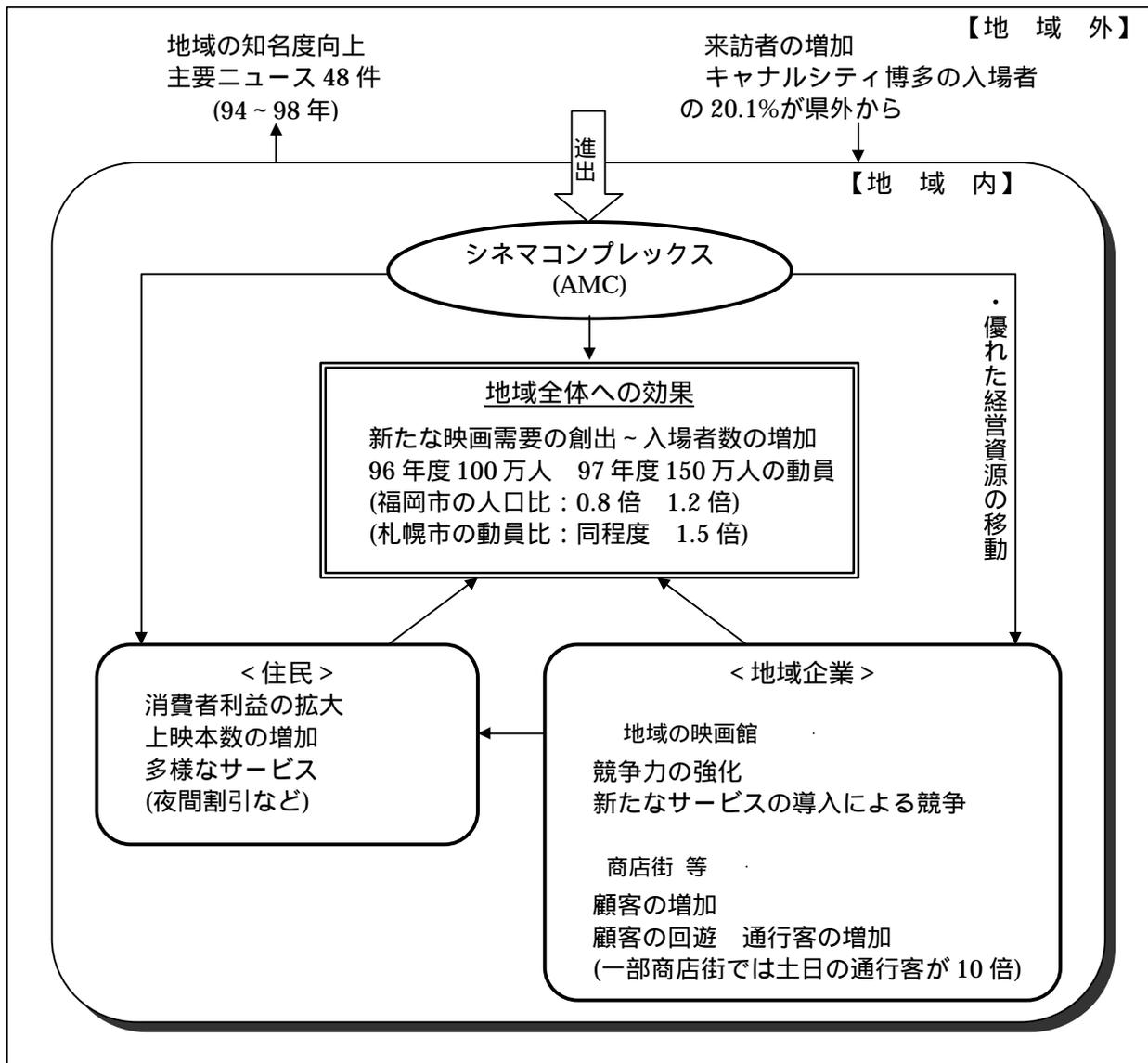


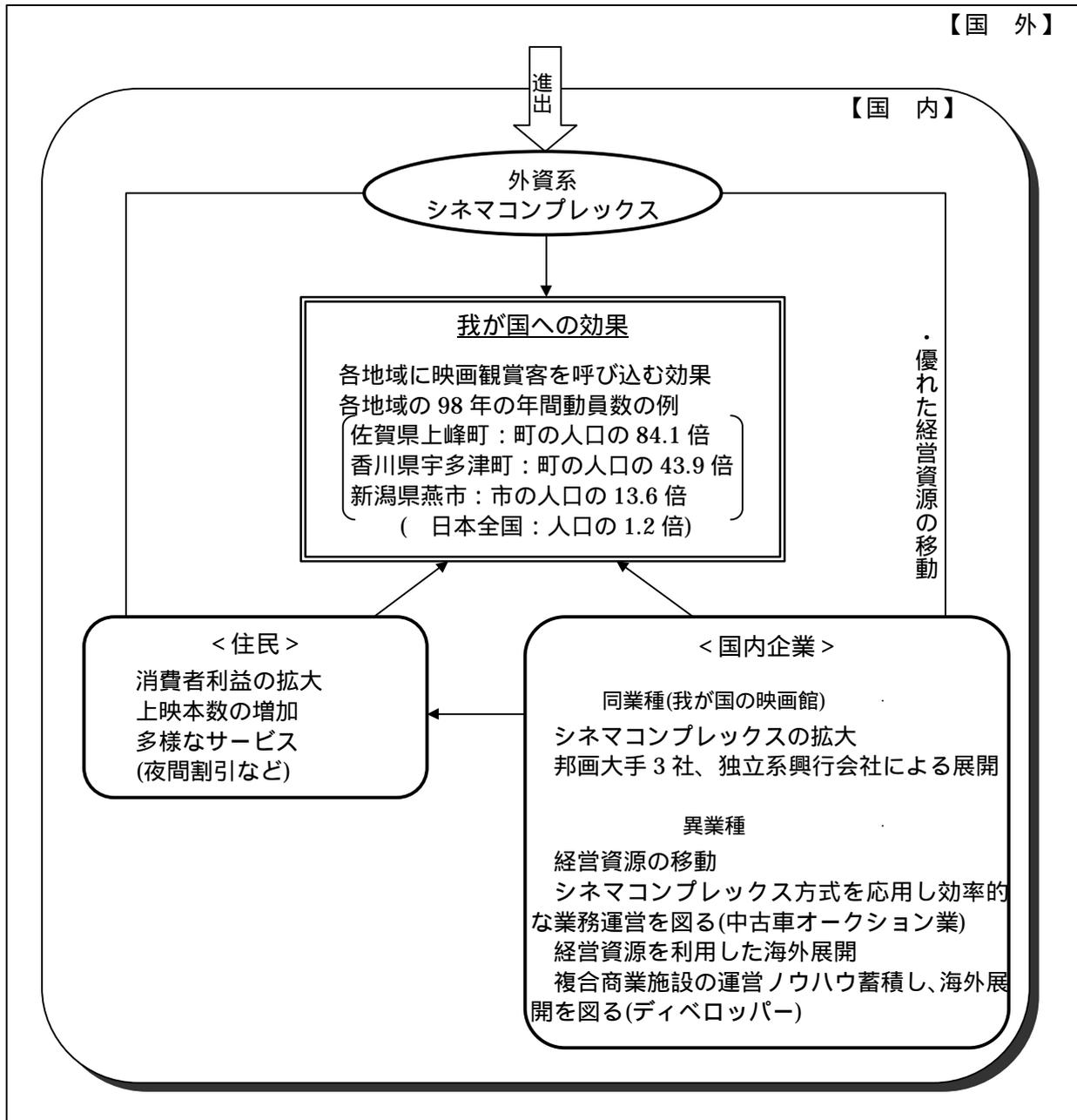
2-2 サービス産業進出による地域経済の活性化～シネマコンプレックスの事例

図表 2-19 外資系シネマコンプレックスの進出が福岡地域に与える効果



出所：第一勧銀総合研究所

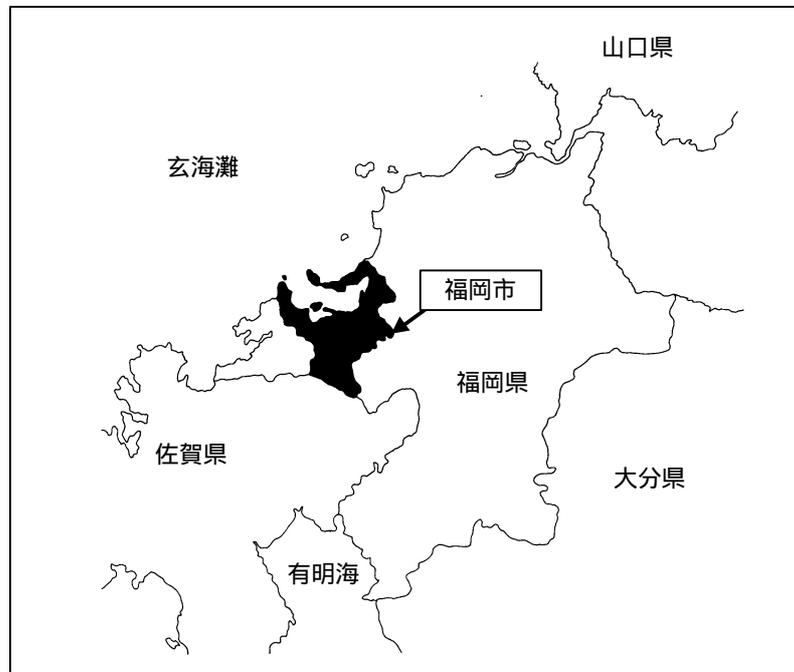
図表 2-20 外資系シネマコンプレックスの進出が我が国に与える効果



出所：第一勧銀総合研究所作成

2-2-1 シネマコンプレックスが福岡地域に与える影響

(1)福岡市の概要



福岡市は、福岡県の西部に位置している。朝鮮半島や中国大陸に近いので、古くから大陸文化との交流が盛んであり、現在もアジア各国との交流に力を入れている。

また、福岡市は各種行政機関をはじめとして大企業の支店や金融業・サービス業などが集積しており、九州及び西日本の拠点として発展している。

図表 2-21 福岡市の概要

面積 (95年10月1日)	337.59km ²
居住人口 (98年3月末)	1,260,371人
産業別就業人口構成比 (95年10月1日)	第1次:1.0%、第2次:17.5%、第3次:80.2%
事業所数(96年10月1日、農林漁業を除く)	77,964カ所
従業者数 (96年10月1日)	837,021人
財政力指数 (94年～96年平均)	0.77

出所：東洋経済新報社「地域経済総覧 1999年版」(98.10)

最近では、96年に米国の大手映画興行会社である AMC エンターテイメント・インターナショナルが、当時としては日本最大の13スクリーンを有するシネマコンプレックス形態の映画館を福岡市博多区のショッピングセンター内に開設したことで、福岡地域に対する注目度も高まった。後述するように、AMC エンターテイメント・インターナショナルによ

