

映画産業に関する
商慣行改善調査研究
報告書

2001年2月

MRI 株式会社 三菱総合研究所

「商慣行改善調査」研究会 委員名簿

(敬称略、委員氏名50音順)

座長

安念 潤司 成蹊大学 法学部教授

委員

安藤 皇 アスミック・エースエンタテインメント(株) 取締役映画事業本部長

小田川 淳朗 東宝(株) 映像本部映画興行部長

菊地 正人 (株)東急レクリエーション 取締役劇場営業部長

新藤 次郎 (株)近代映画協会 社長

関本 信 ユナイテッドシネマ(株) 宣伝部長

土川 勉 大映(株) 専務取締役

事務局

岸本 周平 経済産業省商務情報政策局メディアコンテンツ課長

境 真良 経済産業省商務情報政策局メディアコンテンツ課課長補佐

赤石 綾子 経済産業省商務情報政策局メディアコンテンツ課産業活性化係長

菊島 淳治 経済産業省商務情報政策局メディアコンテンツ課映像産業係長

小川 典文 (株)三菱総合研究所生活環境研究本部都市社会システム部主任研究員

小野 由理 (株)三菱総合研究所生活環境研究本部都市社会システム部研究員

目 次

1 . 前言 ~映像産業の発展の中で今、崖っぷちに立つ「映画産業」	1
2 . 現状認識 ~互いの不信が生み出す停滞	6
(1) 関係者の相互認識	6
(2) 映画業界の相互不信にまつわる「神話」と現実	10
(3) 現状の問題点の在所	13
3 . 改革の方向	15
~ 独善と不信による負の循環から相互信頼による正の循環へ	
(1) 相互信頼の構築に向けて	15
(2) 具体的提言	18
(3) 公的部門としての支援	23
4 . 新しい映像世紀における映画ビジネスの創造に向けて	25
~ さよならキネマ、それでも映画	
(別紙) 我が国の映画産業の構造	27

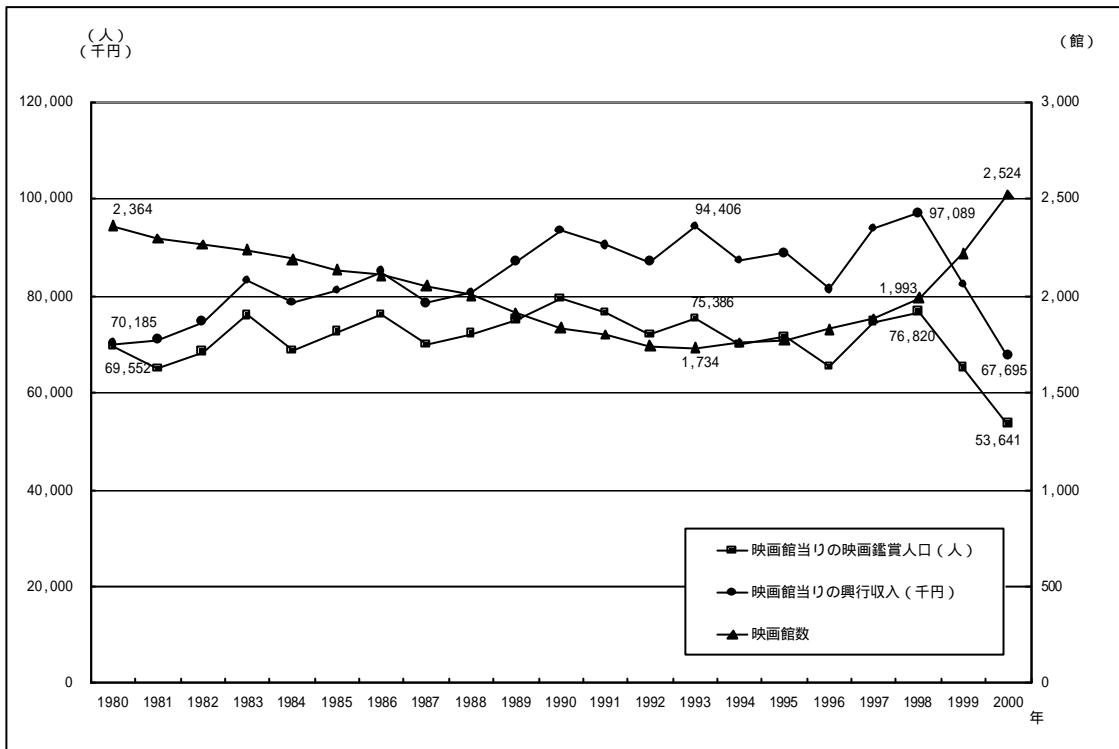
1 . 前言 ~映像産業の発展の中で今崖っぷちに立つ「映画産業」

ITの進展に伴い、多様化するメディアのコンテンツとして映像に対する需要が高まっている。テレビ、レンタルビデオ、DVD等多様なチャンネルを通じて映画に触れる機会は以前よりも各段に増えているが、我が国の映画業界が次々と大作を発表するなどの活況に沸いているとの話は、現時点では少なくとも聞かれない。

むしろ、従来型の映画興行はこれらのメディアの発達に従い、苦戦を強いられている。1月25日に発表された(社)日本映画製作者連盟資料の2000年の映画統計によれば、スクリーン数が2,524と前年比14%も増加したにも関わらず、映画鑑賞人口は135,390千人(前年比6.5%の減少)、興行収入170,862百万円(前年比6.5%の減少)となった。すなわち、映画館数は増加しているのに、映画鑑賞人口も興行収入も減少しているという構図である。

映画館あたりの数値で比較するとその傾向はより顕著となる。映画館あたりの映画鑑賞人口・興行収入は図表1からも明らかなように1988年以降著しい減少傾向にあり、2000年の映画館あたり映画鑑賞人口は53,641人/館、興行収入は67,695千円となっており、1980年以降最も悪い結果となっている。特に興行収入に占める邦画の比率は低下の方向にあり、邦画を取り巻く環境は一層厳しさを増している。

図表1 映画館数の推移と映画館当りの映画鑑賞人口と興行収入



出典：(社)日本映画製作者連盟資料より MRI 作成

そもそも鑑賞者が映画館で映画鑑賞を行うことの意義は何か。鑑賞者が日常から隔離した「ハレ」の場で大画面・大音響による映画鑑賞を行うことは、一言でいうなら、その場を同じくする者との「感動空間の共有」であり、本来自宅のリビングルームでビデオを観ることとは異質なものであろう。とすると、テレビやビデオを通じて映画鑑賞する機会が増えたとしても、直接的に映画館での鑑賞機会の減少につながるものではないとも考えられるが、実態として映画館での鑑賞者数は減少している。

