

## 調査報告

## シネマコンプレックスの現状と課題

## ～転換期にさしかかったシネコン経営～

## 1. はじめに

昨年の国内の映画興行収入は、前年比2.4%増の2029億円となった。このうち、ヒット作にめぐまれた邦画は3割増の1079億円と大幅に拡大し、実に21年ぶりに洋画を上回るという快挙を成し遂げた。1993年にシネマコンプレックス(以下、シネコンという)が初めて日本に登場して以降、映画産業は順調に入場者数を回復してきたかに見える。

しかしながら、ここ数年、年間入場者数は概ね1億6千万人台と頭打ちの推移となっている。さらにこれに追い討ちをかけるように、スクリーン数の増加が続いており、1スクリーン当たりの入場者数でみると、シネコンの登場初期の数字を下回っている。シネコンの登場で一旦息を吹き返した日本の映画産業だが、転換期にさしかかっているといえよう。本稿では、シネコンに焦点をあてて、その現状と課題を考えてみたい。

## 2. シネコンの登場とその功績

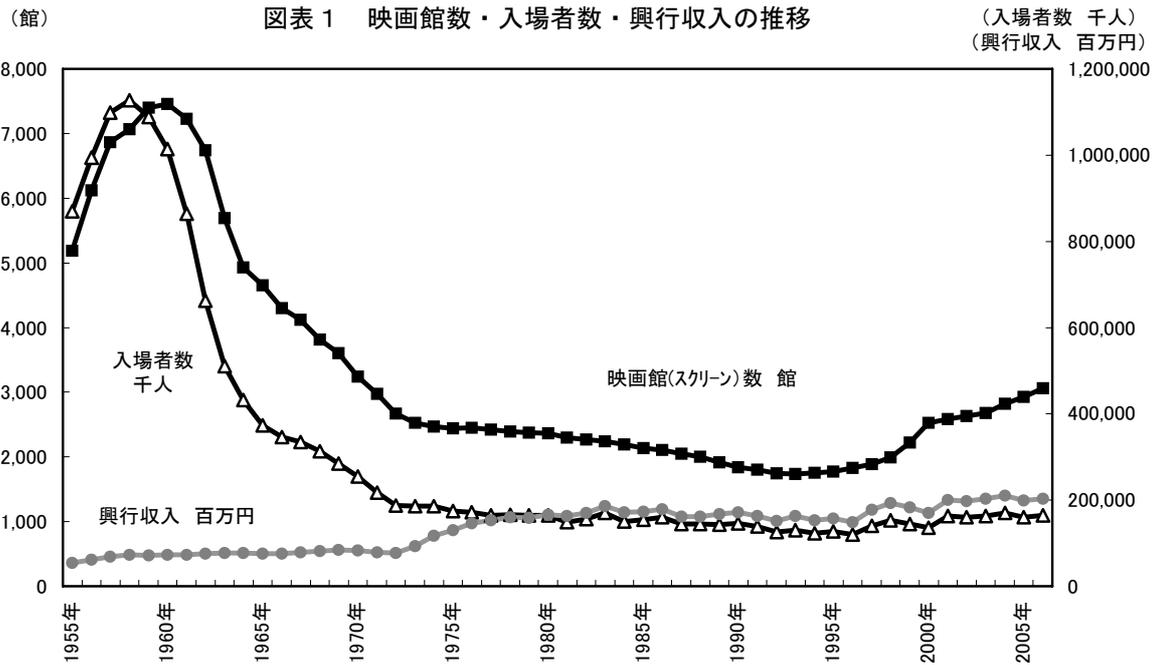
## (1) シネコンの登場

シネコンとは、1つの建物の中に複数の映画館が集まってできた複合施設のことである。大きさの異なる映画館をいくつか組合せ、作品のヒット状況に応じて効率的に運営し、そこに行け

