

# イオンエンターテインメントの 映画興行ビジネス、課題と戦略について



イオンエンターテインメント株式会社  
コンテンツ・プロモーション部部长

**小金沢 剛康**  
KOGANEZAWA takeyasu

## プロフィール

1977年群馬県生まれ。2000年に株式会社ワナー・マイカル(現イオンエンターテインメント株式会社)に入社し、地方の劇場や新規劇場の映画館の支配人やマーケティング部、プロモーション本部などを担当する。2016年からコンテンツ・プロモーション部部长。映画編成、コンテンツ開発、営業企画など範囲は多岐に渡る。

## 1 はじめに

現在私は、映画興行会社イオンエンターテインメント(株)の「コンテンツ・プロモーション部」という部署を担当しています。興行会社として映画作品の編成を行う「番組編成」、映画作品を中心とした「コンテンツ開発」、アニメ関連ビジネス専門の「アニメ事業」、企画宣伝を担当する「プロモーション」の4つのグループで構成されている部署です。映画館のスクリーンを最大限に活用するためのバランス運営が求められるのと同時に、当社の収入源の大きな部分を占める映画作品のグループであるため、緊張感もひとしおです。元々仕事の負荷に関してはM気質であるため楽しくやっています。映画映像、広義に言えばエンターテインメントビジネスの移り変わりは非常に激しくその流れをどのように汲み取って観客動員数を極大化していくかという鋭い嗅覚が求められ、なかなかにしてM気質だけでやっていけるものではない仕事です。現場を担う運営チームとの連携が実に重要となってきます。

私は、2000年に(株)ワナー・マイカルに入社し

ました。入社直後は、映写スタッフとしてシネコンの複数ある映写機を走り回りながら操作する体力と緻密さで勝負する業務を行っていました。今でこそフィルム上映がほぼなくなりデジタル化となりましたが、当時のフィルム編集やセットの感覚はいまでもよく覚えています。その後、いくつかの劇場で飲食担当やフロア担当を経て、劇場の支配人として各所を転々となりました。各地の「色」は長く住むとその違いの大きさに気づかされるわけで、好まれる作品ジャンルも地域別に異なってきます。地域における映画館の役割や位置づけも異なり、「支配人」のプレゼンスも違ったりするのです。そのため私は、地域の中に溶け込むべく、地域社会にとって重要な劇場になることを意識し続けて20代があったという間に過ぎていきました。その後、本社ではマーケティング、プロモーション関連の部署を経て現在に至ります。本社での勤務は丸6年を経過しました。

劇場と本部、両方の立場でものを見ると、興行界の変貌と市場の変化に気づいたり気づかなかったり…そういうのを繰り返してきて現在に至る過程を反省とともに振り返りながら、そこから導き出された新しい考え方や当社の映画サービス方針、業界全体の流れなどをここで述べていきます。そして、興行会社が抱える課題と、私たちならではの今後の戦略を(できる限りではありますが…)お伝えしていければと考えています。

## 2 映画業界の概要

映画業界を簡単に区分すると、文字通り「制作」、「配給」、「興行」となります。「東宝」や「松竹」などは制作

から興行までの垂直統合型として運営を行っており、一方でユナイテッドシネマやイオンエンターテイメントなどはシネコンの運営を中心としたビジネス構造になっています。

映画興行の市場は2千億円内外で、多少の浮き沈みはありながらここ10年ほぼ横ばいが続いています。一方で、シネコンは増え続けて約600、スクリーンは約3500、映画館は増えていますが興行収入は変わらないというわけで、「1劇場あたりの収入」は減っているという状況がわかります。また、公開される映画の本数も、2010年約700本に比べ、2015年では1100本と増えていまして、「一本あたりの興行収入」も減少傾向にあるわけです。