また、映画を供給している製作者が、映画興行を初めとしてテレビでの放映やビデオ化等二次利用により複合的な収益を獲得し、これを活発に新作の製作に充てているかという点、一部の製作者を除き、そうではない。先の興行データや近年の邦画の制作費等を見る限り、日本の映画産業は、映像産業の発展の中で、今や崖っぷちに立たされているように見える。

図表2 近年の邦画製作費の推移（新聞情報より）

上映年	作品名	製作費
1977	人間の証明	6億円
1980	影武者	2.3億円
1982	空海	1.2億円
	未完の大局	1.2億円
1983	南極物語	2.5億円
1984	生きているうちが花なのよ 死んだらそれ迄よ党宣言	1億5千万円
1985	アリオン	6億円（宣伝費含む）
	MISHIMA	1.6億円
	リトル・ニモ	3.6億円
	乱	2.4億円
1986	植村直己物語	1.5億円
	キネマの天地	1.3億円
1987	竹取物語	2.0億円
1988	帝都物語	1.8億円
	敦煌	4.5億円
	マリリンに逢いたい	2億6千万円
1989	ガンヘッド	1.5億円
	アキラ	1.0億円
1990	霧の会議	1.4億円
	天と地と	5.0億円
	子鹿物語	1.5億円
1991	八月の狂詩曲（ラブソディー）	2.0億円
1992	おろしや国酔夢譚	4.5億円
	紅の豚	1.0億円
1993	眠らない街 新宿鮫	5億円
1997	ジャングル大帝	4億円
	もののけ姫	2.0億円（2.5億）
1998	プープーの物語	3千万円
	ポケットモンスター・ミュウツーの逆襲	3億円
	ホーホケキョ となりの山田くん	2.3億6千万円
	BROTHER	1.2億円
	アドレナリンドライブ	1億円以下

この背景には、様々な課題が存在しており、映画鑑賞人口の増加や映画産業全体の活性化に結びつく対応策を一元的に講ずることは困難である。

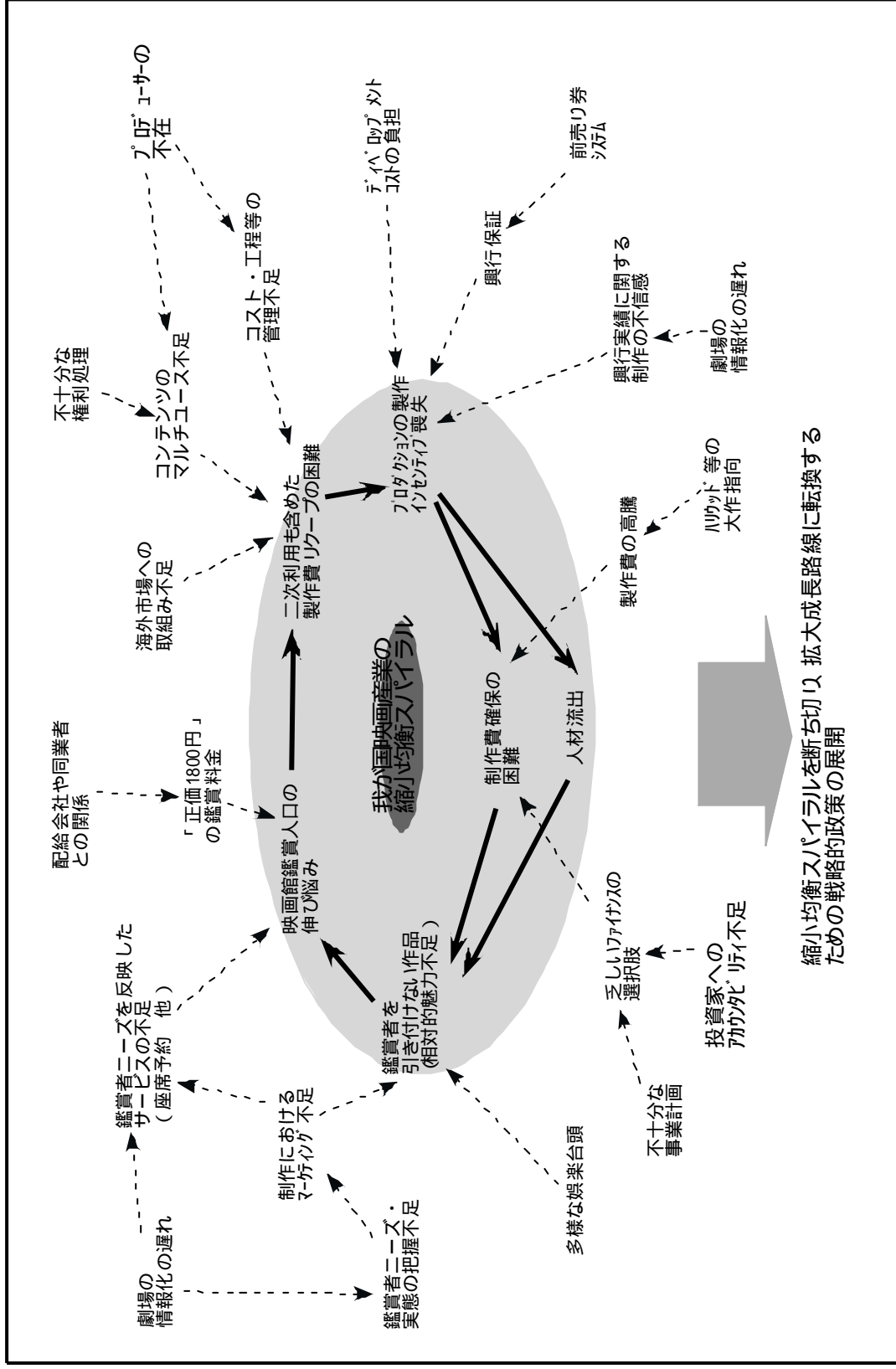
もちろん映画産業は国内の映画館での興行収入のみで成立しているわけではないが、一般的な映画の公開形態である「ウィンドウ方式」では劇場公開が最初に行われ、興行成績がその後の売上を大きく左右することから、興行収入の縮小は二次利用にも大きく影響していることは間違いない。

また、映画産業のアイデンティティが映画館における興行であることにも鑑みれば、興行収入を問題にすることは避けて通れない。

このような近年の興行の不振は、ヒット作に恵まれなかったことが直接的な要因であろうと考えられるが、単なるヒット作の不在という一時的要因のみならず、我が国映画産業の製作、配給、興行の各分野が抱える様々な課題が複合的に絡み合い、ヒット作が生まれにくい構造を作り出していることによるものとも考えられる。

このことが、我が国映画産業の縮小衰退の悪循環を生み出しているものと想定され（参考図 参照）、こうした循環をどこかで断ち切り、拡大成長へと転換するきっかけを作り出すことが必要である。