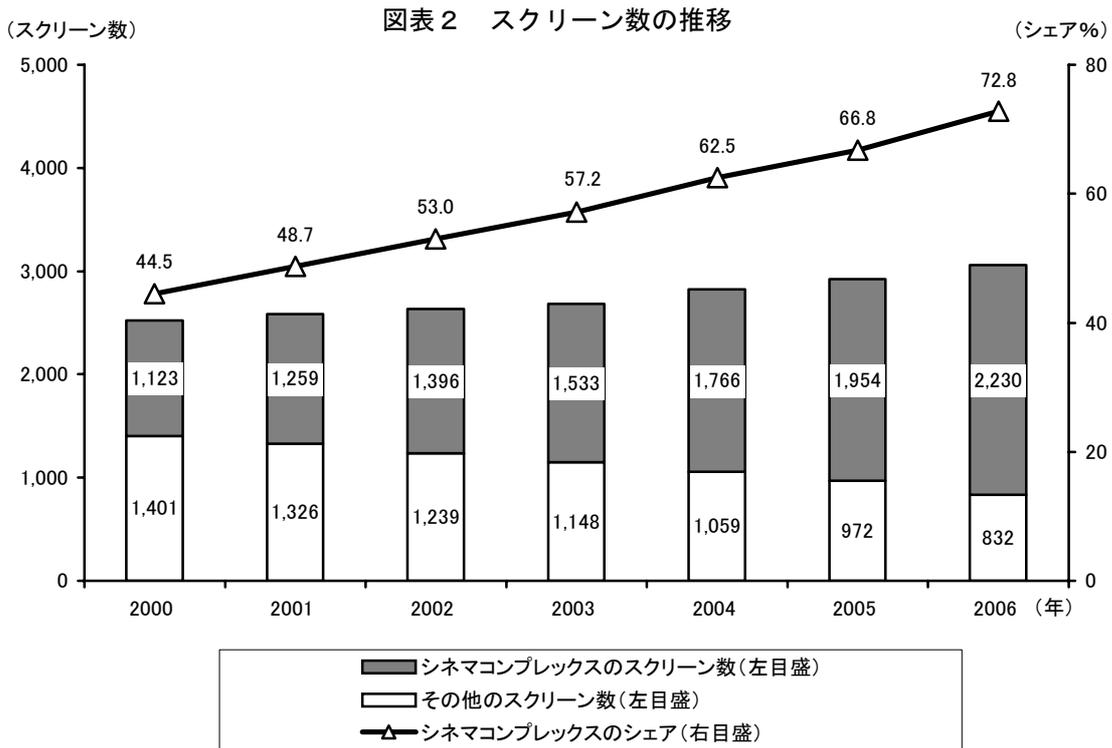
ば見たい映画がいつでも見られるという快適さを提供することによって、集客効果を上げることを狙っている。

シネコンの登場の経緯を簡単に見ておこう。第二次世界大戦後の復興期から高度成長期にかけて、映画はわが国の代表的な大衆娯楽としての地位を占めていた。しかし、1950年代後半に始まったテレビの急速な普及やレジャーの多様化によって、国民の足は徐々に映画館から遠ざかった。そして、1980年代以降のビデオデッキとレンタルビデオの普及は、その傾向を一層顕著なものにした。この結果、1960年頃をピークとして、映画館数(以下、映画館数=スクリーン数)および入場者数は減少を続け、映画産業は衰退の一途を辿った(図表1)。

ところが、シネコンが登場し、こうした傾向に変化があらわれた。シネコンは、すでにアメリカやイギリスで映画産業を復興させた実績があり、その成功体験をもとに導入された。わが国では、1993年にアメリカの大手映画会社ワーナー・ブラザーズ・インターナショナル・シネマズが日本の小売企業と組んで、本格的なシネコンを神奈川県海老名市に開業したのが最初とされる。これ以降、シネコンのスクリーン数は急増し、2006年には全スクリーン数の7割以上を占めるに至っている(図表2)。