るシネマコンプレックスが地域内に開業したことは、福岡地域に様々な効果をもたらしている。

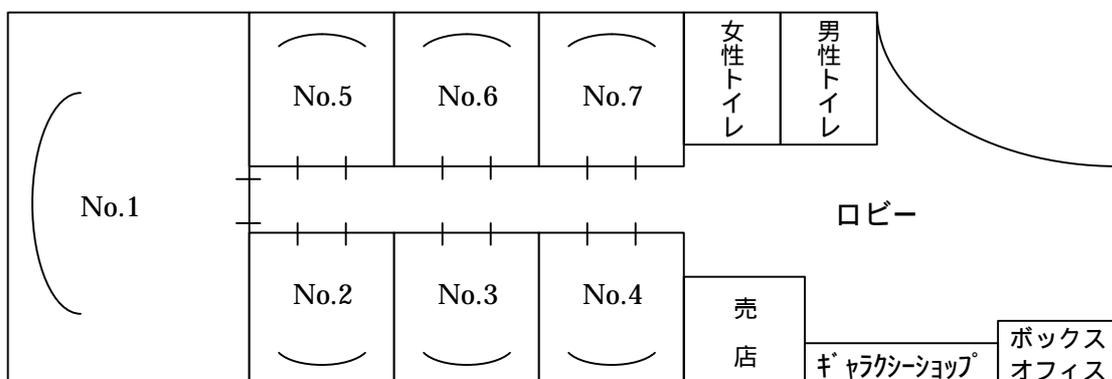
(2)シネマコンプレックスの概要

それでは、シネマコンプレックスは通常の映画館とはどこが違うのか。

通商産業省の『特定サービス産業実態調査』によれば、「シネマコンプレックス」(「マルチプレックスシアター」とも言う)とは「同一建物又は複合ビル内に複数のスクリーンを持ち、かつ、入場券売場、売店、入口及び映写室等を共有している映画館」のことである。この定義では、1つのビルの中に2館あるいは3館が入っているような映画館はすべてシネマコンプレックスに該当する。一方、通商産業省生活産業局長の私的研究会である「映像産業活性化研究会」により98年に発表された報告書の定義では、6以上のスクリーンを有する、3以上のスクリーンを共有する映写室がある、チケット販売窓口やロビー等を共有する、総入れ替え制を採用して立ち見なし、となっている。現在、シネマコンプレックスという言葉を用いる場合は、この後者の定義に当てはまる映画館を指すのが通例である。

シネマコンプレックス発祥の地である米国では、59年にAMCエンターテイメント・インターナショナルがカンザス州にある既存の映画館を1階と2階の2スクリーンに分割したことから、シネマコンプレックスの展開がはじまっている。初期のシネマコンプレックスのスクリーン数は2~3程度と少なく、次の世代は6~10のスクリーンが設置されるようになった。現在では20~30スクリーンを備える「メガプレックス」と呼ばれるシネマコンプレックスが登場している。