参考図 我が国映画産業を取り巻く課題の相関



2. 現状認識 ～互いの不信が生み出す停滞

現在の商慣行は、かつて「劇場にかければ客が来る」時代、興行収入のみが映画の収益源であり、その収益源の窓口である映画館に対する極めて大きな影響力を大手映画会社が有していた時代に構築されたものである。個々の商慣行によって状況は異なるものの、シネマ・コンプレックス（シネコン）という新たな興行形態の台頭や、鑑賞者の鑑賞動向の変化への対応等を通じ、ここ10年位の期間に、その多くは形骸化し、あるいは一定の時間が経過することにより、将来的には形骸化して行くものであるかもしれない。

しかし、現状においてこれらの“業界内部においては自明な”慣行の一部が関係者相互の、さらには業界外（投資家や鑑賞者）の業界に対する不信感を生み、この不信感が映画産業の変化を阻害し、停滞感を生んでいるように見えることも事実であり、本質的な問題点の所在は茫漠としている。

我が国映画産業が新たな映像産業へと早期に脱皮を図っていくために、こうした「負の遺産」の償却を促進することで、業界内部のみならず鑑賞者、投資家の視点にも立って関係者間の協調体制構築と透明性の確保に尽力していくことが重要である。

ここでは、本調査の過程で実施した様々な立場の業界関係者との意見交換を通じて、従来から商慣行として認識されてきた幾つかの事象について、以下検証を行った。

（1）関係者の相互認識

製作、配給、興行それぞれの言い分

我が国映画業界において、現在の停滞感の原因として考えられる幾つかの事象についての認識は必ずしも共通ではない。ここでは、製作、配給、興行からのヒアリングやアンケート結果を基に、いくつかの個別の慣習に対するそれぞれの現状認識をまとめた。

現状のブッキング方式に関して

邦画製作者は、自社作品を大都市圏を中心としてロードショー公開する場合、

大手映画会社系列の大規模チェーンを利用せざるを得ず、そうでない場合は小規模チェーンの利用という二者択一を迫られるとの認識を持っているが、大手映画会社はブロックブッキング全盛時と比べて柔軟なチェーンの組み合わせや期間設定が行われるようになってきているとの認識を持っている。

鑑賞料金について

鑑賞者から見ると、数々の割引制度は見られるようになったが概ね全ての映画館において「大人1800円」が維持されているのは極めて不可思議であると感じているにもかかわらず、製作サイドは「作品の価値そのものにも直結する値段の高低を、誰も決めることはできない」との立場で、配給や興行サイドは「厳しい経営状況の中、売上増どころか売上減につながりかねないため迂闊な値下げはできない」との立場で、それぞれに認識は異なるものの結果として「1800円」を容認している。また、興行サイドからは「レディースデイ等様々な割引制度があり、すでに1800円は形骸化している」との見解も示されているが、急激な値引き競争のきっかけとなることのないよう事実上の標準的な価格としての「正価1800円」は引き続き維持されている状況にある。

前売り券・興行保証について

製作や独立系配給会社は、「(無いに越したことはないが)一定期間の上映を確保するためには(劇場の週アベ(週当り興行収入の平均)に見合った)前売り券購入や興行保証もやむなし」と捉えているが、大手配給サイドは「興行保証を自ら求めることは殆どない」とし、興行サイドも「(自ら保証を要求しているわけではなく)最低限確保したい週アベについて示すと、製作が自主的に前売り券購入を申し出てくれる」との認識であり、認識は大きく異なる。

利益配分方法について

利益配分方法については、配給・興行が主に宣伝費等の必要経費をあらかじめ確保し、総収入から必要経費を差し引いた残額を配分するトップオフ方式が用いられるが、これに対して製作サイドは「製作のリスクは興行や配給に比して大きい、収入の増減に応じた利益配分がない」ととらえている。配給や興行は、「トップオフは、劇場の運営(興行収入の獲得)のためにかかっているコストにまず充てているのであって、決して配給や興行ばかりが儲かっている

わけではない。そもそもヒットする作品であればトップオフ方式に関係なく全員が儲かり、オールハッピーではないか」と認識している。

興行データ（入場者数、興行収入）について

製作・配給サイドは「興行側の自主申告であるため数字にごまかしがある、ないしはごまかしが起きる可能性がある」としているが、興行は「古い意識が残る一部の館において興行データの操作が行われている可能性は否定しないが、基本的に興行データは正確である」としている。

以上のように、製作・配給・興行の関係者間の認識のずれが相互の不信感を生み出す原因となっているように見える。

図表3 映画産業を取り巻く事象に対する関係者間の認識

	製作	独立系配給	大手配給	興行
ブッキング	<ul style="list-style-type: none"> ・チェーン規模が二極化し、これに合わせざるを得ない ・興行保証をしばしば求められる 	<ul style="list-style-type: none"> ・興行保証をしばしば求められる ・配給するしないは作品次第 	<ul style="list-style-type: none"> ・柔軟なブッキング（規模、期間）は可能 ・配給するしないは作品次第 	<ul style="list-style-type: none"> ・ブッキングはチェーンマスター次第
鑑賞料金	<ul style="list-style-type: none"> ・作品の値段を誰も決められない（事実上一律料金への収斂もやむなし） 	<ul style="list-style-type: none"> ・鑑賞料金の流動化はやむなし ・ただし配給会社の了解も必要 ・コスト圧縮も限界で値下げは厳しい ・そもそも下げれば客が増えるとはいえない 	<ul style="list-style-type: none"> ・興行保証は殆どない 	<ul style="list-style-type: none"> ・鑑賞料金は勝手に下げるとは困難 ・コスト圧縮も限界で値下げは厳しい ・そもそも下げれば客が増えるとはいえない
前売り券 ・興行保証	<ul style="list-style-type: none"> ・前売り券購入は厳しいがブッキングのためにやむなし 	<ul style="list-style-type: none"> ・前売り券購入は厳しいがブッキングのためにやむなし 	<ul style="list-style-type: none"> ・興行保証は殆どない 	<ul style="list-style-type: none"> ・当たるかどうか分からないのだから週アベは確保したい（製作会社が前売り券を購入してくれれば助かる）
利益配分方法	<ul style="list-style-type: none"> ・配給・興行に比べリスク大きい 	<ul style="list-style-type: none"> ・作品が当たれば何も問題ない ・当たる作品を作れないのが問題 		
興行データ	<ul style="list-style-type: none"> ・不透明な部分がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・かつては別として、現状では不透明なものは殆どない 		<ul style="list-style-type: none"> ・充分かつ確実に透明である

製作、配給、興行それぞれの産業の実態

ここで、映画産業を構成^{注1)}する製作、配給、興行の各関係者の機能について、再度確認したい。

^{注1)}邦画と洋画では映画産業の構造が若干異なる(別紙参照)。

製作は、企画を基に「映画」という商品を作る製造業者である。製作方法には、大きく、自らも資金を投入する「自社製作」と、他者が調達した資金を使って委託を受けて製作を行う「製作委託」のパターンがある。前者は配給・上映のチャンネルを確保しなければならず、興行成績次第では製作資金の回収も困難な場合がある一方でヒットすれば大きなリターンも見込める。後者は決められた予算・工程内で映画を納入すればよく、興行リスクは負わない。前者は後者に比べてハイリスク・ハイリターンな製作形態である。