(資料)日本映画製作者連盟資料より筆者作成



(資料)日本映画製作者連盟資料より、筆者作成。

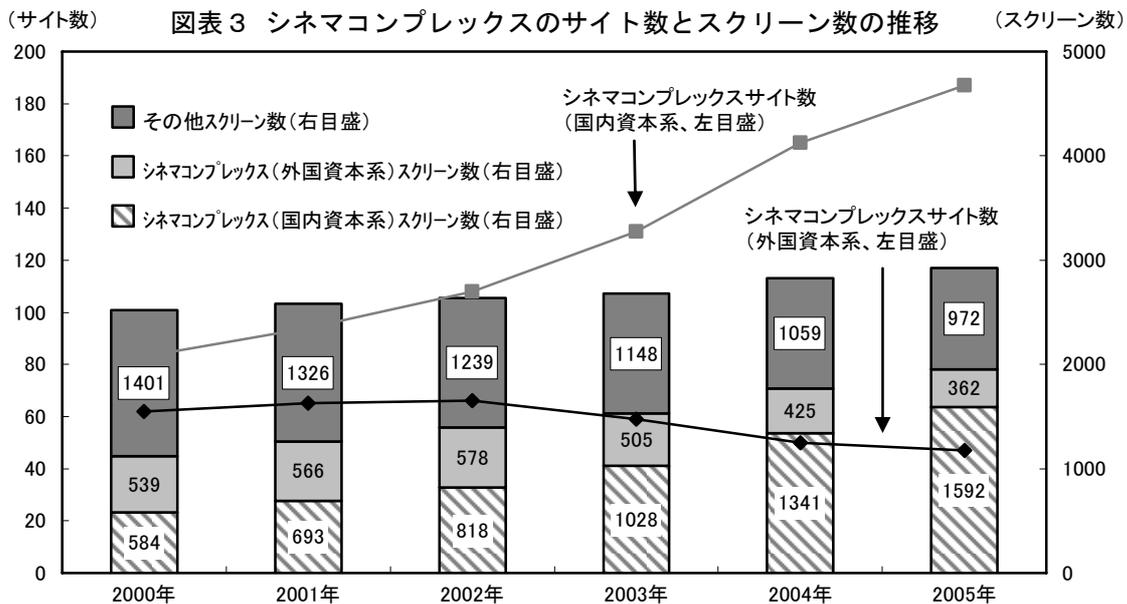
(2) シネコンの功績～外資系の役割は終了、国内資本が主力に

当初、シネコンは外資系企業を中心に増加したものの、2003年以降、外資系のサイト数<sup>(注)</sup>は減少に転じている(図表3)。多数の外資系シネコンが撤退したためである。

2003年、世界的なシネコン・グループのヴァージン・シネマズは撤退し、ほとんどが東宝系のTOHOシネマズに売却された。また、2005年

には、国内系のユナイテッド・シネマが、AMCエンターテインメント・インターナショナルからほとんどの施設を買収し、いまや外資系大手といえるのはワーナー・マイカル1社のみとなった。

(注) サイト数とは、シネコン等の映画館の立地件数をいう。仮に、7スクリーンを持つシネコンが1箇所あれば、サイト数は「1」としてカウントする。



(注) シネマコンプレックスは、同一運営組織が同一所在地に5スクリーン以上集積して名称の統一性(1, 2, 3, …, A, B, C, …等)をもって運営している映画館で、各年とも12月末現在  
(資料) 日本映画製作者連盟資料より筆者作成

外資系企業が相次いで撤退するなか、国内資本はシネコン事業の拡大に注力している。2000年にほぼ1:1であった内外のスクリーン数の比は、2005年には4:1と完全に逆転した(前出図表3)。外資系企業が国内にもたらしたシネコン事業だが、国内大手は見事にそれを習得し、自らの経営手法に取り込んだと言えるだろう。

振り返ってみれば、1960年代以降、映画市場が衰退状況にあった中で、シネコン導入初期に外資系企業が果たした役割は大きい。しかし、外資系企業が先導する時期は終了し、国内企業との提携段階に移行したものと見られる。

