

Digital Cinema NOW

63

映画ビジネスの収支バランス

川上 一郎

さて、映画業界では制作配給経費を回収することを Recoup：リクープと称している。先月号では、映画館での封切り後、作品の話題性があり、市場価値が十分残っているうちに資金回収を行いたいことから、家庭向け DVD/ブルーレイなどのパッケージメディアの販売を開始するリリースウィンドウの現状について解説した。今月号では、マンハッタンを中心に立地しているニューヨーク大学レオナルド・スターン経営大学院で使用されている映画配給・興行ビジネスの講義資料“Marketing The Entertainment Industry：Theatrical Distribution & Exhibition：The Ultimate “Love/Hate” Relationship”を基にして映画配給と映画興行の収支バランスについて解説する。

なお、この講義資料は2001年に作成されているために、現状とことなっている部分については個別に補足させていただく。

図1は、米国内での興行成績ランキングが、その後の二次利用・三次利用市場への展開を加速させていくのかを図式化したモデルである。日本でのハリウッド映画広告宣伝でも、“全米興行収入第一位！”などのキャッチコピーが使用されているが、米国内での公開時期の選定と、主要映画館チェー

ンへの手配が上手くいかなければ、当然のことながらこの称号は得られないこととなる。競合各社の配給スケジュール情報の入手や、公開予定作品とのジャンル競合は是非とも避けたいところから、公開時期未定の作品も生まれてくる。

この、作品による配給時期の決定は、映画配給のマーケティングで最も重要な意思決定であり、作品の規模と市場性予測に基づいて配給規模が決定される。3,000本以上の映画プリント配給するサチュレーション（飽和）型公開では、全米主要都市・地方都市のシネコン全てで上映される規模となり、集客力のある大型シネコンでは、複数スクリーンで上映される。拡大公開は2,000～2,999本の配給となり、全米主要都市や主要地方都市のシネコンで上映される規模である。限定公開は1,000本未満の配給であり、全米主要都市のみで上映が行われる。プラットホーム型公開は、4本未満の配給であるが、ニューヨークとロサンゼルスに限定して上映し、注目が集まれば拡大公開に踏み切るパターンである。

プラットホーム型公開の事例としてフランスの Victoires Production - Tapioca Films - France 3 Cinéma が制作したコメディ映画 “Ameri：原題 Le fabuleux

destin d'Amélie Poulain”がある。製作費は7千7百万フランスフランであるが、米国だけでも3千3百万ドルの興行収入を上げている。4スクリー

ンで始まった上映が、4週間目には217スクリーンまで拡大上映となり、22週目まで104スクリーンを超える上映が続き、31週目の上映終了時点でも31スクリーンで上映されていた。また、2001 GreensStreetFilm LLCによる恋愛ドラマの “In the Bedroom” も、4スクリーンで公開され、4週目には6スクリーンの上映であったが、その後58スクリーン、103スクリーン、207スクリーンとスクリーン数が拡大し公開14週目には1,103スクリーンの上映となっている。その後も順調に上映が続き25週までのロングランとなった。さらに、© 2001 Revolution Studios Distribution Company LLC and Jerry Bruckheimer, Inc. との共同制作である “Black Hawk Down” は、4スクリーンで公開され、3週目に16スクリーンに拡大上映となり、4週目には3,101スクリーンにまでスクリーン数が拡大し、その後8週間は1,000スクリーンを超える規模で上映されている。

このような作品は、数ヶ月にわたってテレビコマーシャルや、全米のスクリーンでの予告編上映は行っていないわけであるが、作品がひとり歩きを始めてくれる映画である。この一方で、先月ディズニーの映画製作部門のトップが引責辞任に追い込まれた2012 Disney Enterprises, Inc. が250ミリオンドルの制作費を投入したSF超大作である “John Carter” は、3,749スクリーンでの公開が、4週目には1,015スクリーンとなり、8週目で公開打ち切りとなっている。

ちなみに、リリースウィンドウを巡る論争の発端となった UNIVERSAL STUDIOS 配給の “Tower Heist：邦題ペントハウス”

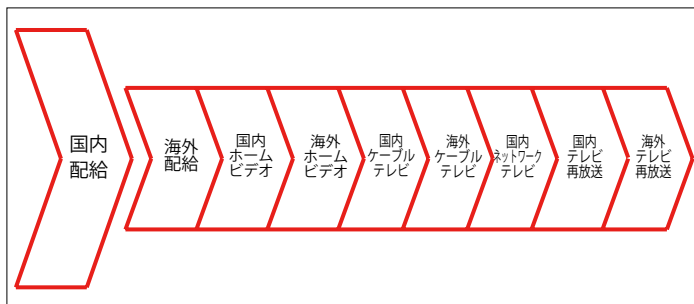


図1 米国内興行収益の波及効果

	シュレック #14	ハリーポッター #10	タイタン AE
興行収入	\$267.7	\$300.0	\$317.6
レンタル料	141.9 料率53%	180.0 料率60%	12.7 料率55%
配給費用	5.3 3,500本	9.0 6,000本	4.5 3,000本
広告費用	45.0	60.0	35.0
配給経費	\$50.3	\$69.0	\$39.5
粗利益(1)	\$91.6	\$111.0	-\$26.9
制作費用	\$60.0	\$130.0	\$93.0
収益指数	1.53	0.85	\$0.94 na