配給は、製作が作った「映画」という商品を選別し、小売業である映画館に卸す卸業者である。配給会社には、卸先である映画館と資本関係や緊密な提携関係を有している会社と、卸す商品単位で映画館と取引を行う会社があり、前者は選別した作品が映画館で確実に上映されるが、後者は映画館との交渉により上映条件が(上映するしないも含めて)決定される。

興行は、「劇場」という不動産を運営するいわば不動産業としての側面と、「映画」という商品(サービス)を販売するサービス業としての2つの側面を持つ。不動産業としては、良い立地環境にある不動産の維持運営を通じて、コンスタントな利回りが得られることが重要である。サービス業としては、観客に快適な鑑賞環境を提供することによってその場の満足度を最大限にするサービスをいかに提供するかが重要である。

(2) 映画業界の相互不信にまつわる「神話」と現実

前述のような製作・配給・興行の関係者間の相互不信感を生み出している認識のずれは、それぞれのビジネスの実態を踏まえた商慣行に対するスタンスの相違によるものと考えられる。

ブロックブッキング

ブロックブッキングは大手映画会社が有する全国の専門館(チェーン)で上映する作品についてあらかじめ公開日、上映期間、次回作品等年間の上映スケジュールを決めておくものである。これは、配給・興行サイドにとっては大規模で計画的な宣伝、フィルムプリントが可能となり、劇場稼働日数も確保されるなど、「ヒットする」作品がコンスタントに確保できるという前提に立てば、有効にリスク回避できるシステムといえる。また製作サイドにとっても、計画的な製作スケジュールや一定期間上映されることでの宣伝効果などのメリットがある。

一方、「受けなかった」作品の場合、スケジュールどおりに上映し続けることで、「ヒットする」作品で収益を獲得する機会を失うデメリットがある。

ブロックブッキングは、リスク回避優先のシステムと見ることができる。これは結果として、「受けない」リスクをヘッジするための興行保証や前売り券システムを出現させ、興行の(自己責任でより当る作品を選ぼうとの)経営意欲の喪失といった現象として現れていると考えられる。

すでに大手映画会社の一角がブロックブッキングを解消し、洋画中心のチェーンとして再スタートしたことは記憶に新しく、現在残っているブロックブッキングについても、邦画製作者にとって多様なチェーン利用の選択肢がある現状において、かつてのようなブロックブッキングに頼らざるを得ない状況はかなり薄らいでいると言われる。

鑑賞料金「1800円」

映画という商品の価格に対する評価は、個々の作品の出来映とそれに対する個々の鑑賞者の趣味や嗜好によって決まってくるため、一律に「高い」「安い」

を評価することはそもそも難しいという側面があり、「鑑賞料金 1800 円」は映画鑑賞における一定の標準的な価格として機能してきた。

配給・興行サイドにとっては、一定の標準額が存在することで割引料金に対する鑑賞者のお得感を生み出すとともに、単なる収益減につながりかねない値下げ競争の一定の歯止めになる等のメリットはある。

また、製作サイド（主に監督）にとっては鑑賞料金という形で作品に対する事前評価が鑑賞者に示されるかもしれない事態はひとまず回避でき、面子が保たれる。

その一方で作品の違いや劇場の鑑賞環境やサービスの違い等、劇場での経営努力が反映されず、鑑賞者にとっては料金設定に対する不透明感をぬぐいきれないというデメリットもある。

現状では、レイトショー、レディースデー他、各種割引料金設定がすでに鑑賞者に定着しており、映画館の配給会社への配慮（自由な価格設定により配給を受けられなくなるかもしれないとの畏怖）、値下げ分が鑑賞者数の増加につながらず、収入源に直結するかもしれないとの恐れ等から、事実上の標準的な価格としての「正価 1800 円」が維持されているに過ぎない。

今後も実質的な鑑賞料金多様化が進むことは確実であり、「正価 1800 円」自体の引き下げを検討する動きも生まれつつある。

前売り券

前売り券は、鑑賞者への顧客サービスとしての機能と、配給・興行への興行保証のツールとしての機能を有している。

鑑賞者の立場に立てば、前売り券は事前に低価格で購入できることで割引感や安心感等のメリットがあるが、一方で前売り券が金券ショップへの流出することで、映画館のチケット売り場で当日券を購入した（まじめな？）鑑賞者が正規料金で見ることの不公平感を持つという弊害がある。

配給・興行にとっては、作品上映前に興行保証として収益を得ることができ。一方で金券ショップへの流出による実売価格の設定が、作品の逆プロモーション（「おもしろくない映画」との判断等）効果を生んでいるデメリットがある。

興行保証（含む事後的アジャスト）

チェーンマスター（ブロックブッキングの場合は配給会社）に対して配給会社や製作会社が興行保証（事前の興行保証に限らず、提示された週アベに基づく事後の前売り券買取を通じたアジャストも含む）をすることが、契約書外の慣行として行われているケースが多い。

配給・興行サイドにとって興行保証は、上映前に興行リスクをヘッジでき、「受けない」作品であっても安心して劇場運営ができるというメリットがあるものと捉えられている。その一方で、興行保証期間中は「受けない」作品でも上映する必要があり、「ヒットする」作品で収益を獲得する機会を失うというデメリットがある。

製作サイドにとっては、劇場公開が約束される一方で業界外からの新規参入の阻害要因となっている可能性もある。

また前売り券の興行保証分を含めた興行データ（ヒットランキング等）が鑑賞者を初めとする業界外に発表され、劇場での鑑賞者数の実態との乖離が、鑑賞者や投資家の不信感を増幅し、結果として鑑賞者や投資家を映画から遠ざけている可能性がある。

(3) 現状の問題点の在所

「思い入れ産業」としての映画産業

どのような業界であっても、その中で働く人は自分の仕事に情熱を持ちその成功を願う。クリエイトを核に持つビジネスであれば「思い入れ産業」という性格は当然なもので、映画産業も例外ではない。映画は、人間の感性に訴える商品であるため、製作サイドはもちろんのことその作品を選択し、流通に携わった配給や興行にも「自分が作った(選んだ、上映した)作品だからヒットしてほしい(するはずだ)」との思い入れを生む。業界関係者による商品に対する愛情は、どのような産業においても存在するものではあり、それがより良い商品を生み出す原動力となる。

