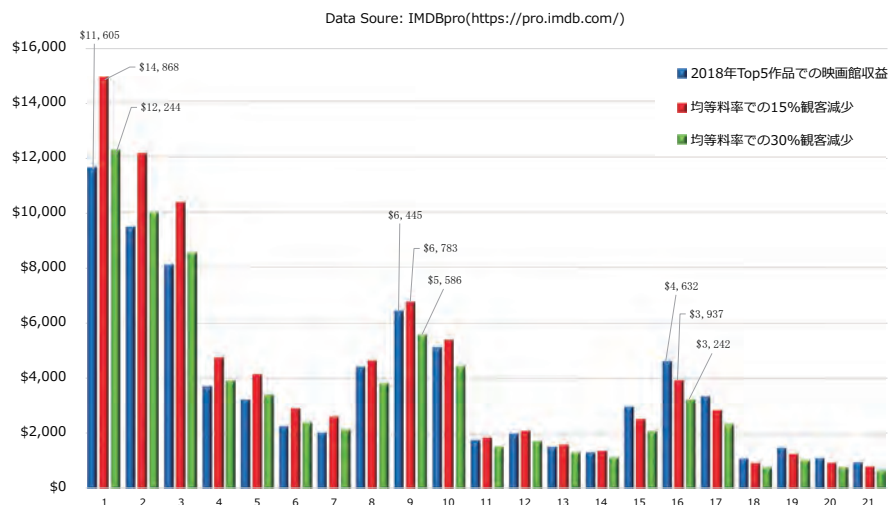
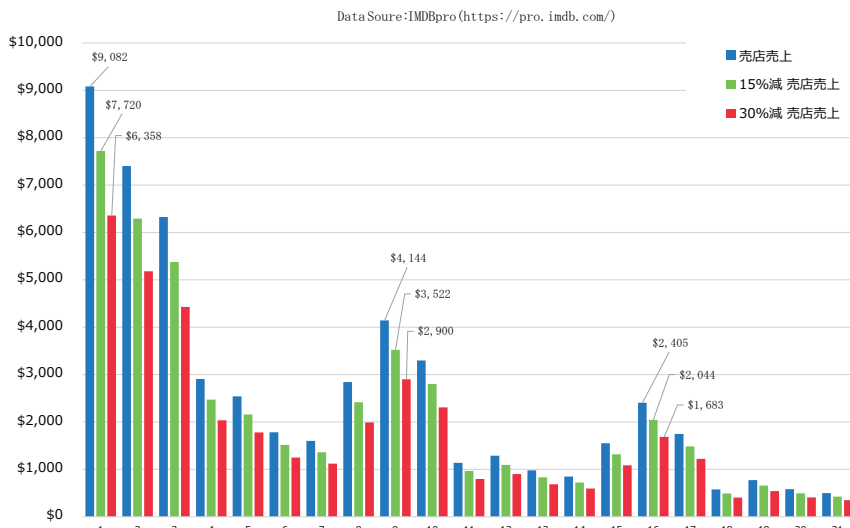




図8 2018年Top5作品での観客減少効果推定：売店売上 (US\$)



影響は抑えられそうな推定結果となっている。

図8は、観客数減少の影響を直接受ける売店売上の解析結果である。この結果からして、従来のハリウッド大手スタジオがTVCMを連発し、1年以上前から映画館での予告編上映を繰り返す、いわゆる“ブロックバスター”モデルで大型作品封切りに依存しない映画館側での集客数増加施策が無い限り、観客数減少に伴う映画館数の減少を引き起こすことは明白である。現在でも、平日の客席稼働率からスクリーン数が過剰すぎるとの分析も多く、再建半ばのAMCが2023年以降にどのような映画館再編に踏み出すのが注目されている。