図表 2-22 シネマコンプレックスのイメージ



出所：『週刊エコノミスト』(97.4.15)

シネマコンプレックスは、その最大の特徴であるスクリーン数の多さを生かして機動的な上映が可能となる点が最大のメリットと言える。例えば、ヒット作を上映するときは3つのスクリーンを使って20分間隔で上映することで満席により観客が帰るのを防ぎ、人気がない映画や長期上映で客足の減少した映画は小さなスクリーンに上映場所を移すといった方法で収益機会を拡大することができる。

またそのほかの特徴としては、最新の設備を用いている点が挙げられる。ハイテクの音響システム、前後の高低差を十分確保した座席配置、ゆったりとした大きめの座席といった劇場内の設備面の充実のほか、ロビーにはカフェを備えるなど最新の設備で既存の映画館のイメージとは全く異なる空間を演出している。さらに、ショッピングセンターや映画館以外のレジャー施設と併設し、相乗効果により集客力をより高めることを狙うケースがほとんどである。

(3)AMC キャナルシティ 13 が地域経済に与える影響

福岡市博多区に立地する AMC キャナルシティ 13 は、開業後高い集客力を誇り地域経済に大きな効果をもたらしている。

ここでは、AMC キャナルシティ 13 それ自体の集客力の高さを検討し、その波及効果として地域商店街等へもたらす効果、さらに福岡市(あるいは福岡県)にもたらす効果について検討する。

新たな映画需要の創出(AMC キャナルシティ 13 の高い集客力)

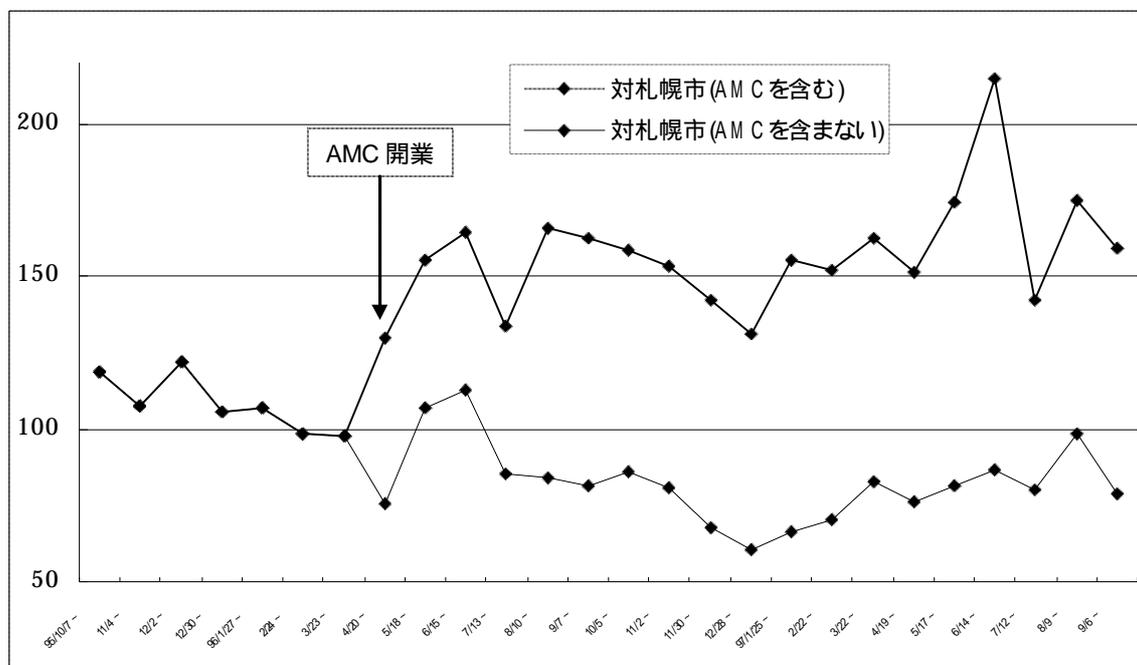
AMC キャナルシティ 13(以下「AMC」)は、福岡市博多区の複合商業施設であるキャナルシティ博多内に立地している。キャナルシティ博多は「時間消費型施設」がコンセプトとなっており、アミューズメント施設を充実させることでショッピングセンター内の回遊性を高め、既存のショッピングセンターとは一線を画した施設として開業当初大いに注目を集めた。

キャナルシティ博多内に立地した AMC は、開業直後から高い集客力を誇っている。開業1年目にあたる96年度の入場者数は100万人を記録し、さらに97年は150万人と前年比50%の増加を記録した。97年の動員数の150万人という数字は、福岡市の人口の1.2倍にあたる数字である。

AMC 開業前の福岡市の映画動員は、札幌市とほぼ同程度であった。しかし、AMC 開業

以降の福岡市の映画動員は、札幌市の動員数の 1.5 倍程度と以前の動員水準の 5 割増しとなっており、非常に高い水準で推移していると言える(図表 2-23)。

図表 2-23 福岡市と札幌市の映画館動員動向の比較



注：4 週間ごとの合計動員数の推移。ヒット作の上映が動員数を左右するという影響を排除するため、札幌市の入場者数を 100 として福岡市の入場者数を算出した。札幌市、福岡市ともそれぞれ洋画系地域代表館の合計。

出所：文化通信社『AV ジャーナル』(97 年 11 月号)より第一勧銀総合研究所作成

AMC 開業後は、AMC を含めない場合の福岡市の動員数が札幌市の動員数を下回っているが、これは福岡市の既存の映画館の顧客が AMC に奪われているためと考えられる。しかし、AMC を含めた福岡市の動員数は札幌市の動員数を大きく上回っていること、この時期の札幌市には外資系大手 3 社のシネマコンプレックスは立地していないことを合わせて考えると、外資系シネマコンプレックスの導入が福岡市に新たな映画需要を創出する効果があらわれていると考えることができる。

地域の商店街等への影響

AMC の開業は、AMC が入居しているキャナルシティ博多の集客の柱となっている。97 年度の AMC とキャナルシティ博多の入場者数はそれぞれ 150 万人、1,350 万人であり、AMC がキャナルシティ博多の全入場者数の 1 割以上の集客を稼ぎ出している。AMC は娯

楽性が高い「時間消費型施設」とのコンセプトでつくられたキャナルシティ博多の中核施設として位置付けられており、キャナルシティ博多の集客は AMC によって支えられていると考えられる。

また AMC は、近隣の商店街にも影響を与えている。AMC の進出が地域の商店街等へもたらした効果を直接測定するのは困難であるが、ここでは日本経済新聞社と日経産業消費研究所が実施したキャナルシティ博多における来場者 1,000 人へのアンケート調査のデータから、地域の商店街等への波及効果を明らかにする。

図表 2-24 アンケート調査の概要

【調査実施要領】

- ・ 調査時期：97 年 4 月 18 ~ 20 日
- ・ 調査場所：キャナルシティの主要出口 7 カ所
- ・ 調査対象：高校生以上の男女 1,000 人
- ・ 調査方法：調査員による聞き取り調査