しかし、思い入れがあればこそ、他人に受け入れられなかった(ヒットしなかった)「現実」をつきつけるシステムが不全である場合、関係者は自分の失敗を認めることができない。その結果、他人に失敗の原因を転嫁しつつ、自分は現実を変える正しい努力を放棄したり、時として誤った方向へとひたすら一生懸命に突き進むという悲劇的な事態を招来したりと様々な悪循環をもたらす可能性がある。

商慣行の意味するもの

従来より我が国映画産業において行われてきた(いる)商慣行は、映画産業を取り巻く環境が変化する中で、すでに合理的な意味を喪失しているにも関わらず、「かつてのような日々満員御礼の時代に及ばなくとも時々いい作品が来れば何とかやっていける」との「幻想」や、「こんなにがんばったんだから、ヒットしないはずがない」との「思い入れ」に縛られながら今も行われているものが大半であるように見える。

例えば興行保証は、少なくとも興行や配給サイドにとって、ヒットしなかったという事実を直視する必要がなく、「思い入れ」そのままに見かけ上の成功を装うことができる極めて都合の良い慣行であろう。

商慣行が生み出したもの

こうした「思い入れ」が生み出した商慣行が、本来「興行収入の最大化」という共通の目的を有する運命共同体であるはずの製作 配給 興行間の協調と連携を阻害するばかりか、他者に対する「不信感」と責任転嫁の姿勢を生み出す要因となっている。一部の映画館にしる、興行データの不透明さがあるとの指摘があること自体、そのことを顕著に表している。

ところで、モノを介在させる製造業においては出荷データを製造側が把握し販売量がこれを上回ることはあり得ないが、映画という無形物の流通においてはこれが起こりうる。このため製作や配給が経済的に合理的な利益を得るためには、興行側から正確な鑑賞者数データを得るか、フラット制での契約を結ぶか、のいずれかの選択肢しか取り得ない。

鑑賞者や投資家など業界外部に対しても、決定的に不足しているのは、アカウンタビリティの視点である。業界関係者はこうした商慣行について「不信感」を抱えながらも「清濁併せ呑んで」きたが、業界の外にある鑑賞者や投資家から見ると、「なぜどこの映画館で観てもどの作品でも1800円か?」「投資した映画で得られた興行収入がなぜ戻ってこないことがあるのか?」納得できる説明がなされることは少ない。結果として、鑑賞者も、投資家も映画産業から離れていったと考えられる。

こうした「負の循環」を生み出している相互の「不信感」は、業界関係者がIT技術の活用により興行データの透明化を推進する努力や、旧来の商慣行の合理性の検証や必要に応じた改善を進める努力を怠った結果であることを、全ての関係者が認識することが正の循環へと転換する第一歩であるといえるのではないか。

3 . 改革の方向

～ 独善と不信による負の循環から相互信頼による正の循環へ

(1) 相互信頼の構築に向けて

改善の方向を考える上で、今一度、日本映画産業が国内の映像産業の中でおかれている位置について確認しておきたい。

そのためには、世界の映画産業の中で圧倒的な存在感を示す米国映画産業のケースとの比較は極めて参考になる。すなわち、テレビで放映されるドラマまでを生産する米国映画産業は米国における映像産業そのものであるのに対し、日本映画産業は国内における映像産業の一プレイヤーであるに過ぎないということである。テレビが圧倒的な存在感を持つ日本の映像産業市場において、日本映画産業は、映画産業全体として一チャレンジャーの立場にいると言えよう。そして、その立場は日本映画界自らが選択したものであることを忘れてはならないだろう。

したがって、日本映画産業の改革とは、すでに映像産業の王者の地位から転落した日本映画産業が一致団結し、力強いチャレンジャーとして再びよみがえるためのものでなくてはならない。

そのためには、映画産業を構成する各事業者間の「不信感」を払拭し、新たな協力体制を構築しなければならず、また、その協力体制は、すでに記した現在の商慣行における問題点に鑑みれば、「優勝劣敗の徹底と各事業者の事業の透明性確保によって互いの責務を果たす」という各事業者の協調体制”を体現したものでなければならない。ここで言う”互いの責務”とは、以下をいうと考えられる。

” 製作 ” の責務

製作者の責務とは、「より観客を呼べる（儲かる）作品を生み出すこと」である。しばしば製作においては「作り手の意欲」が強調されるが、それは上記の目的を達成するための手段に過ぎないことを関係者は確認すべきである。

「より観客を呼べる作品」を生み出すには、ターゲットとする鑑賞者層の明確化とそのニーズの把握、作品への反映が重要であり、それは企画段階から作品の公開直前まで徹底して取り組むべきことを認識することが必要である。

” 配給 ” の責務

配給の責務とは、'製作者の条件と映画館の条件とをより双方の納得がいく形で結びつけること' と 'より観客を呼べる作品のための鑑賞者データ、ニーズを製作にフィードバックしていくこと' である。配給は本来、製作、興行のいずれとも対立する性格を持つものであって、両者のどちらの代理人ともなってはならないという非常に微妙なバランスを要求される。その信頼を失ったとき、配給という独立したビジネス自体が映画界から廃毀される可能性を、関係者は認識すべきである。

” 興行 ” の責務

興行の責務とは、'より観客に満足してもらえ鑑賞環境とサービスを提供すること' と '商品の販売部門として売上状況や鑑賞者データ、ニーズを配給、製作にフィードバックしていくこと' である。しばしば興行では、より大きなスクリーン、より高度な音響設備などが強調されるが、これは観客の満足をもたらす要素の一例に過ぎないことを関係者は認識すべきである。

各者がこれらの責務を果たした上でリスク負担、すなわち回収されることが確約されていないコストの負担を行ったとき、その負担に応じたリターンを得ることが可能になるべきと考える（図表4 参照）。

こうした認識に立って、以下に示すような具体策を講じることによってより良い映画作品を生み出すこと以外に、鑑賞者の満足と、投資家の期待をもたらす” 正の循環 ” への道はないと、我々は結論づける。

図表4 リスク負担に応じた興行収入配分イメージ図

	機能 (本来担うべき作業)	機能/ 対応するコスト	数量	単 価	金 額	実質的な リスク負担者 (注)	リスク負担 (額)(率)	
							a (製作が実 質的に負担 したリスクの 合計)	a/ a-b-c
製 作	・(市場データを踏まえた)作品の企画	・データロップメントコスト		(千円/本)		製・配・興	a (製作が実 質的に負担 したリスクの 合計)	a/ a-b-c
	・作品の制作	・製作費		(千円/本)		製・配・興		
配 給	・(対興行) 作品情報収集・提供(ジャンル別ラインナップ、売れ筋等) ・(対制作) 上映館情報収集・提供(キャパシティ、館特性等) 市場データ分析・提供(鑑賞者動向・コース等) ・受発注管理(作品のフックック、売上データ管理等)	・システム運営・償却コスト		(千円/本)		製・配・興	b (配給が実 質的に負担 したリスクの 合計)	b/ a-b-c
	・フィルムプリント、輸送	・プリント費、搬送費		(千円/巻)		製・配・興		
	・作品の宣伝	・宣伝費		(千円/巻)		製・配・興		
	・市場データ収集(鑑賞者動向・コース等) ・作品の選別	・システム運営・償却コスト		(千円/日)		製・配・興		
興 行	・上映	・建物・設備償却費 ・水道光熱費、人件費		千円/日 千円/日		製・配・興 製・配・興	c (興行が実 質的に負担 したリスクの 合計)	c/ a-b-c