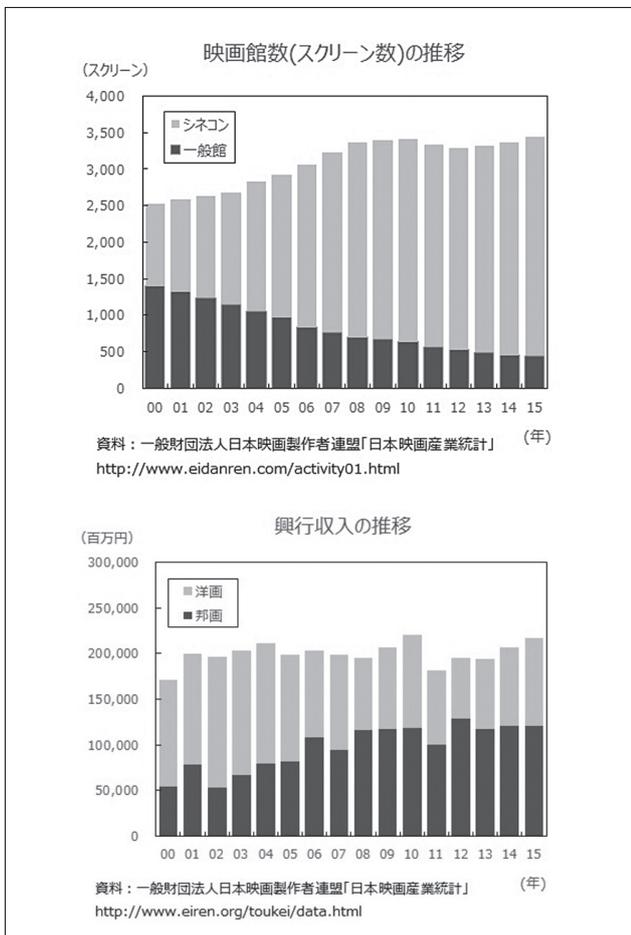


図1 日本の映画興行収入データ

実に踏んだり蹴つたりの状況に見えるのですが、「グロスで減っているわけではない」ということから逆に見れば安定的とも言えます。1年に一度、もしくは数年に一度、奇跡のような興行収入を叩き出す作品もあり、「〇〇現象」と呼ばれたりもします。そしてそれを繰り返します。これを長いこと見てみると、実は人間

の中には映画映像を含んだ芸術文化に対する体内時計みたいなものもあり、ある一定のスパンで体内にその感動を吸収しないといけない仕組みになっていて、そうやって、いかなる作品ラインナップである年でも2000億円の興行収入に到達するまで芸術文化の体内時計が鳴り続けるんだらうなあ、と妄想する時もあります。

こうやって外の批評家めいたことを言い続けると興行会社独自の「営業努力」はどこにあるのかと指摘を受けそうです。実際、映画は配給されるもの、大きな興行収入数字を出す作品群は、それらがなければ私たちも商売になりません。明日ハリウッドや日本の製作委員会たちが仕事を辞めれば、私たちが辞めざるを得ない、この状況から脱することもできていない。私たちが作り出す数字に「独自の意図」というのが少ないのが実情なのです。

### 3 映画興行の内容

独自の意図、と申し上げましたが、では興行会社はどのような営業活動をしているのでしょうか。まず、大きな収入源は映画の興行収入です。私たちはその興行収入を主に配給会社と分け合っています。次に売店収入、広告収入と続きます。

大事な、メインの収入源である映画興行収入を極大化するために、各興行会社は複数あるスクリーンにさまざまな映画を組み込んでいます。そこには地域の特性もあり、興行会社としての「クセ」のようなものもあります。概ねお客さまから見れば「どこの映画館でも同じようなもの」が上映されているわけですが(大きな宣伝展開をもって迎える公開初日がやはり全国的に興行成績が高いため同じようなラインナップになる)、上映回数や週数、他の作品上映等、緻密に変化をさせていて、これらのコントロールは非常に重要なのです。

### 4 イオンエンターテイメントとは

ここで改めて「独自の意図」について、当社のあり方を含めて記しておきましょう。

当社は、2013年7月に映画興行会社の(株)ワーナー

・マイカルとイオンシネマズ(株)が合併してできた会社です。その時点で旧ワーナー・マイカル・シネマズが全国60劇場、旧イオンシネマが13劇場を展開していました。あわせて73劇場となり、全国で最も多くのスクリーン数を所有するシネコン運営会社となりました。社名を「イオンエンターテイメント」としたのは、新たなエンターテインメントビジネスの拡大も目論み、映画だけでなく幅広いコンテンツを発信しようという考えからです。まずここに強い意図の土台を持ちます。

先述のユナイテッドシネマはローソンの子会社で、当社はイオンの子会社となります。大きな流通業の中に組する事業会社として、ひとつのモール、ひとつの町に存在するシネコンの生活における意味合いは強く求められていますし、「モノからコトへ」の消費動向においてシネコンの存在感創出は喫緊の課題でもあります。

そのために当社は、興行会社でありながら実は映画や他のエンターテインメントビジネスに対して開発関与もしますし、製作委員会(映画開発におけるチーム)に入ることもあります。また、一部ではありますが配給業務をすることも、宣伝委託を受けることもあります。映画は「製作」「配給」「興行」の3本柱のバリューチェーン展開となりますが、その全てを少しずつですが広げているのです。コントロールできる映画作品やスクリーン活用に貢献する新しいイベントコンテンツを作り上げることで、自社の独自性を磨いていく方針です。

映画館では随時舞台挨拶やロビーでの映画イベントを実施しています。この運営ノウハウを集約し、新たに始めたのが「イベント受託」の事業です。この場合において私たちは映画に関係のないイベントコンテンツの運営を行っています。主に、イオンのモールや店舗でのイベント派遣がほとんどですが、3年で1000回以上のイベントを運営していると蓄積されるノウハウも非常に高スペックになります。これもまた独自性のひとつでしょう。