【調査結果】

リピート利用

来場者の 81.9%がリピート客。福岡都市圏外からの来場客では、49.3%がリピート客。

県外からの来場者数

福岡県以外からの来客が 20.1%。

滞在時間

来場者の平均滞在時間は 2 時間 30 分。

1 人平均買い物額

キャナルシティでお金を使った割合は 84.1%。1 人当たりの平均支出額は 15,068 円。

天神地区とのはしご

28.2%が天神地区に立ち寄るとの回答。

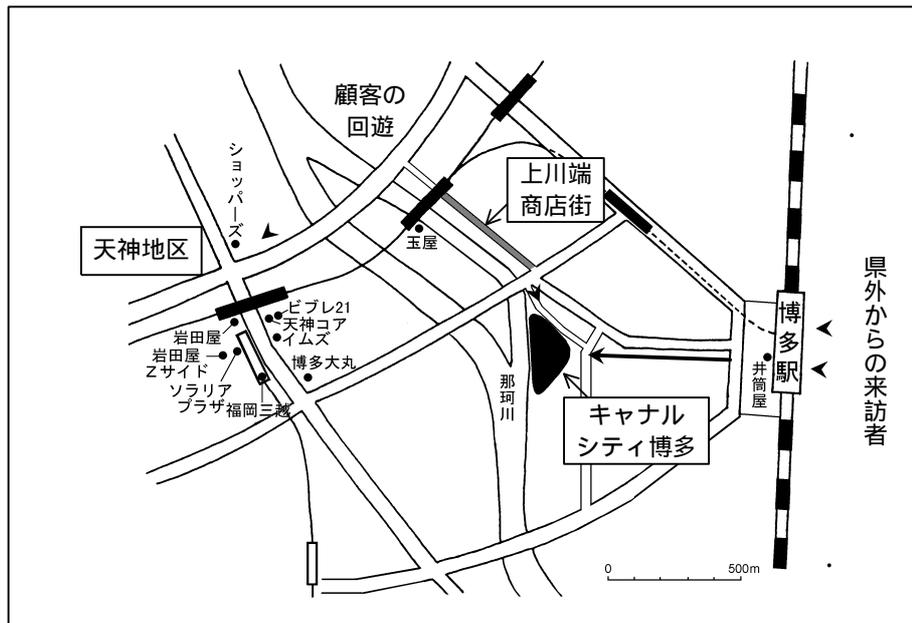
出所：日本経済新聞 97.5.13

福岡市では、市の中心部である天神地区に大型店が集中しているため買い物客も天神地区に集中する傾向があり、それ以外の地区に買い物客が回遊しないことが問題点として度々指摘されてきた。しかし同調査のデータでは、キャナルシティ博多と天神地区をはしごして買い物をするとの回答が 28.2%となっており、キャナルシティ博多の開業により顧客が回遊する効果があらわれていると考えられる。

このような天神地区とキャナルシティ博多の顧客の回遊は、地域の商店街に波及効果を

もたらしている。チャンネルシティ博多の北側に隣接する上川端商店街では、土日の通行客が10倍に増加している(日本経済新聞 97.5.13)。AMCがチャンネルシティ博多の集客を支え、そのチャンネルシティ博多が地域商店街等に大いにメリットを与えていると捉えることができよう。

図表 2-25 天神地区とチャンネルシティ博多周辺の商業集積と顧客の回遊



注：福岡三越は97年10月開業

福岡市(福岡県)全域に与える影響

福岡市(福岡県)全域に与える影響としては、地域の注目度の向上、県外からの来訪者の増加、地域内の映画興行の競争激化による対外的な競争力の向上が挙げられる。

地域の注目度の向上

福岡地域にシネマコンプレックスが開業したことは、マスコミにも大きく取り上げられている。福岡県の中では、福岡市と中間市の2カ所にAMCが開業しており、それぞれスクリーン数が13、16とそれまで日本で展開されていたシネマコンプレックスと比べてかなり規模が大きかったため、注目度が一層増していると言えよう。主要な日刊紙の記事件数をまとめると図表 2-26 の通りである。チャンネルシティにAMCが開業することを決定した94年から新聞記事件数は増加し、オープンした96年にはピークに達している。

図表 2-26 福岡県のシネマコンプレックス関連の新聞記事の件数

	94	95	96	97	98	合計
日経四紙	1	2	5	2	1	11
うち地方	1	2	2	0	1	6
朝日	1	4	10	7	2	24
うち地方	1	0	5	1	1	8
読売	0	0	2	1	4	7
うち地方	0	0	2	0	4	6
毎日	0	0	2	1	0	3
うち地方	0	0	2	1	0	3
産経	0	0	0	0	1	1
合計	2	6	19	11	7	45
うち地方	2	2	11	2	6	23
英字新聞	1	1	3	0	1	6

注：産経新聞は全国版のみ。検索期間内にはNHK ニュースには登場していない。
 日経四紙は、日本経済新聞、日経産業新聞、日経流通新聞、日経金融新聞。英字新聞はThe Nikkei Weekly。
 出所：日経テレコン掲載データより第一勧銀総合研究所作成

県外からの来訪者の増加

地域の注目度の向上は、地域外から地域内に顧客を誘引する効果につながる。

AMC が開業したチャンネルシティ博多には、福岡県外からの来訪者も多くなっている。図表 2-24 のチャンネルシティ博多来場者 1,000 人へのアンケート調査のデータでは、福岡県以外からの来客が 20.1%となっている。さらに、博多にある井筒屋の 97 年 2 月期の売上高は井筒屋グループの店舗のなかでも最も伸びており(日本経済新聞 97.5.13)、井筒屋が博多駅に隣接していることと合わせて考えると、県外からの来訪者が博多駅とチャンネルシティ博多を回遊したことが井筒屋の売上増加の要因と考えられる。すなわち、AMC の集客力がチャンネルシティ博多に県外からの来訪者を呼び寄せ、その来訪者によって地域経済が活性化される効果があらわれていると言える。

地域内の映画興行の競争激化による対外的な競争力の向上

後述するように、外資系シネマコンプレックスの展開に対抗して邦画大手 3 社も相次いでシネマコンプレックスに参入しており国レベルでも映画興行の競争は激化している。福岡地域内では、外資系シネマコンプレックスに対抗するために料金設定方法や新たなサービスの導入等の工夫を行う既存映画館も出現している。

AMC の入場料は、通常は周囲の映画館と同様 1,800 円であるが、平日の夜 9 時以降は一律 1,000 円にする夜間割引を開業当初から実施している。これに対し既存映画館では、夜間割引以外に女性割引を設けるなど料金面の工夫で対抗している。また、料金以外の面で

も様々なサービスが登場している。例えば天神地区にある天神東宝では、難聴者優先席の設置及び補聴器の貸出サービスを実施しており、キャナルシティ博多近隣の中州大洋ではスタンプ制のシネマカードを導入して顧客囲い込みを図るなど、新たなサービスの導入で既存映画館が差別化を図る動きもあらわれている。