すっかり国内に定着したシネコンが、映画市

場にどのような貢献をしたかを見ておこう。映画館全体の年間入場者数は、1996年の1億1900万人をボトムに上昇に転じ、2004年には1億7000万人とピークをつけた(図表4)。年間興行収入の推移も同様だが、2004年にはスタジオジブリの「ハウルの動く城」や「ラストサムライ」、「ハリー・ポッターとアズガバンの囚人」等の大ヒット作に多くめぐまれたこともあって、史上最高の興行収入2109億円を記録した(図表5)。1993年に登場したシネコンがその特徴や強みを活用して(図表6)、映画産業の衰退にブレーキを掛け、復活に貢献したのは間違いない。

図表 4 映画館入場者数と興行収入額

	入場者数 (千人)	興行収入 (百万円)
1965年	372,676	75,506
1975年	174,020	130,750
1985年	155,130	173,438
1989年	143,573	166,681
1993年	130,720	163,700
1994年	122,990	153,590
1995年	127,040	157,865
1996年	119,575	148,870
1997年	140,719	177,197
1998年	153,102	193,499
1999年	144,762	182,835
2000年	135,390	170,862
2001年	163,280	200,154
2002年	160,767	196,780
2003年	162,347	203,259
2004年	170,092	210,914
2005年	160,453	198,160
2006年	164,585	202,934

(資料)日本映画製作者連盟ホームページ

図表 5 2004年の興行収入上位作品

順位	題名	興行収入 (億円)
1	ハウルの動く城	200.0
2	ラストサムライ	137.0
3	ハリー・ポッターとアズガバンの囚人	135.0
4	ファインディング・ニモ	110.0
5	ロード・オブ・ザ・リング 王の帰還	103.2
6	世界の中心で愛を叫ぶ	85.0
7	スパイダーマン2	67.0
8	デイ・アフター・トゥモロー	52.0
9	いま、会いにゆきます	48.0
10	劇場版 ポケットモンスター	43.8

(資料)日本映画製作者連盟ホームページ

図表 6 シネコンの特徴と強み

<p>&lt;特徴&gt;</p> <p>①座席数は、100席程度の小規模スクリーンから大きいものでは500席程度までである。 1スクリーン当りの平均座席数で見ると、150~250程度と比較的小規模に抑えられている。</p> <p>②シネコン自体も複合施設であるが、他の大型複合商業施設に併設されるケースが大半である。</p> <p>③シネコンの設立初期においては立地戦略上の観点から、大都市郊外や地方中核都市近郊など、既存映画館の無かったところを中心に進出するケースが大半であったが、2000年頃の開業ラッシュを境に大都市中心部や駅前などへの進出が目立ってきている。</p> <p>&lt;強み&gt;</p> <p>①1スクリーン当りの座席数を抑えることで、興行リスクの軽減を図れる。</p> <p>②複数のスクリーンを併設することで、作品の人気度に応じて興行期間を延長するなど、弾力的な対応がしやすく、興行リスクの分散を図れる。</p> <p>③店やロビーなどの各種施設を共有することで効率化が図られ、経費を抑制できる。</p> <p>なお、「ハリーポッター」などの大型ヒット作・人気作品は、複数のスクリーンで時間をずらしながらの同時上映も可能であり、施設全体としてのスケールメリットを確保することもできる。</p>
---