図9 Black Panther(2018)の各日平均売上とスクリーン数

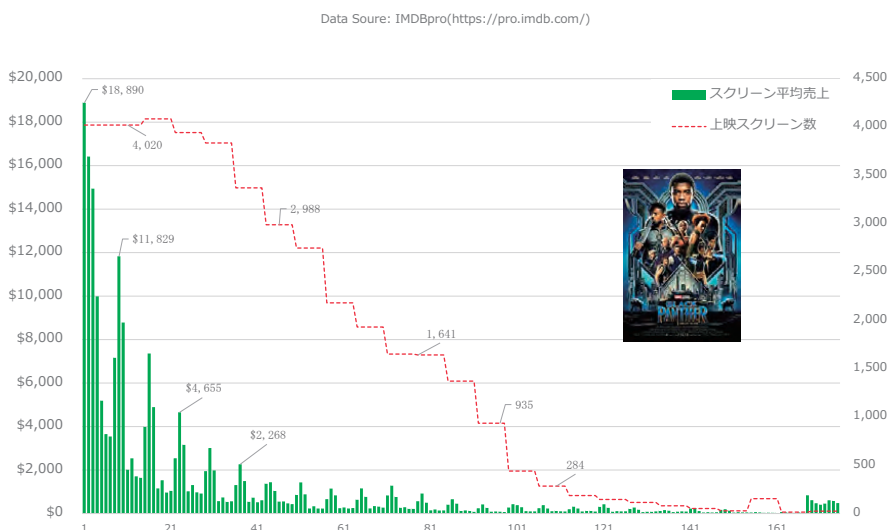


図9は、2018年最高興行売上となった“Black Panther”の上映スクリーン数とスクリーン平均売上を全て表示している。4,020スクリーンで封切り、スクリーン平均売上が減少するに伴い上映スクリーン数が減少していき、封切り後45日では2,968スクリーンに、90日で935スクリーンと低下し、170日を経過した最終週では25スクリーンとなっている。

この上映スクリーンの低下は、スクリーン平均売上金額と密接に関係しており、10スクリーン以上で構成されている映画館の売上バランスから決定されており、図10に示している毎週の週末と平日の売店売上の推移が興味深い動きを示している。

封切り第1週では、週末平均売店売上が9,045ドル、平日平均売店売上が3,020ドルと3倍の売上比率となっているが、第2週では週末売上が5,000ドル、平日売上1,000ドルと大幅に落ち込み、平日の平均売上急落が顕著である。

最終となった第25週のみ平日売上287ドル、週末売上269ドルと極めて低い売上金額ながら逆転しており、一部の熱狂的なファンが見納め鑑賞に押しかけている。

図11は、“Black Panther”の客席稼働率推定結果である。なお、客席稼働率の推定は、客席数300席、週末上映回数6

過ぎるとスクリーン平均で1,000ドル未満の売上としかならないために、現在の大手配給会社頼みで上映作品を編成する限界も垣間見えてくる。

図6は、ハリウッドの大手スタジオが強制している作品レンタル料金の傾斜設定を均等にした場合のレンタル料金と映画館割戻である。封切り初日のチケット料金割戻が8,410ドルと5倍以上増加し、2週目、3週目での割戻金額増収効果が顕著となってくる。

図7に示しているのは、封切りと同時にネット配信する傾向が定着した場合や、ハリウッドの大手スタジオが従来モデルの大型作品制作を縮小していった場合に想定される観客数の減少に対して、均等料率が定着した場合の映画館収益推定結果である。

封切り第一週では、観客15%減少でもチケット割戻金額の増収効果が大きく、1割以上の増収となっており、観客30%減少でも現在の傾斜料率での映画館収益と同等となっている。封切り2週目以降も、レンタル料率を均等料率に移行すれば15%の観客数減少の影響はほぼ映画館収入への

回、平日上映回数 4 回として、週末の総客席数（客席数×上映回数：300×6=1,800）と平日の総客席数（客席数×上映回数：300×4=1,200）を算出し、各日のスクリーン平均売上を平均チケット価格 10 ドルで除算して観客数を算出し、客席稼働率（総観客数÷総客席数）として算出している。

封切り週は、週末の客席稼働率が 93.1%、平日が 46.6%と健闘し、第 5 週では週末 12.9%、平日 5.0%、第 10 週では週末 4.7%、平日 2.4%となり、特に平日の客席稼働率は第 5 週で 5%となっている厳しい現実がある。

米国の最大手映画興行チェーンである AMC entertainment でも週末の平均客席稼働率は 15%台であり、平日は 5%未満となっているのが映画興行の実態である。この極めて低い客席稼働率を需要に対して映画館が多すぎると捉えるのか、平日の客席稼働率を大幅に改善する新たなビジネスモデルを確立するのが最大の課題である。

欧州の映画興行チェーンで始まっているのが、映画館の数スクリーンを会員専用として視聴希望の多い作品を上映する新規興行形態である。デジタルシネマ黎明期には、英国の通商産業局がデジタル上映設備の普及目的で助成金を支給して英国で制作されたデジタル作品上映を前提としたスクリーン確保に乗り出し、一定の効果を上げていた。

また、郊外のシネコンでは会員専用スクリーンのロビーには会員専用のバーカウンターとラウンジを設置し、上映開始までの待ち時間をゆったりと過ごせるように工夫していたことが思い出される。