このように、AMC の出現により福岡地域の映画館の競争は激化しており、福岡県やその周辺地域では既存の映画館が閉館に追い込まれるという影響も出ている。97 年 1 月には福岡県久留米市の 3 館、98 年 4 月には福岡市中州の 2 館が閉館している。しかし、一方では料金設定の工夫や新たな設備・サービスの導入に知恵を絞り顧客獲得に努める映画館もあり、福岡地域全体として見た場合、外資系シネマコンプレックス導入後の映画産業は活性化の方向にあると考えられる。福岡地域全体の映画産業の活性化は、先にみたように地域の注目度の向上とそれに伴う地域外からの来訪者の増加につながり、地域経済の活性化を喚起し地域の競争力の強化という効果に結びつく。福岡地域における外資系シネマコンプレックスの導入は、既存映画館の閉館というマイナスインパクトを補って余りある大きな効果を生み出していると言えよう。

2-2-2 我が国の映画産業の動向と外資系シネマコンプレックスの進出

(1) 我が国の映画産業の現状

我が国全体の映画産業の動向をみると、長年低迷を続けていたものが、近年は多数のヒット作の登場に加え、外資系企業をはじめとするシネマコンプレックス形態の映画館が広がるにつれ、入場者数は年々増加傾向にあることが分かる。

我が国では、戦後の各種物資の少ない時代に、手軽に楽しめる娯楽として映画観賞が広く大衆に支持されるようになり、60 年には映画人気はピークを迎えた。当時の映画館数は 7,457 館にのぼっている。しかしその後テレビなど様々な娯楽が発達するなかで映画館数は減少の一途をたどり、93 年には 1,734 館まで落ち込んだ。特に地方における映画館の減少は著しく、各県庁所在地以外の地方都市ではかなりの映画館が閉館に追い込まれている。入場者数は、ピーク時には年間 11 億人を超えていたが現在はその 10 分の 1 程度となっている。

このように我が国の映画産業は衰退の一途を辿っていたが、近年再び活性化しつつある。92 年以降の映画産業の主要指標(図表 2-27)を見ると、映画館数は 93 年に 1,734 館まで落ち

込んだ後増加に転じ、98年には1,993館となっている。入場者数はヒット作の有無により増減するため一概には言えないが、ここ数年は増加傾向にあると考えられる。97年には「もののけ姫」「インディペンデンス・デイ」「ロスト・ワールド」というヒット作もあり、前年比17.7%の増加、98年には過去最高の160億円の配給収入を記録した「タイタニック」が大きく貢献し、前年比8.8%の増加となっている。

図表 2-27 映画産業の主要指標の動向

項目	92	93	94	95	96	97	98
映画館数(館)	1,744	1,734	1,747	1,776	1,828	1,884	1,993
入場者数(千人)	125,600	130,720	122,990	127,040	119,575	140,719	153,102
興行収入(百万円)	152,000	163,700	153,590	157,865	148,870	177,197	193,499
配給収入(百万円)	62,361	71,811	64,152	68,473	63,338	78,522	87,360

出所：社団法人日本映画製作者連盟『全国映画統計表』より抜粋

このような近年の映画産業の活性化の背景には、先に述べたようにヒット作が次々に登場したこともあるが、このほかに外資系企業を中心とした「シネマコンプレックス」の台頭が新たな映画需要を喚起している点も見逃せない。

シネマコンプレックスは、複数のスクリーンを有しチケット販売窓口が共有化されている等の特徴を有する映画館であり、93年にワーナー・マイカルが外資系企業として我が国で初めてシネマコンプレックスをオープンさせた。現在では我が国の大手邦画企業も参入し、全国各地にシネマコンプレックス形態の映画館が広がりつつある。

(2)外資系3社のシネマコンプレックス展開の概要

我が国で展開している外資系シネマコンプレックスには、「外資系3社」と言われる3つの系列(ワーナー・マイカル、AMCエンターテインメント・インターナショナル、ユナイテッド・シネマ・インターナショナル・ジャパン)がある。図表2-28から分かるように、外資系3社が展開するシネマコンプレックスは、日本全国に広がっている。

図表 2-28 我が国における外資系 3 社のシネマコンプレックスの展開状況(98 年 12 月現在)



出所：第一勧銀総合研究所作成

ワーナー・マイカル

タイム・ワーナーグループとマイカルグループが共同出資し設立された。出資比率はそれぞれ 50%ずつである。93 年に「ワーナー・マイカル・シネマズ海老名」が神奈川県海老名市で開業し、これが最近のシネマコンプレックスのブームの火付け役となったと言われている。以降ワーナー・マイカルは急速に展開施設を増やしており、98 年 12 月現在 20 のシネマコンプレックスを開業させている。ワーナー・マイカルの展開施設は図表 2-29 の通りである。

ワーナー・マイカルが展開する施設は、ほとんどが人口もさほど多くない地方都市に立地している。スクリーン数は 7 前後であり、すべての施設がマイカルが出店する郊外型シ

ショッピングセンターの付帯施設となっている。

図表 2-29 ワーナー・マイカルの展開施設一覧(98年12月現在)

名称	開業年月	所在地	スクリーン数 (総座席数)	98年動員 実績(千人)	1スクリーン当 り動員数(人)
ワーナー・マイカル・シネマス 海老名	93年4月	神奈川県海老名市	7 (1,881)	1,200	171,429
ワーナー・マイカル・シネマス 東岸和田	4月	大阪府岸和田市	8 (1,972)	1,154	144,250
ワーナー・マイカル・シネマス 高岡	10月	富山県高岡市	6 (1,190)	542	90,333
ワーナー・マイカル・シネマス 宇多津	94年3月	香川県綾歌郡	7 (1,236)	659	94,143
ワーナー・マイカル・シネマス 弘前	9月	青森県弘前市	6 (1,286)	453	75,500
ワーナー・マイカル・シネマス 茅ヶ崎	95年3月	神奈川県茅ヶ崎市	6 (1,409)	798	133,000
ワーナー・マイカル・シネマス 桑名	3月	三重県桑名市	8 (1,875)	1,042	130,250
ワーナー・マイカル・シネマス 上峰	96年9月	佐賀県三養基郡	7 (1,561)	673	96,143
ワーナー・マイカル・シネマス 新百合ヶ丘	97年8月	川崎市麻生区	9 (2,126)	1,274	141,556
ワーナー・マイカル・シネマス 県央	9月	新潟県燕市	7 (1,349)	598	85,429
ワーナー・マイカル・シネマス 広島	10月	広島市南区	7 (1,315)	390	55,714
ワーナー・マイカル・シネマス 明石	10月	兵庫県明石市	7 (1,805)	858	122,571
ワーナー・マイカル・シネマス 江別	11月	北海道江別市	8 (1,755)	623	77,875
ワーナー・マイカル・シネマス 福島	98年3月	福島県福島市	7 (1,360)	368	-
ワーナー・マイカル・シネマス 御経塚	3月	石川県石川郡	8 (1,661)	516	-
ワーナー・マイカル・シネマス 豊川	9月	愛知県豊川市	7 (1,771)	60	-
ワーナー・マイカル・シネマス 大井	10月	埼玉県入間郡	7 (1,526)	145	-
ワーナー・マイカル・シネマス 鈴鹿	10月	三重県鈴鹿市	7 (1,014)	83	-
ワーナー・マイカル・シネマス 大野城	11月	福岡県大野城市	8 (1,661)	87	-
ワーナー・マイカル・シネマス 米沢	12月	山形県米沢市	7 (948)	24	-
計			144 (30,701)	11,549	