注) ここでは実質的なリスク負担者は誰か、明記しているものではない。
将来的には、製作、配給、興行のそれぞれが欄の金額の総和に
対応して、興行収入の配分を受け取るイメージを表している。



リスク負担比率に応じたターン
(実コストアップ後の興収)の配分

(2) 具体的提言

我が国映画産業の復活に向けては、映画産業を構成する、製作、配給、興行の三者が前記のような責務をそれぞれに果たすことで相互の信頼関係を構築し、“市場原理に基づく合理的な契約を通じたコラボレーション（共同作業）”を進めなければならない。

その環境を整備するための具体的な取り組みとして、以下のようなものが想定されよう。

マーケティング手法の積極的な導入

我が国の映画産業はディレクターシステムがベースとなっており、映画を監督の作品として扱う傾向が強いと言われる。これは「作り手の思い入れ」を最大限に活用するシステムであると言えるが、他方、それが観客を動員する映画を生み出すための手段でもあることを、映画産業の担い手としては認識していなければならない。後者の点から、「ヒットする商品」を生み出すための十分なマーケティング手法の活用が必要であり、「ヒットする」という要素に大きく宣伝等が関係するのであれば、こうした作業やビジネスモデル設計ができる専門家を登用し、いわゆるプロデューサモデルへの移行を検討しなければならない。

現在のところ、一部で観客動員数等の興行データを収集・分析しているが、一般鑑賞者に「ヒットする商品」としての映画作りを行うのに必要な詳細な興行データが、映画館から製作や配給に対して提供されているとは言えない状況であり、日本の映画産業においてはこうしたマーケティングの重要性を十分認識する必要がある。

本来、こうした情報の提供は興行部門の当然の責務であることを関係者は自覚し、マーケティング手法を導入することにより、作品のディベロップメントへのデータ活用のみならず、各映画館にとってロイヤリティの高い顧客の囲い込み、作品のプロモーションへの応用等が期待できることも念頭におくべきである。

これを実現するためには、製作、配給、興行各者のマーケティングの重要性に対する意識改革や、興行データを共有・活用していくことに対するコンセン

サスの形成が前提となることは言うまでもない。すでに一部コンビニエンスストアチェーンでは商品を購入した顧客の性別・年齢等を一元管理し、それらのデータを分析することで効果的なマーケティングを行っている。映画産業においても POS^{注2)}導入を始めとする映画館の情報化を早急に実施する必要がある。

注2) P O S [point-of-sale]

販売時に販売活動に関する情報処理を行うこと。各店舗の POS 端末とホスト-コンピューターを結んで、売上管理などを自動的に行うことができる。販売時点情報管理システム。

透明性の高い興行ルールの実現

映画産業の市場のすそ野を広げるためには「ヒットする商品」をより多く市場に供給していくこと、すなわち映画の優勝劣敗を徹底することが重要である。そのためには、さらなるチェーンの多様化をにらみつつ、興行・配給の連携により柔軟かつ競争的なブッキング方式の導入と並行して、興行保証・事後アジャスト・前売り券等の廃止を進める必要がある。

チェーンの多様化とは、多様な性格を持つ映画館によって構成される小中規模チェーンの整備を指す。この小中規模のチェーンを複数組み合わせることで対応することにより、「タイタニック」や「もののけ姫」のような大作から、独立系のインディーズにまで柔軟に対応する興行システムを構築する。特にスクリーンのダウンサイジングとマルチスクリーン化は、客席あたりの利益率を向上させる効果のあることがこれまでの資料の分析からも見て取れるため（図表5参照）重要である。90年代に我が国で一般的となったアメリカ型シネコンはこうした新たな映画館ビジネスの先駆けと見ることができよう。多様な映画館の建設を進める上で、阻害要因として指摘される法規制については、興行関係者の陳情や関係省庁（旧厚生、建設、自治の各省）の懇談会等の活動を通じて、概ね解消の方向に向かっている。しかし、地方自治体毎に条例で定める設備基準の内容が異なり、一部には昨今のマルチスクリーン化の実態を反映せず必要以上に興行側に過大な設備投資負担を強いるものがあるとの指摘もあり、引き続き不要な規制の洗い出しと緩和に向けた検討を進めることが重要であろう。

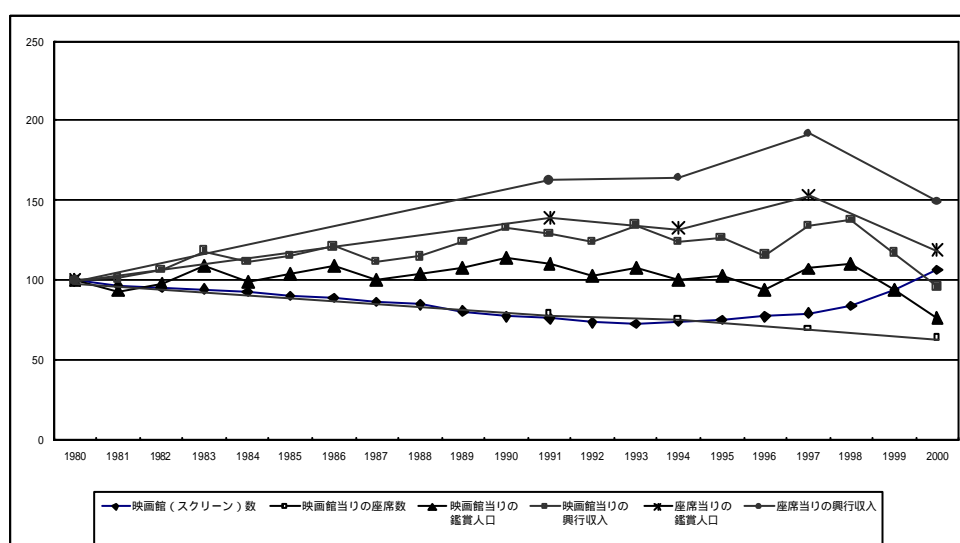
競争的なブッキング方式とは、具体的には、鑑賞者に受け入れられた作品については、上映期間や上映規模を拡大し（拡大興行の機会創出）、逆に受け入