米国でサービスが開始されたクラウドベースでのデジタルシネマ配給システムでは、上映作品毎に HDD を配送するのではなく、セキュリティを大幅に強化した専用端末でクラウドにアクセスする方式を採用しており、以前の連載でも紹介したように過去の名作を数百本常時アクセス可能にし、デジタルならではの日替わり 3 本立て名画

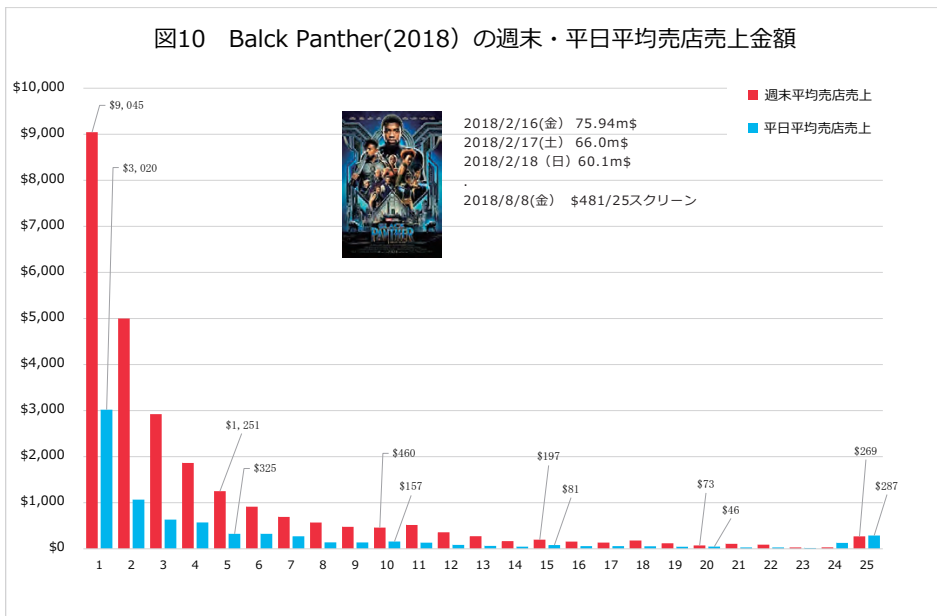
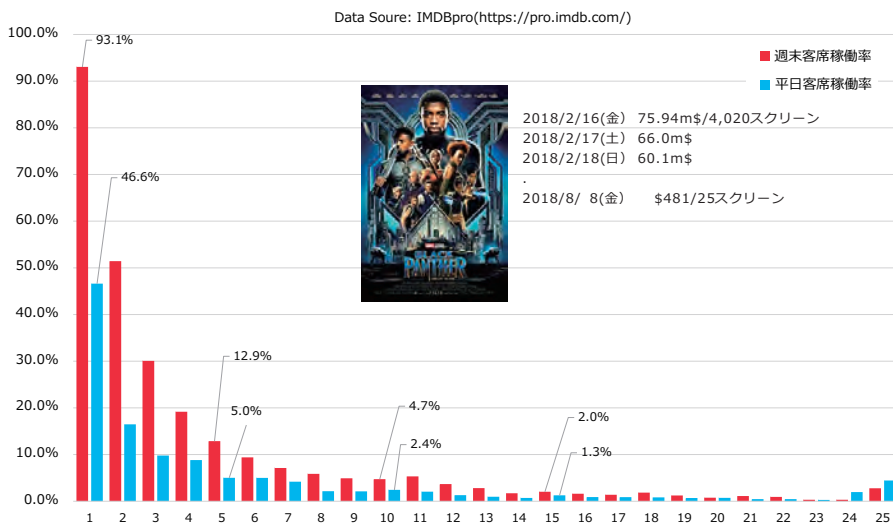


図11 Black Panther(2018)の週末・平日客席稼働率推定



館の復活も可能となってくる。

平日の客席稼働率向上には、映画館で見てみたいとの需要がある作品をネット上からオーダーを集め、一定数の観客が確保できたら上映時間を確定する新たな上映作品編成システムを受託するビジネスがまもなく発足するのは、と期待している。

ハリウッド大手スタジオがこれまで行ってきた巨額の広告宣伝費を莫大なギャラを要求する大物俳優により制作し、全世界同時公開で封切りを行う時代はとくに終焉をむかえており、いまや最も数多くの映画

を制作しているが NETFLIX であることを踏まえれば、配給会社に依存する上映作品編成から脱却し、映画館チェーン自らがインディペンデント作品の発掘と、より柔軟な配給システムを採用し平日の客席稼働率を二桁台に上げる経営努力が必須である。

**Ichiro Kawakami**  
 デジタル・ルック・ラボ