### 3. 最近の市場動向～映画市場の伸びは頭打ち傾向

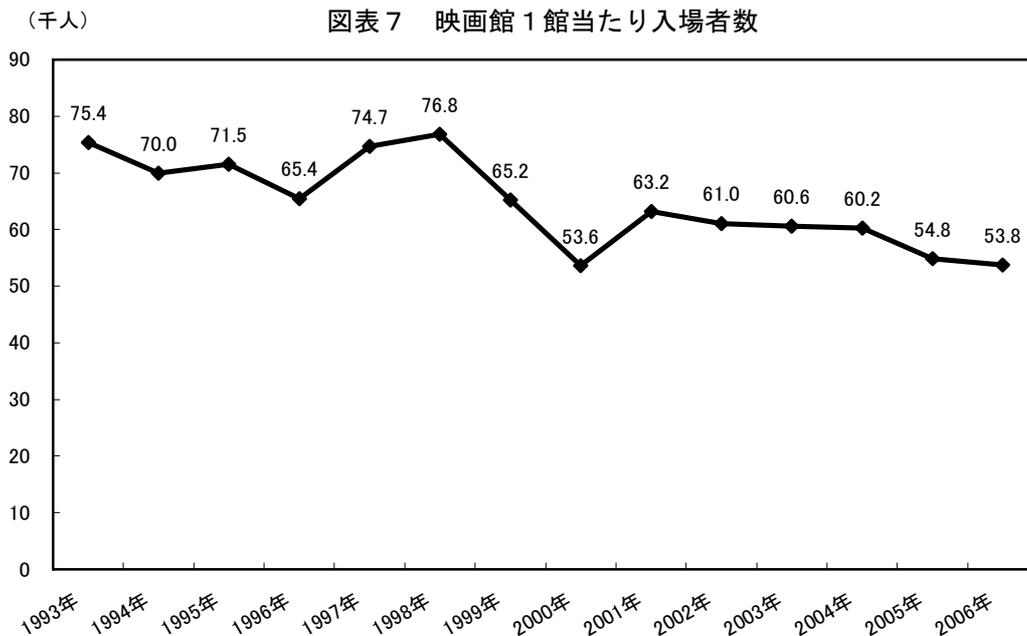
国内に定着したシネコンだが、足許の状況を見ると、芳しくない。2004年に年間興行収入のピークをつけたものの、実は2001年以降、数字は横ばい傾向にある（前出図表4）。また、入場者数の推移も同様で、2001年以降は概ね1億6千万人台で推移している。但し、これを1スクリーン当りの入場者数でみると、スクリーン数の増加が続いているため、シネコン登場初期の数字を下回っている（図表6）。

この理由を考えてみよう。近年は、新作のロードショー終了後、DVDレンタルやテレビ放映

等の2次利用までの期間が大幅に短縮されるようになってきている。したがって、早く見たいのを少し我慢すれば、わざわざ映画館に行かないでも、好きなときに自宅で映画を楽しめる環境が整いつつある。

さらに、インターネットを経由した映像コンテンツのオンデマンド配信がすでに始まっている。パソコンテレビGyaO（ギャオ）の例に見られるように、過去のヒット映画を無料で配信するサービスも行なわれ、発足して2年間で登録会員は1400万人を超えるほどに急増している。シネコンを取り巻く環境は厳しい。

図表7 映画館1館当たり入場者数



(資料)日本映画製作者連盟資料より筆者作成

### 4. シネコンの経営分析

次に、シネコン経営内容にそのものに関する課題を検討する。

(1) 投資負担増加により、シネコンの損益分岐点は上昇

1998年6月の映像産業活性化研究会報告書では、既存映画館とシネコンの損益分岐点の比較をしており、損益分岐点での平均座席占有率は、既存館が25.6%、シネコンが10.2%と、シネコン

の方が既存映画館に比べてかなり低い数値となっていた。つまりシネコンの登場初期には、シネコンの方が、少ない入場者数でも経営が成り立つ仕組みになっていたと考えられる。

しかし、最近ではかなり様子が異なっている。経済産業省の平成16年（2004年）特定サービス産業実態調査報告書の「ショッピングセンターとの同居型の映画館」をシネコンとみなし、そのデータを用いて同様な手法で損益分岐

点を計算してみると、単独館が10.6%、「ショッピングセンターとの同居型の映画館（＝シネコン）」が14.7%となっており、必ずしもシネコンの損益分岐点での平均座席占有率の方が低いという結果にはなっていない（図表8）。

この理由を考えてみよう。複数のスクリーンを併設し、ロビー、チケット売場、トイレ、映写室等を共有することで、効率的な経営が期待されるシネコンだが、同業他社との競合上、規模拡大や豪華な設備を導入するための投資額が嵩むようになってきている。こうした投資額に見合う分だけ、結果として損益分岐点の平均座席占有率は押し上げられてきたと推測される。