れられなかった場合は新たな作品(時には新人監督の作品や旧作ということもある)へ機動的に入れ換えることを指す。興行は、ある作品が受けなかった場合に従来行われている事後アジャストはあくまでこれに次いで行うべき二次的手段であり、これによる利益確保に過度に依存するような経営は戒められるべきであることを自覚する必要がある。さらに、事後アジャストの基準となる週アベが実際に映画館が有しているポテンシャルよりも高い(過去の好業績の時代の実績や、興行保証によって水増しされた数字を採用している)ものであったりすることなどがあるとすれば、これは言語道断と言わざるを得ない。いずれにしろ、配給と協力して作品が受けなかった事態に対応するために必要な代替作品の確保に努めなくてはならない。

なお、これを実現するためにはデジタルテープやネット配信等を活用したより機動的な配給に適した上映設備・施設の充実、作品の基礎情報の発信・収集や作品の選別とブッキングを効率的に行うためのシステム作りが必要であり、そのための政府部門の資金の支援策や規制緩和等も検討すべきである。

前売り券については顧客サービス面についてはすでに機能せず、興行保証のための利用による弊害ばかりが見られるようになっている。今後はこうした状況に鑑み、鑑賞者への正確な興行情報の提供、投資家への映画ビジネスへの投資に際してのリスクとリターンに関するアカウンタビリティの確保のために、配給との協調連携のもと、前売り券の廃止に向けて取り組むことが適当であろう。

図表5 映画館(スクリーン)あたりの座席数、座席あたり興行成績の推移



(*) 1980年を100とした指数値である。

(*) 映画館当りの座席数については、特定サービス産業実態調査報告書(映画館編)昭和55年、平成3年、平成6年、平成9年による。

鑑賞料金・鑑賞環境の多様化

現在行われている様々な割引努力は高く評価できるものの、映画鑑賞料金についてはさらに一歩進めて現在の割引中心主義を廃し、映画番組や鑑賞環境に応じて「1800円」という正価の多様化を進めるべきである。これは、映画鑑賞というサービスについて需要家の側から見た価値決定要素が、映画そのものの品質と、映画の鑑賞環境とからなることからくる必然である。また、これが鑑賞料金の実質的引き下げとなれば、極短期的には関係者の事業環境を悪化させる可能性もあるが、中期的には現在極度に減少している映画ファン（映画を観る習慣がついている人々）を増加させる効果があることに着目すべきである（「映画料金は不当に高い」という意識が浸透しているとすれば、思い切った正価の引き下げを実現することも検討されてしかるべきであろう）。

また、^{注3)}で指摘した多様な映画館の展開が進む過程で、新たな設備投資は極力行わず必要最低限のサービス提供に留めるなど徹底したコスト削減によって、必ずしも快適な環境ではないが安価で鑑賞できる「低価格映画館」や、より高度な付帯サービスや鑑賞環境を提供する「高級映画館」等、様々な興行の価値提供のあり方を実現し、多様な映画ファンを獲得していくことも期待される。

加えて、小売事業者として鑑賞者に最も近い映画館が、「興行収入の最大化」のために、地域の実情や鑑賞者のニーズを踏まえて、多様な料金設定を行うことがあって良い。仮に現行の興行と配給の契約関係を前提とする場合、配給会社が興行に対して一見すれば価格拘束を行い得るようにも思われる。^{注3)}。そのことが興行主導の価格形成に抑制的な効果を持つことがあり得ると考えられることから、事前に興行による「配給会社への配慮」が不要であることを配給自らが興行に対して明確に示すことも必要ではないか。

^{注3)}映画という商品を映画館に配給するに際して、その小売価格である鑑賞料金を拘束した場合、外形的には独禁法上の「価格拘束付取引」に該当する可能性がある。ただし、ヒアリングの結果では配給業者が価格拘束を行う意思がないことが確認されている。

柔軟なビジネスモデルの実現

映画館の多様化、鑑賞料金や付帯サービスの多様化が進むことで、柔軟なビジネスモデルが登場しても良い。例えば、地方の市民ホールを活用した、夜間だけの臨時映画館、ディナーとセットで映画を供するレストランと合体した映画館、親子連れが多少騒いでも大丈夫な防音設備を備えた個室鑑賞室付き映画館など、規模も中身も多様な映画館を展開するために、必要であれば貸し館制やフラット制など、配給と興行との契約関係を多様なものとするべきであろう。その結果として様々な興行の価値提供のあり方（柔軟なビジネスモデル）が実現され、多様な鑑賞者層のニーズに応える可能性が広がるものと期待される。

(3) 公的部門としての支援

上記のような相互信頼の構築に向けた提言をより現実的なものとしていくために、公的部門としては、以下のような支援を想定している。

資金調達関連制度の改善

ますます高騰する映画製作資金を調達するために、映画の受益権を小口化して販売する手法の採用が想定されるが、映画については商品ファンド法（商品投資に係る事業の規制に関する法律）が適用され、同法に基づいて経済大臣及び金融監督庁長官の許可を受けた商品投資販売業者のみがファンドの発行ができるなど、一定の制約を受けることとなる。

こうした制約が映画製作における円滑な資金調達の障害となっているとの業界関係者の指摘もあり、映画を同法の対象外とすることの検討を行う。

規制緩和、運用の柔軟化

多様な映画館の登場を阻害することのないよう、映画館の建築規制の現状と都市計画法で規定されている各用途地域の定義等を踏まえ、

- ・ 産業構造の変化等を原因として当初計画時に想定した産業集積が進んでいないあるいは既存の土地利用の空洞化が進展している工業地帯を想定した、工業地域における立地規制緩和
- ・ 近年の映画館はシネコンに代表されるように健全なレジヤースポットとして一般市民に認知されている状況に鑑み、ある程度の商業化が進展している近隣商業地域における面積規制緩和

について、興行団体等映画業界団体による要望を踏まえつつ、都市再生本部で検討される土地流動化策への提言や、国土交通省を初めとする関係者との協議・調整等の検討を行う。

また、地方自治体毎に条例で定める設備基準の内容についても興行側に過大な設備投資負担を強いることのないよう、引き続き不要な規制の洗い出しと緩和に向けた検討を進める。

さらに、近年我が国においても、映像製作のロケ撮影を側面からサポートする

窓口として、フィルムコミッションを設立しようとする動きが本格化してきている。こうした動き自体は映像製作者にとってプラスであることは間違いなく、映像製作者にとっての認知度も高いものとなりつつある。しかし、かなり前からフィルムコミッションを設立・運営している米国等の事例と比較するとその機能はまだ拡充・強化の余地を有している。