表1 米国映画興行の収支バランス

は、製作費 75 ミリオンドルであったが、米国内で 12 週の上映を行い、興行収入で 78 ミリオンドルを上げている。

さて、表 2 は米国における映画配給ビジネスでの収支バランスを示している。続編も製作され人気シリーズとなった Dream Works LLC の“Shrek”は、映画館営業日の全日程で 1 日 14 回上映となる配給を行っており、興行収入は 267.7 ミリオンドルであった。29 週にわたってロングランを続け、平均のフィルムレンタル料率は 53%となっている。

この、フィルムレンタル料率は 2001 年時点では封切り直後の 1 週間が 70%、第 2 週が 60%、第 3 週が 50%、第 4 週が 40%、第 5 週以降は 35%と、観客数の減少に合わせて映画館側の取り分が増えていく形態をとっている。なお、2005 年以降は封切り第 1 週のレンタル料率を 80 ~ 85%に引き上げたとも伝えられているが、興行契約を結ぶ映画館の規模や、配給会社との長年に渡る取引の経緯から実際の料率は当事者間のみにはかわからない。

さて Shrek での、配給側収入は興行収入 267.7 ミリオンドルの平均レンタル料率 53%に相当する 141.9 ミリオンドルであり、この収入から 3,500 本の映画プリント現像・配給費用 5.3 ミリオンドル、広告宣伝経費 45 ミリオンドルを加算した 50.3 ミリオンドルが配給経費となる。この金額を、レンタル料金として回収した収入から差し引いた金額 91.6 ミリオンドルが、この時点での粗利益金額となる。高名な俳優や監督・プロデューサーなどを起用した場合には、この粗利益金額からの分配が契約事項として存在する場合もある。この、個別契約の基づく分配金等の処理を終えた利益から制作費用を償却した残りが利益となるわけであり、Shrek の場合には、制作資金 60 ミリオンドルに対して、1.53 倍

100万米ドル	AMC		Cinemex	
	39Weeks 2001(1)	売上比率	FY2001	売上比率
興行収入	\$670.50	66.8%	\$81.3	58.4%
売店収入	268.5	26.8%	43.9	31.6%
その他	64	6.4%	13.9	10.0%
総売上	\$1,003.00	100.0%	\$139.1	100.0%
フィルムレンタル料	367.1		33.2	
売店仕入れ	34.0		11.2	
営業経費	401.1		\$44.4	
粗利益	601.9		94.7	
運営費	454.4		42.2	
映画館キャッシュフロー	\$147.5	14.7%	\$52.5	37.7%
その他	25.4		8.7	
EBITDA	\$122.1	12.2%	\$43.8	31.5%
観客数	118,425		28,934	
運営スクリーン数	2,838		337	
週間観客数/スクリーン	1,071		1,651	
客席稼働率	19.1		29.5%	
フィルムレンタル料率	54.8%		40.8%	
売店経費率	12.7%		25.5%	

表2 米国・メキシコの映画館収支比較

の収益指数となっている。

また、ハリーポッターの第一作である Warner Bros 配給の“ハリーポッターと賢者の石”は、全日 10 回興行の形態を取り、6,000 本のフィルム配給を行い、3 週目までは 3,672 館：7,344 スクリーンの上映を行い、27 週のロングラン上映を行っている。ニューヨーク大学の講義資料では、上映中の数字であるが、最終的な数字は興行収入が 317.6 ミリオンドル、レンタル料が 190.6 ミリオンドルとなり、配給経費を差し引いた金額は 121.6 ミリオンドルであったが、製作費が 130 ミリオンドルであることから、米国内の興行収入のみでは赤字となっている。米国の映画関連記事 (<http://www.deadline.com/2010/07/studio-shame-even-harry-potter-pictures-loses-money-because-of-warner-bros-phony-baloneyaccounting/>) では“Harry Potter and The Order of The Phoenix”の収支バランスが、612 ミリオンドルの映画興行と TV 放映権料を上げたにもかかわらず、配給関連経費を支払うと 398 ミリオンドルとなり、プリント費用 29 ミリオンドル等の支払い経費 206 ミリオンドルとなってしまい、制作費用 373 ミリオンドルに対して、167 ミリオンドルの赤字となったことが報じられている。この、報道