一方、入場者一人当たりの営業収支をみると、ショッピングセンターとの同居型（224円/人）が一番高くなっており、他の形態の映画館と比べるとシネコンの限界的な収益性は高い。つまり、現時点での観客1人当たりの利益はシネコンの方が大きい、観客が減った場合の採算がとりにくくなっている。

## (2) 興行収入に限定した収益性分析

前出の「ショッピングセンターとの同居型の映画館」をシネコンとみなし、シネコンの興行収入売上高（売店収入などは除く）に占める各種経費の比率を算出すると、フィルム配給料52.6%、不動産・機械装置賃借料13.4%、人件費10.8%、広告宣伝費3.2%、その他15.8%となっている。これらで売上高の95.7%を占めるため、興行収入からの営業利益は4.3%しか残らない。

財務省「法人企業統計年報」で、大規模なシネコン経営企業とほぼ同規模とみられる資本金10億円以上の映画・娯楽業の売上高営業利益率をみると、この「4.3%」という数字は、1975年

～84年の平均8.7%の半分程度に落ち込んでいる（図表9）。また、サービス産業全体の売上高営業利益率が1995年頃を境に改善を始めている一方で、映画・娯楽業にはまだその兆候がみられない。

シネコンは今や全スクリーン数の7割以上を占め、注目を集めているが、上記のとおり、その収支構造は予想外に厳しいとみられる。シネコンの大量出店による競争激化は、体力のない既存映画館のシネコン化を難しくすると同時に、既存のシネコンの経営環境を厳しくしている。

## (3) 売店の効率化

映画館収入の中では入場料収入が大きなウェイトを占めるが、シネコンは入場料収入のウェイトが既存映画館よりもやや低くなり、代わりに物販収入および飲食収入のウェイトが高い。

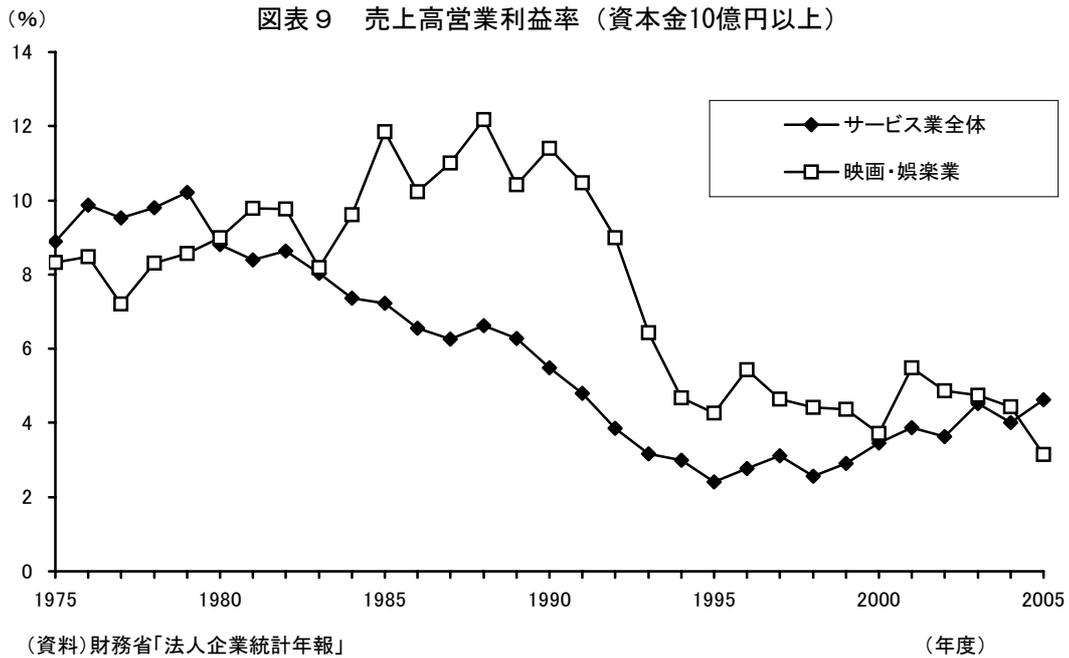
シネコンを含めた映画館の2004年売上高を収入区分別にみると、「入場料収入」が80.5%、「食堂・売店（直営）売上収入」が15.5%、「その他の収入」が4.1%となっており、1997年と比べると「食堂・売店（直営）売上収入」の伸びが2.38倍と最も大きくなっている（図表10）。これは、この間に急増したシネコンによるところが大きいとみられる。