出所：総合ユニコム『月刊レジャー産業資料(98年9月号)』、ワーナー・マイカル資料等より作成

AMC エンターテイメント・インターナショナル

AMC エンターテイメント・インターナショナル(以下「AMC」)は米国の大手映画興行会社であり、米国を中心に全世界で約230カ所の映画館を運営している。日本の拠点はAMC本体が直接運営しており、日本企業との提携は行っていない。

96年に福岡市博多区の複合商業施設であるチャンネルシティ博多内に開業した「AMCチャンネルシティ13」は、13スクリーンという当時としては日本最大のスクリーン数を擁しており、またそれまで日本でシネマコンプレックスを展開していたワーナー・マイカルは郊外展開を行っていたのに対し、AMCの1号店は既存の映画館も多く立地している地方の中核都市の中心に開業したということから、映画業界に大きな衝撃を与えた。

AMCの展開するシネマコンプレックスは、98年12月現在で2カ所である。これらは都市型ショッピングセンターだけでなく、郊外のショッピングセンターへの併設の両方の出

店を行っているのが特徴である。同社は、今後 10 年間で 30 ヲ所の開業を予定している(日本経済新聞 98 年 8 月 24 日夕刊)。

図表 2-30 AMC の開業中の施設一覧(98 年 12 月現在)

名称	開業	所在地	スクリーン数(総座席数)
AMC キャナルシティ 13	96 年 4 月	福岡市博多区	13 (2,577)
AMC NAKAMA 16	98 年 11 月	福岡県中間市	16 (2,640)

出所：総合ユニコム『月刊レジャー産業資料(98 年 9 月号)』等より作成

ユニテッド・シネマ・インターナショナル・ジャパン

ユニテッド・シネマ・インターナショナル・ジャパン(以下「UCI ジャパン」)は、ハリウッドのパラマウントとユニバーサルという 2 大メジャーが共同出資で設立した英国のユニテッド・シネマ・インターナショナル(以下「UCI」)の日本法人として設立された。親会社である UCI は、97 年末時点で欧州、ブラジル、中国、日本など世界の 52 ヲ所で 473 スクリーンを展開している。

UCI ジャパンの設立は 93 年 9 月であり、96 年 11 月には滋賀県大津市に第 1 号となる「OTSU7 シネマ」を開業した。今後は出店を加速する計画である。

同社の展開するシネマコンプレックスの特徴として、県庁所在地などの大都市を中心に
出店していることが挙げられる。

図表 2-31 UCI ジャパンの開業中の施設一覧(98 年 12 月現在)

名称	開業	所在地	スクリーン数(総座席数)
OTSU7 シネマ	96 年 11 月	滋賀県大津市	7 (1,807)
ルネス 9 シネマ	97 年 10 月	石川県金沢市	9 (2,456)
パラマウント・ユニバーサルシネマ 11	98 年 6 月	札幌市中央区	11 (2,741)

出所：総合ユニコム『月刊レジャー産業資料(98 年 9 月号)』等より作成

これら 3 社のほか、外資系としては英国のヴァージン・シネマズの出店も計画されている。外資系企業によるシネマコンプレックスは、後述するように 97 年後半からその出店速度を速めており、日本の興行各社もこれに対抗してシネマコンプレックス事業に続々と参入している。

2-2-3 外資系シネマコンプレックスが我が国経済に与える影響

外資系シネマコンプレックスが我が国経済に与える影響として、全国で展開している外資系企業が展開するシネマコンプレックスの動員状況、我が国の映画産業へ与える影響、その他の産業へ与える影響について検討する。

(1)外資系主要シネマコンプレックスの動員状況

図表 2-32 は、ワーナー・マイカルと AMC の動員状況である。

図表 2-32 外資系シネマコンプレックスの 98 年の動員状況

名称	所在地	98 年動員 実績(千人)	人口(千人)	年間動員数 / 都市の人口	
日本全国の映画館	-	153,102	日本全国	125,257	1.22
ワーナー・マイカル					
海老名	神奈川県海老名市	1,200	海老名市	114	10.53
東岸和田	大阪府岸和田市	1,154	岸和田市	196	5.89
高岡	富山県高岡市	542	高岡市	175	3.10
宇多津	香川県綾歌郡宇多津町	659	綾歌郡	93	7.09
			うち宇多津町	15	43.93
弘前	青森県弘前市	453	弘前市	177	2.56
茅ヶ崎	神奈川県茅ヶ崎市	798	茅ヶ崎市	216	3.69
桑名	三重県桑名市	1,042	桑名市	105	9.92
上峰	佐賀県三養基郡上峰町	673	三養基郡	55	12.24
			うち上峰町	8	84.13
新百合ヶ丘	川崎市麻生区	1,274	川崎市	1,186	1.07
			うち麻生区	132	9.65
県央	新潟県燕市	598	燕市	44	13.59
広島	広島市南区	390	広島市	1,093	0.36
			うち南区	134	2.91
明石	兵庫県明石市	858	明石市	288	2.98
江別	北海道江別市	623	江別市	117	5.32
AMC キャナルシティ 13	福岡市博多区	1,500	福岡市	1,248	1.20
			うち博多区	163	9.20

注：人口は 98 年 3 月末現在。

ワーナー・マイカルの施設は 98 年はじめに開業しているもののみ記載。

「AMC キャナルシティ 13」の入場者数は 97 年度合計を用いている。

出所：総合ユニコム『月刊レジャー産業資料(98 年 9 月号)』、社団法人日本映画製作者連盟『全国映画統計表』、ワーナー・マイカル資料、新聞報道等より第一勧銀総合研究所作成

ここでは単純に年間動員数を人口で除して、1 人が 1 年間に映画館に通う回数を算出して検討する。日本全国の動員状況を見ると、1 人が 1 年間に映画館に通う回数は 1.22 回であり、1 人が年間約 1 回映画を見る計算となる。これに対し佐賀県上峰町では、ワーナー・マ

イカル上峰が 98 年に動員した人数は町の人口の 84.13 倍にもなっているのをはじめ、香川県宇多津町では 43.93 倍、新潟県燕市では 13.59 倍、神奈川県海老名市では 10.23 倍など、ほとんどの都市においてそれぞれの都市の人口を大きく上回る年間動員実績となっている。図表 2-32 に掲載したシネマコンプレックスのうち川崎市と広島市のワーナー・マイカルと福岡市の AMC は人口比の動員数が少ないが、これは、もともと政令指定都市である大都市であり都市の人口が多いためであると考えられる。これら人口の多い 3 都市以外における集客力の高さは注目すべきであり、外資系シネマコンプレックスは、立地している地域の外から地域内に映画観賞客を呼び込むことに成功していると考えられることができる。