でも触れられているのが、制作費用 315.89 ミリオンドルに加えて、利息支払が 57.6 ミリオンドルにも達しており、“制作資金投資ファンドへの還元が高す

AMC Entertainment Inc FORM 10-K(Annual Report) 2011					
	2011	2010	2009	2008	2007
興行収入	\$1,697,858	\$1,711,853	\$1,580,328	\$1,615,606	\$1,576,924
売店収入	664,108	646,716	626,251	648,330	631,924
その他	61,002	59,170	58,908	69,108	94,374
総売上	\$2,422,968	\$2,417,739	\$2,265,487	\$2,333,044	\$2,303,222
フィルムレンタル料	887,758	928,632	842,656	860,241	838,386
売店仕入れ	83,187	72,854	67,779	69,597	66,614
観客数	194,412	200,285	196,184	207,603	213,041
運営スクリーン数	5,126	4,513	4,612	4,006	4,668
週間観客数/スクリーン	729	853	819	867	878
客席稼働率	13%	15%	15%	15%	16%
フィルムレンタル料率	52%	54%	53%	53%	53%
売店経費率	13%	11%	11%	11%	11%
チケット粗利益	\$810,100	\$783,221	\$737,672	\$755,365	\$738,538
利益構成比	58%	58%	57%	57%	57%
売店粗利益	580,921	573,862	568,472	578,733	565,310
利益構成比	42%	42%	43%	43%	43%

表3 AMC の直近業績 (2007-2011)

ぎるのでは？”との指摘もされている。

このことから、米国内での興行収入で制作費を回収できる作品が続かないと、海外配給では、後追いの費用となる現地吹き替え・字幕、広告宣伝、さらには現地国での配給ネットワークへの経費支払などから実質手取りが低下してしまい、最終的には赤字となってしまいう傾向が伺える。

図 2 には、成功作品の損益収支モデルが示してあるが、国内配給で 50 ミリオンドルを売り上げたとして、レンタル料としての手取りは 25 ミリオンドルであり、広告宣伝費・プリント費・その他経費を差し引くと 4.4 ミリオンドルの赤字となっている。

海外配給では、国内配給と異なり、現地配給ネットワークの介在などからレンタル料の手取りは減少し、このモデルでは興行収入 50 ミリオンドルに対して 22.4 ミリオンドルの手取りとなっている。各国向け広告宣伝費と現地向け字幕や吹き替え版のプリント費用を差し引くと 3.5 ミリオンドルの黒字となり、後は数年をかけて国内向けホームビデオ・海外向けホームビデオ等のパッケージメディアの販売、テレビネットワークへの放映権料収入などで利益を積み重ねて収支モデルとなっている。

この収支モデルで問題となるのは、

売上	\$50.0 + \$50.0 + \$285 + \$17.9 + \$13.4 + \$12.7 + \$7.5 + \$1.8 + \$13.2	= \$195.0
国内配給		
海外配給		
国内ホームビデオ		
海外ホームビデオ		
国内ケーブルテレビ		
海外ケーブルテレビ		
国内ネットワーク		
国内テレビ再放送		
海外テレビ再放送		
粗利益	\$25.0 + \$22.4 + \$205 + \$12.0 + \$13.0 + \$12.5 + \$7.3 + \$1.7 + \$13.1	= \$127.5
広告費	\$24.0	\$14.2
プリント費	4.2	3.5
その他	1.2	1.0
損益	-\$4.4 + \$3.5 + \$205 + \$12.0 + \$13.0 + \$12.5 + \$7.3 + \$1.7 + \$13.1	= \$127.5

図2 成功作品での損益収支モデル

2004年をピークにして、パッケージメディア市場が年率3割の売上減となっていることである。2004年までの、映画産業の市場分析では、ハリウッドメジャーの売上構成で65%が二次利用・三次利用の収入であり、この65%の大半がパッケージメディアの売上となっていた。したがって、著作権を持っている作品数が多いスタジオほど、日常的にテレビ再放送で入ってくる放映権料が経営基盤となることから、6,000本を超えるワーナーブラザーズに対して、700本と言われているディズニーエンターテインメントでは200ミリオンドルの赤字作品の持つ意味は異なってきた、経営者交代にまで事態が深刻化するわけである。