したがって、いかに入場者を安定的に獲得できるかが収益確保の最大の決め手であり、そのためには、話題作品の獲得や併設商業施設等の集客力が重要なカギになることに変わりはないが、直営の売店や食堂（軽食・カフェ）などの充実も重要なポイントといえる。つまり、シネコンでは入場者数の安定的確保に加えて、より効率的で魅力のある売店・飲食店づくりが重要となる。

図表8 映画館の形態別損益分岐点比較と来場者一人当たり営業収支

	単独館	複数の映画館 の同居ビル	ショッピングセン ターとの同居型	設定の考え方
総スクリーン数	290	590	1,445	
座席数合計	54,436	116,368	277,032	
1スクリーン当り座席数	188	197	192	P15
1席当り延床面積(m <sup>2</sup> /席)	2.41	2.68	2.65	1スクリーン当り座席数(P15) / 1スクリーン当り延床面積(P19)
1スクリーン当り延床面積	454	528	509	P19
1スクリーン当り年間売上高(百万円)	56	92	102	
年間入場者数(人)	10,289,781	34,539,336	91,671,744	P18
収入項目 計	16,124	54,573	146,987	
年間入場料収入(百万円)	13,261	45,879	116,018	P8
食堂売店(直営)売上収入(百万円)	1,925	6,168	26,025	P8
その他の収入(百万円)	938	2,526	4,944	P8
支出項目 計	14,765	50,477	126,497	
賃借料(土地・建物)(百万円/年)	1,335	5,434	14,356	P20
賃借料(機械・装置)(百万円/年)	171	691	1,884	P20
給与支給総額(百万円/年)	2,941	7,081	13,108	P20
上映映画料(百万円)	6,431	23,719	63,572	P20
広告宣伝費(百万円)	704	1,681	3,832	P20
食堂・売店売上原価(百万円)	972	3,431	10,682	P20
その他営業費用(百万円)	2,211	8,440	19,063	P20
うち減価償却費	1,740	3,540	8,670	1スクリーン当り初期投資額1 億、残存価格10%、15年の定額 償却とした場合の原価償却費 (百万円)
営業収支	1,359	4,096	20,490	
入場者一人当たりの収支				
収入項目 計	1,567	1,580	1,603	
入場料単価(円/人)	1,289	1,328	1,266	年間入場料収入(P8) / 年間入 場者数(P18)
食堂売店(直営)売上収入単価(円/人)	187	179	284	食堂売店(直営)売上収入(P8) / 年間入場者数(P18)
その他の収入単価(円/人)	91	73	54	その他の収入(P8) / 年間入場 者数(P18)
支出項目 計	1,435	1,461	1,380	
入場者1人当り賃料(土地・建物)(円/人)	130	157	157	賃借料(土地・建物)(P20) / 年 間入場者数(P18)
入場者1人当り賃料(機械・装置)(円/人)	17	20	21	賃借料(機械・装置)(P20) / 年 間入場者数(P18)
入場者1人当り給与支給総額(円/人)	286	205	143	給与支給総額(P20) / 年間入場 者数(P18)
入場者1人当り映画料(円/人)	625	687	693	映画上映料(P20) / 年間入場者 数(P18)
入場者1人当り広告宣伝費(円/人)	68	49	42	広告宣伝費(P20) / 年間入場者 数(P18)
入場者1人当り食堂売店売上原価(円/人)	94	99	117	食堂売店売上原価(P20) / 年間 入場者数(P18)
入場者1人当りその他営業費(円/人)	215	244	208	その他の営業費用(P20) / 年間 入場者数(P18)
うち入場者1人当り減価償却費(円/人)	169	102	95	減価償却費 / 年間入場者数(P 18)
入場者1人当り営業収支(円/人)	132	119	224	
損益分岐点の平均座席占有率	10.6%	16.3%	14.7%	$d \div ((b-c) \times a)$
年間延べ座席数 a	79,476,560	169,897,280	404,466,720	総座席数 * 4交代 / 日 * 365日
収入単価(円) b	1,567	1,580	1,603	
変動経費単価(円) c	834	977	965	
固定経費(百万円) d	6,187	16,746	38,018	