そこで、

- ・各地のフィルムコミッションの活動を支援する「全国FC連絡協議会」への支援

- ・フィルムコミッションの新規設立を支援するマニュアル整備

- ・フィルムコミッションのワンストップサービスを実現するため、撮影許可に関する規制の緩和を検討

等、自治体におけるフィルムコミッションの設立・運営を支援することが想定される。

業界の構造改革支援

映画産業の構造改革を促進するための措置として、興行データの透明化に有効な業界の情報化促進に関する支援等、政府部門で可能な支援策を検討する。

4 . 新しい映像世紀における映画ビジネスの創造に向けて

～ さよならキネマ、それでも映画

映画生誕から100年以上が経過した今、映画を取り巻く環境は大きく変化した。映像という表現手段を通じて、ひとびとが驚き、悲しみ、笑うことには変わらないが、今や感動を得るために映画館に出かけることの必然性はかつてと比べて各段に低下し、映像鑑賞という行動が多様なメディアを通じてパーソナルかつフレキシブルに行われるようになった。

かつて映画は、我々にとって唯一の映像コンテンツであった。その鑑賞機会も、映画館での上映にほぼ限られていたと言って良い。多くの鑑賞者が映画館に集まっていたのはそのためであった。今や映像鑑賞は、地上波テレビ、衛星テレビ、ビデオ、DVD等、多様なチャンネルで可能となり、今後のネット配信の普及も視野に入れると限りなく空間拘束性・時間拘束性は薄らいだと言える。その限りにおいて、映画館に足を運ばざるを得ない映画鑑賞は、むしろ空間・時間を拘束される不便な鑑賞方法となってしまった。

このことを供給者側から見ると、収益獲得チャネルの多様化(興行収入の重要性の相対的低下)を意味するものであり、かつて興行収入が唯一の収益源であった時代に形成された配給・興行システムは当然のごとくすでに制度疲労を起こし、新たなシステムへの脱却を迫られていると言えよう。

我々が今回まとめた新たな商慣行に基づく映像ビジネスの中には、一見すればもはや「映画」とは言えず、ビデオ上映会や、ビデオボックスの次元に映画を販めるものもあるように見えるかもしれない。しかし、すこし足を止めて、考えていただきたい。そもそも映画館で行われる興行の意義は何か。それは、何よりも「ハレの場で映像コンテンツを見せることによって、鑑賞者に感動空間を共有させる事業」であり、その限りにおいて需要家にとっての映画の位置づけは何ら変わりはない。

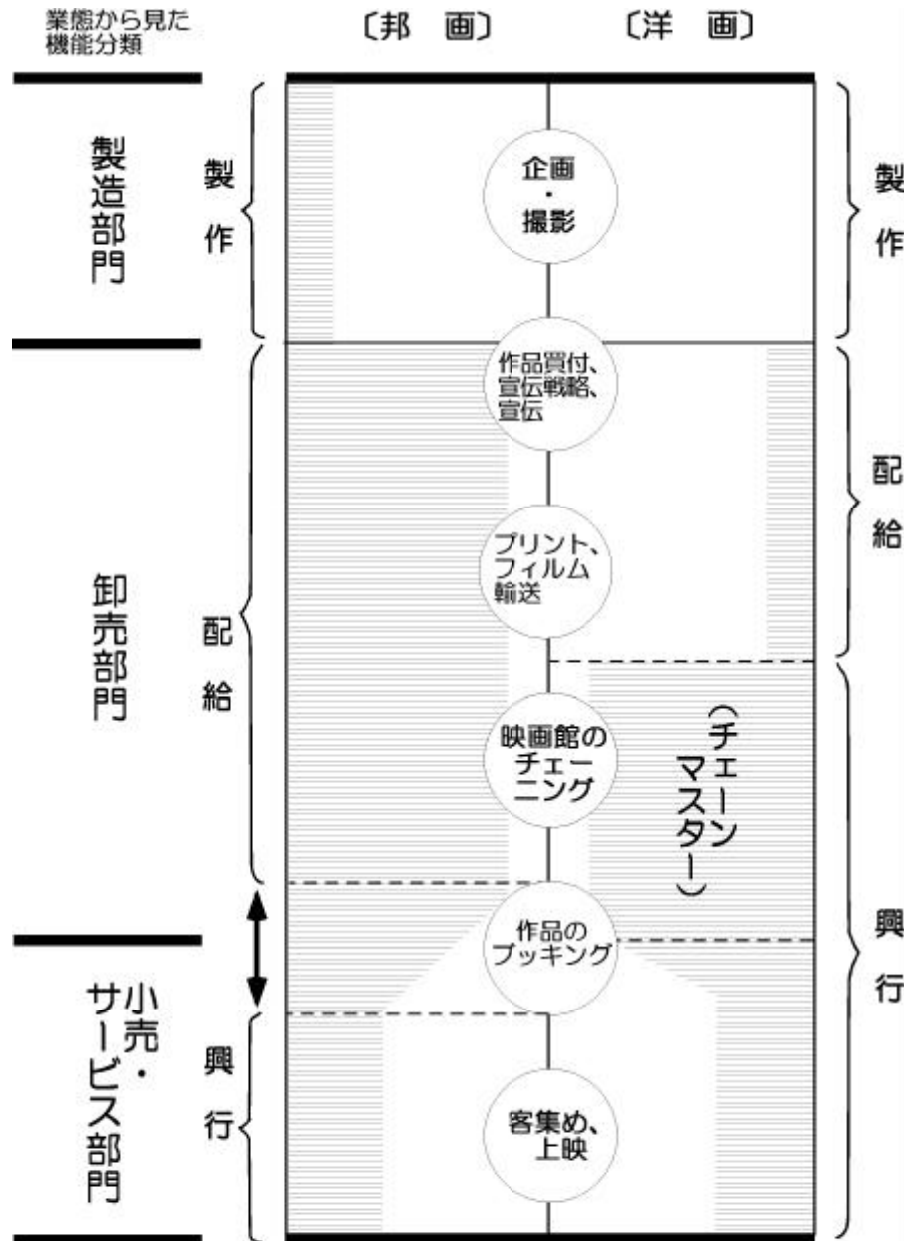
確かに供給者の立場としては、現在より「映画館での鑑賞者からの興行収入の獲得」という意義が薄れ、「映像コンテンツが生み出すトータルな収益拡大

のためのプロモーション」へと転化するとしても、映画というビジネスそのものは何ら変わることがない。

求められているのは、より贅沢に、より傲慢になった需要家に対応する努力であり、そうした環境変化は我が国の経済発展と世界的な技術の発展の成果なのだということを、映画に携わる方々にも積極的に受け止めていただきたい。

日本映画産業は、こうした需要家サイドの状況の変化を踏まえて、我が国の「古き良き時代の映画産業」、キネマの時代に別れを告げ、何と呼ぶかさえ定かではない「新しい世紀の映画ビジネス」へと変貌していかなくてはならない。それを拒否したとき、我々は「日本映画」そのものの市場からの退場という事態を目にするのかもしれない。

我が国の映画産業の構造



- ・ 網掛け部分は大手映画会社のカバー範囲
- ・ チェーンマスターとは全国の主要映画館にかける番組編成をする会社。日本では東宝及び松竹、東急連合の二者。