(2)我が国の映画産業への影響

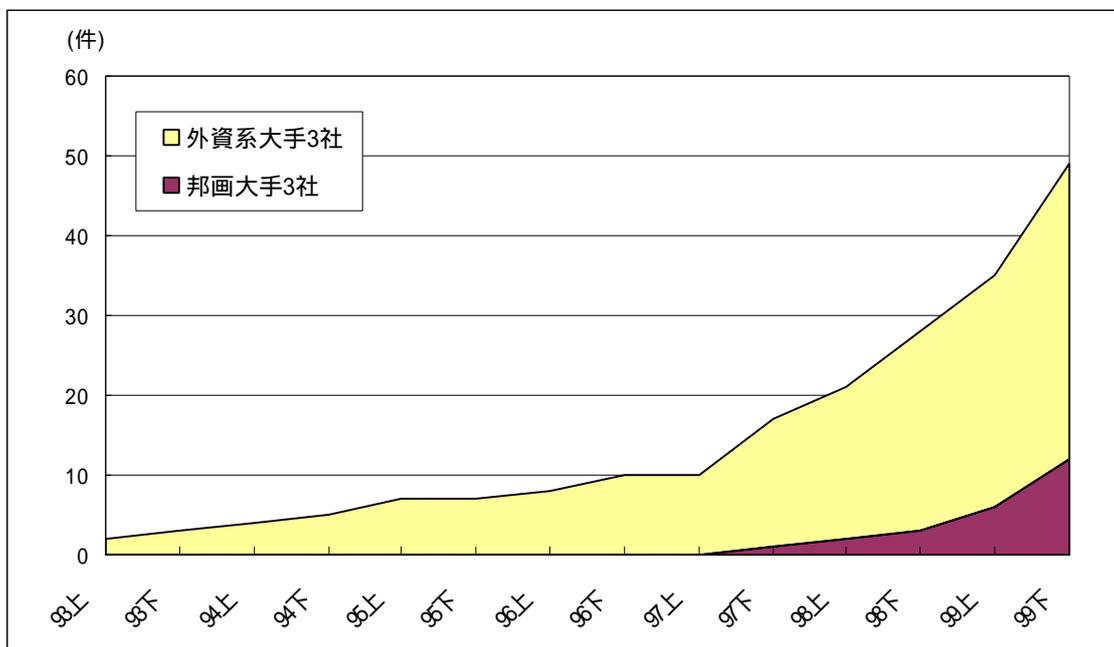
外資系シネマコンプレックスの普及は、地域経済だけにとどまらず我が国の映画産業にも影響を与えている。

東宝、松竹、東映の 3 社は、一般的に邦画大手 3 社と呼ばれているが、この 3 社はみずから映画製作、配給、興行のすべての過程を行っている。これらの 3 社は直営の映画館や提携している系列の映画館を持ち、大都市から中小地方都市まで日本国内に広く興行網を広げていた。したがって、邦画大手 3 社が直営でシネマコンプレックス経営に乗り出すことは既存の系列映画館との競争を招くため、これまでは実行に移されてこなかった。さらに、外資系シネマコンプレックスが我が国に参入する前は、映画館は繁華街に立地するのが我が国の常識とされており、人通りの少ない郊外への立地には日本の興行会社は前向きではなく、いくつかの興行会社がシネマコンプレックス形式を導入した映画館を設置しているにすぎなかった。しかし、外資系シネマコンプレックスが我が国で大成功を収めたこともあり、近年は我が国の邦画大手 3 社、独立系興行会社によるシネマコンプレックスの展開が急速に進展している。

邦画大手 3 社のシネマコンプレックスへの参入状況

邦画大手 3 社は外資系シネマコンプレックスの成功を受け、シネマコンプレックスの展開を急ピッチで進めている。図表 2-33 は、外資系企業および邦画大手 3 社のシネマコンプレックスの立地動向であるが、外資系企業によるシネマコンプレックスの進展の影響を受け、邦画 3 社がシネマコンプレックスに参入している様子が見て取れる。

図表 2-33 外資系 3 社および邦画大手 3 社のシネマコンプレックスの立地動向(累積件数)



出所：各種資料より第一勧銀総合研究所作成

以下、邦画大手 3 社のシネマコンプレックスの展開動向について概説する。

松竹

邦画大手 3 社のうち最もシネマコンプレックスに積極的に取り組んでいるのは松竹である。96 年 5 月には積極的にシネマコンプレックスを展開していくことを目的として(株)松竹マルチプレックスシアターズを設立した。その後、米国の大手興行会社であるシネマーク・インターナショナルと合併契約を結んだが、98 年 3 月には開発スタンスの違いなどからシネマーク社との合併契約を解消した。現在では再び松竹が主体となってシネマコンプレックスの展開を行っている。97 年 3 月には、邦画大手 3 社では初めてとなるシネマコンプレックスを兵庫県神戸市の六甲アイランドにオープンさせた。

松竹マルチプレックスシアターズでは、大都市の外周部や衛星都市のロードサイドを中心にシネマコンプレックスを展開する予定である。

図表 2-34 松竹マルチプレックスシアターズの展開するシネマコンプレックス一覧

名称	所在地	開業年月	スクリーン数 (総座席数)
MOVIX六甲	神戸市六甲アイランド「神戸ファッションプラザ」内	97年3月20日	7 (1,419)
MOVIX周南	山口県下松市「下松タウンセンター」内	99年3月(予定)	7 (1,512)
MOVIX日吉津	鳥取県西伯郡日吉津村「ジャスコ日吉津ショッピングセンター」内	99年4月(予定)	6 (1,318)
MOVIX伊勢崎	群馬県伊勢崎市「ショッピングセンターベイシア」内	99年7月(予定)	11 (2,050)
MOVIX倉敷	岡山県倉敷市「イオン倉敷SC」内	99年9月(予定)	8 (1,793)
MOVIX清水	静岡県清水市「清水マーケットフェスティバル」内	99年10月(予定)	8 (1,754)

出所：松竹マルチプレックスシアターズ資料

東宝

これまでの東宝の映画館は、都心の一等地に商業施設と映画館を組み合わせたビルを建設するというスタイルであり、都心の一等地に興行網を巡らすことで大手 3 社の中でも確固たる地位を築いてきたことから、従来の慣行と異なるシネマコンプレックスへの参入には慎重とみられてきた。しかし近時は本格的に参入する動きを見せている。

東宝は無借金経営を企業の方針としているため、土地を購入せずにフロアを賃借する形でシネマコンプレックスの展開を進める予定である。このため従来の契約館に影響を及ぼさない地域や、都市部でも商業映画館がない地区への出店が主体となると考えられる。