(資料) 経済産業省編『特定サービス産業実態調査報告書映画館編(平成16年)』より筆者作成。



図表10 収入区分別年間売上高

	1997年 (百万円)	2001年 (百万円)	2004年 (百万円)	2004年	
				構成比	1997年比(倍率)
年間売上高計	151,068	204,265	228,643	100.0%	1.51倍
入場料収入	131,474	169,889	183,860	80.4%	1.40倍
食堂・売店(直営)売上収入	14,854	27,277	35,419	15.5%	2.38倍
その他の収入	4,740	7,099	9,364	4.1%	1.98倍

(資料)経済産業省編「特定サービス産業実態調査報告書映画館編(平成16年)」17頁

## 5. 今後の展望

### (1) 合従連衡の動き

シネコンは1993年に登場以降、2002年には1396スクリーンと全国のスクリーンの過半数を超えた。そして2006年には2230スクリーンとなって、総スクリーン数3062のうち73%を占めるに至っている(前出図表2)。すでに述べたとおり、映画市場の伸びが頭打ち傾向にあることから、わが国の映画館の適正スクリーン数は3000程度という見方もあり、今後は統合再編の動きが活発化する可能性が大きい。

東宝によるヴァージン・シネマズ・ジャパンの買収・子会社化や、札幌JRタワー内に開業した、東宝・東映・松竹の国内メジャー3社の共同

出店・運営によるシネコン「札幌シネマフロンティア」の登場など、競争力強化に向けた合従連衡の動きがみられる。また、初期の郊外型出店中心から大都市中心部への出店増加など、競争は激しさを増している。

### (2) シネコンの生き残りに向けて

生き残りをかけてシネコン各社は、デジタルシネマなど新しいシステム、技術導入の動きを始めている。

デジタルシネマは、従来のようなフィルムではなく、高精細度のデジタルカメラで撮影した映像をコンピュータで編集し、デジタル化されたデータを通信衛星や光ファイバー、DVDなど

で配信し、プロジェクターを使って直接スクリーンに上映する方式である。すでに、全国で50サイトほどがデジタルシネマ館をシネコンの中に併設している。

また、デジタルシネマは、フィルムが不要になるため、配給会社にとってはその処理・配送・保管等にかかるコストが削減できるほか、興行会社にとっても映写機のフロアーが不要で、人件費の削減が見込めることなど、ランニングコストを低くできるというメリットがある。現状ではデジタルシネマ館は、一般的なシネコンに比べて、1スクリーン当りの投資コストが高く、普及には時間を要するが、シネコン大手は、他社との競争に打ち勝つため、最近の新設サイト

においては積極的に投資し、デジタルシネマの導入に取り組んでいる。

シネコンの生き残りは、以上述べたような厳しい環境・投資負担に耐えながらも、自宅では味わえない映画の臨場感、迫力をどれだけシネマファンに訴えていけるかにかかっている。さらに言えば、コンプレックス（複合施設）としての利点を最大限に活用することも重要である。単に売店で映画関連グッズを販売したり、カフェを同居させたりするだけではなく、シネコンでしか味わえない映画鑑賞後の余韻を客に楽しませる演出、スペース作りができるかどうか、こうした努力が求められていると思う。

（伊藤 雄介）