さて、表2は米国とメキシコの映画館チェーンの収支比較である。AMCは全米第二位の映画興行チェーンであり、2001年時点では2,836スクリーンの運営であるが、2011年では5,128スクリーンを運営している。掲載されている数値は、米国の上場企業が米国証券委員会に提出する収支報告書の4Kと称されている4半期毎の報告書を引用していることから39週経過時点での数値である。チケット売上金額である興行収入は670.5ミリオンドル、売店収入が268.5ミリオンドルとなっており、売上構成比率は、それぞれ66.8%、26.8%である。この総売り上げ金額から、仕入れ経費となるフィルムレンタル費と売店仕入れ費用で構成される営業経費は401.1ミリオンドルであり、601.9ミリオンドルの粗利益を計上している。この粗利益から、人件費・資産償却・借入金利返済等の諸経費454.4ミリオンドルを支払った残りが、映画館レベルでのキャッシュフローで147.5ミリオンドルの利益となり、その他経費を差し引いた税引前利益に相当する利益が122.1ミリオンドルで、売上に対する利益率は12.2%となっている。このAMCチェーンの観客数は一億一千八百四十二万五千人であり、39週でのスクリーン当たり週間観客数は1,071人となる。スクリーンの平均客席数を200席として、平日・週末を通じての平均上映回数を4回とした場合の客席稼働率は19.1%となっている。また、チケット売上に対するレンタル料金利率は

54.8%、売店売上に対する仕入れ経費率は12.7%である。この数値を、メキシコの映画館チェーンCinemexと比較するとCinemexはスクリーン数が337と少ないが、客席稼働率は29.5%、売上に対する利益率は31.5%となっている。2001年の米国平均チケット価格は5.66\$、メキシコでのチケット価格は2.8\$であり、所得水準から考えるとメキシコのチケットは高価である。その影響か、映画館チェーン全体の売り上げに占める比率は、チケット売り上げが58.4%と、AMCに比べて8%以上低くなっている。ただし、フィルムレンタル料率は40.8%と15%近く低い為、収支バランスとしては健全であるとも言え、売り上げに対する利益率は31.5%と高い数値となっている。

さて、表2の数値は2001年のデータであるために、AMCエンターテインメント社が米国証券委員会に報告した2011年度決算資料に基づく経営収支表を表3に示している。

配給会社によるフィルムレンタル料率は2007年から53%、53%、53%、54%、52%と大きな変動は無いが、表2と同様に平均客席数を200席、一日当たりの上映回数を4回とした場合の客席稼働率は2007年度の16%から2011年度は13%にまで低下してきている。この数値の実感は、筆者が最近の渡米時に訪問する映画館での客席稼働率も合致しており、全盛期の国民一人当たり6回近かった映画鑑賞回数が4回台にまで減少していること、そして新生児の出生比率が白人新生児の出生比率が50%を切ったとの報道が裏付けるように人種構成比率と、ハリウッド映画のマーケティングミスマッチが数字として出てきているとも考えられる。

なお、AMCエンターテインメントでは、経営革新の重要課題として映画館内のレストラン・バーラウンジの拡充をあげている。直近の2011年度の粗利益構成比率でも金額的にはチケット販売による粗利益が810.1ミリオンドルに対して、売店の粗利益は580.9ミリオンドルであり、売店の粗利益が42%にも達している。この結果から、年間2億人近い集客のあるAMCエンターテインメントグループは、自社の映画館内で、いかにしてお金を使ってもらうか

との視点からレストランやバーラウンジの拡充に経営原資を投入することは当然といえる。また、アジア地域でもっとも映画館チェーン同士の生き残り競争が激しい韓国のソウルでは、以前の連載記事でも紹介したファーストクラスのリクライニングチェアを装備したフリードリンク付きプレミアムスクリーンや、カップル客の集客に特化したソウルの学生街である新村駅に隣接した映画館のKISSスクリーン（上映後に、カップルの頬にキスマークが付いていると割引鑑賞券がもらえるサービス。本編上映前に、このサービスの説明シネアドが流れて、数分間のKISSタイム暗転時間が用意されている）などのきめ細かなサービスが行われている。

日本の映画興行でも、プレミアムスクリーンの設置、入れ替え無しで“おせんにキャラメル、ワンカップにおつまみ”の場内販売を行う大衆型スクリーンなど多様な経営形態を考える時期にきているのでは考えている。

さて、今月号で紹介させていただいた全米第二位の映画館チェーンであるAMCエンターテインメント社が5月20日（現地時間）に、中国のワンダグループに買収されたことを発表した。およそ26億ドル（日本円換算で2,080億円）の買収金額であり、中国の映画興行市場でCFGと激戦を繰り広げているワンダグループは、AMCから経営ノウハウとデジタル化のノウハウを取得することが目的であるとしている。

AMCの経営と雇用については現状のままとしているが、撮影所を持たないスタジオと称されるドリームワークスのインド資本による経営権取得につづいて、映画館ビジネスにもチャイナマネーが参入したことには興味深いものがある。

なお、最新の映画興行関連データは、BoxofficeMOJOと、IMDB（Internet Movie Data Base）を参照している。

引用資料：<http://people.stern.nyu.edu/wgreene/entertainmentandmedia/HeymanMovieIndustry.pdf>

Ichiro Kawakami