図表 2-35 東宝の展開するシネマコンプレックス一覧

名称	所在地	開業年月	スクリーン数 (総座席数)
浜大津アーカスシネマ	滋賀県大津市「浜大津アーカス」内	98年4月23日	5 (829)
鯖江シネマ7	福井県鯖江市「アル・プラザ平和堂鯖江店」隣	98年12月5日	7 (1,200)
ダイヤモンドシティ東宝8	熊本県小川町「ダイヤモンドシティ熊本南」内	99年3月(予定)	8 (1,537)
名称未定	宮城県大河原町	99年7月(予定)	未定 (-)
名称未定	富山県婦中町「フューチャーシティ(仮称)」内	99年10月(予定)	10 (1,750)

出所：総合ユニコム『月刊レジャー産業資料(98.10)』、新聞報道等より作成

東映

東映ではこれまでに開業したシネマコンプレックスはなく、既存の直営映画館や系列映画館も不採算店の見直しを行い大幅に減少している。しかし、大都市の繁華街においては映画館ビルを再開発してシネマコンプレックス化を図る計画がある。

図表 2-36 東映のシネマコンプレックス計画

- ・東京
新宿（新宿東映会館）では近隣の土地を保有する事業会社 5 社との共同開発を行い、2000 年秋から 6 つのスクリーンのシネマコンプレックスが入居するビルの建設に着手する予定である。
- ・名古屋
現在賃借している名古屋東映劇場の用地を買収し、2001 年秋にもシネマコンプレックス建設に着手する予定である。
- ・大阪
梅田の東映会館の用地を活用して、99 年夏から 6 スクリーンのシネマコンプレックスを核とした商業ビルを建設し、2001 年の開業を目指す。
- ・その他
静岡、札幌で計画が進んでいる。

出所：各種資料より第一勧銀総合研究所作成

独立系興行会社のシネマコンプレックスへの参入状況

シネマコンプレックスは利益率が薄くある程度まとまった投資を必要とすることから、独立系興行会社がシネマコンプレックス展開をするのはかなり困難である。しかしながら、近時は独立系興行会社の出店も増加している。主な展開事例は次の通りである。

東急レクリエーション

当社は、新宿ミラノ座、渋谷パンテオンなど都心の繁華街に大型映画館を擁しており、日本の大手興行会社のうちの 1 社である。

昭和 50 年代から国道 16 号沿線地域に郊外型映画館の展開を進め、シネマコンプレックス展開についての準備を着々と進めてきた。98 年 4 月 25 日には、横浜市の港北東急百貨店 SC 百貨店内に 7 スクリーン 1,126 席を持つ 109CINEMAS 港北をオープンした。2002 年までにシネマコンプレックスで 100 スクリーンの開設、700 万人の動員を目指す。

佐々木興業グループ

85年にシネマコンプレックスと似た形態である「池袋シネマサンシャイン」をオープンさせた。当時は5館、94年から6館の集積となっている。当社のシネマコンプレックスは、98年11月までに、東京・千葉・埼玉・愛媛に8カ所32スクリーンが展開されている。

コロナグループ

昭和40年代の映画産業の斜陽化を受け、パチンコホール経営に進出して経営基盤を安定させ、80年代にシネマコンプレックスに参入した。現在10カ所76館を運営している。同社が運営するシネマコンプレックスは、パチンコ、カラオケ、ファミコンショップ、温泉、書店、CDショップなどを併せ持つ複合型のレジャー施設のなかの1つとしての位置付けであり、シネマコンプレックス単体での展開は考えていない。愛知県を中心にシネマコンプレックスを展開している。

シネフェスタ

97年7月に大阪市フェスティバルゲート内にオープンした。4スクリーン602席と小振りなシネマコンプレックスである。運営するシネフェスタ(株)は、独立系興行会社6社が共同出資して設立した会社という点で全国初の試みであり、注目されている。

日映

当社は静岡市にある独立系興行会社であり、98年12月には静岡県富士市のショッピングセンター内に5スクリーン650席のシネマコンプレックス「シネ・プレーゴ」を開業した。外資系シネマコンプレックスとの差別化を図るため、ダウンサイジングしたシネマコンプレックスを繁華街で展開することを方針としている。また米国型シネマコンプレックスとの違いを打ち出すため、客席の配置をバリアフリーのワンスロープにするなどの工夫をしている。

(3)その他の産業への影響

外資系シネマコンプレックスの日本参入は、映画産業以外の産業にも影響を与えている。

経営資源の移動～シネマコンプレックス方式の応用による効率的な業務運営の例

前述のように、シネマコンプレックスはスクリーン数の多さを生かして機動的な上映が可能となることを最大の特徴としているが、この方式を中古車オークションに利用して、オークション開催時間の短縮を計画している企業がある。

名古屋市にある中古車オークション大手の株式会社ユー・エス・エスでは、それまで大型スクリーンに映し出す車の映像と査定状況を見ながら、同社の会員である中古車販売業者が手元のボタンで商品を競り落とす形式のオークションを行っていた。通常 1 会場 1 部屋でオークションを実施していたが、取引台数の拡大とともにオークションは 16 時間にも及ぶようになっていた。

このため同社では、収容人数の異なる会場をいくつか用意し、それぞれの会場で異なる車種のオークションを行うといったシネマコンプレックス方式の利用を考案した。この方式では、その日の入荷状況に応じてどの車種をどのホールに割り当てるかを定めることができるため、オークションの開催時間を 10 時間前後に短縮できる見込みである¹。

この事例では、対日直接投資が、複数スクリーンを機動的に利用できるというシネマコンプレックス独自の方式(=優れた経営資源)が全く別の産業に移転するという効果をもたらした事例と捉えることができる。

経営資源を利用した海外展開～複合商業施設の運営ノウハウを生かした事業展開

対日直接投資により移転したシネマコンプレックスという事業ノウハウ(=経営資源)に複合商業施設という付加価値を加えた事業ノウハウを自社に蓄積し、それを元に海外展開を図っている事例もある。

AMC が入居しているキャナルシティ博多は、娯楽性の高い「時間消費型施設」とのコンセプトが受け入れられ、既存のショッピングセンターに比べて圧倒的に高い集客力を誇っている。キャナルシティ博多の企画立案から運営までの総合プロデュースを行った福岡市の中堅ディベロッパーである福岡地所では、このような複合商業施設の企画・運営ノウハ

¹ 日経流通新聞(98.11.27)

ウを生かした事業を展開している。

同社では、台湾の大手総合家電メーカーが2000年夏に台北市に建設する複合商業施設に関してノウハウ提供を行ったのを手始めに(97年9月新聞発表)、企画・運営ノウハウを生かした事業展開を行っている。同社の事業に対しては国内外の企業から引き合いが多く来ており、98年6月には、香港の投資会社であるパシフィック・センチュリー・グループに企画・運営ノウハウを提供している²。同社では、複合商業施設運営のコンサルティング事業を強化する方針である。

² 日本経済新聞(98.6.13)