現在は全国で85の劇場を有しています。2017年度も開業を続け、まだまだ増やしていく方針です。繰り返しますが、各地域社会にとって重要な役割を果たす場所であり続けたいですし、映画を中心とした多様で新しいエンターテインメントを発信できる「メディアセンター」のような場所でありたいとも考えています。

## 5 エンターテインメント企業としての考え方

さて、ここで、わたしたちは何屋なのか、ということ整理します。現時点では「映画興行会社」であり、その映画館の場所は「東京都のど真ん中」を除く場所、つまり地方エリアが多いです。ここ近年、音楽・演劇・イベントの中継をライブビューイングとして上映することも増えてきています。これは、東京都のコンサートホールに行かれない方々には大変喜ばれる企画であり、ファンの方々はまるでそこにアーティストがいるような感動を映画館のスクリーンで感じています。地域のイベント行事などでスクリーンを貸し出す「シアターレンタル」サービスも好評です。通常のMICE(会議や説明会等)以外にも様々な使われ方があり、中には婚活イベントや結婚式、大学サークルなどの個人使用まで幅が広がってきています。



写真1 シアターレンタル活用例

映画館のスクリーンを冷静に見ると、それは「スタジアム型のシートと大きなスクリーン」があるだけです。それを有意義に活用できれば本来は何をしたってかまわない、複数スクリーンがあるのだから1つくらいは映画以外のイベント専用にしたらいいし、平日日の閑散タイムは貸し出し専門にしたらいい

……という発想は必ず誰しも興行会社の人間なら持ち、一方で「映画館で映画をかけることによる安定的な観客動員数」と「映画を安定的に上映し続けるためのステークホルダーとの良好な関係」のイメージとうまく噛み合わせながら、イベントやシアターレンタルを推進して各劇場のプレゼンスを作り上げていくのです。これは少し難しいさじ加減です。

そのスクリーンをどのように活用し続けていくか、どのように地域の特徴を出すか、ここが腕の見せ所であり、当社も力点を強く置いています。たとえば、シニアの方々向けの「歌声喫茶」ならぬ「歌声コンサート」。大きなスクリーンに字幕を映し、歌い手さんと一緒に大声で歌います。これがやってみると非常に好評だったりするのです。逆に乳幼児向けとして「スクリーン絵本」。スクリーンを大きな絵本にして、読み手さんが実際にその絵本を読みます。乳幼児のこどもはお母さんと一緒にそれを観ます。こどもが映画館デビューを失敗に終わる理由ベスト3は「中が暗い」「音大きい」「知らない人が多い」です。これを全部逆にして「明るい」「音が小さい」「泣いても騒いでもお互い様」に変えました。これも非常に好評です。



写真2 歌声コンサート

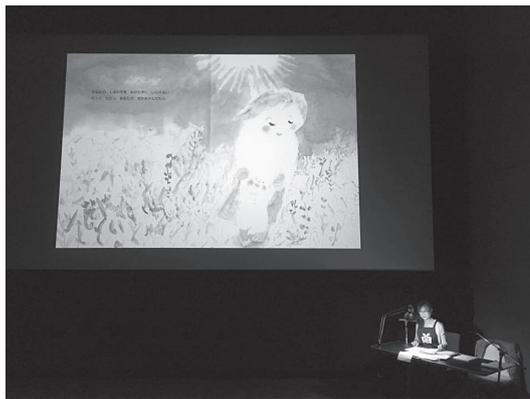


写真3 読み聞かせ絵本

こういう企画がたくさんあって、それぞれの地域に適した内容、時期で展開を図っています。場所を持つ私たちが、映画を含んだ幅広いエンターテインメント分野のコンテンツを多く提供し続けることが大切で、そのノウハウを溜め続けることで競争力を育てているのです。

さて、現時点ではメインである映画事業についても、様々な取り組みを行っています。まず、イオンエンターテインメントは映画興行を中心しつつも、先述の通り、この数年で映画製作（出資）、映画配給にも関与を拡大しています。元来映画興行会社、とりわけシネコンの運営会社は映画産業のリスク部分を大きくヘッジしている業態であり、極端な言い方をすれば1~2本映画が想定よりも低い興行収入であっても複数のスクリーンで上映している他作品の興行数字でカバーしたり、そのような作品郡の増減を調整したり、様々な対応が可能となります。その中であえて映画開発を促進しているのには理由があり、それは弊社の経営理念に基づく考え方でもあるのです。

イオンエンターテインメントの経営理念は「感動創造の匠として、夢のある未来、豊かな地域文化の発展に

貢献します」です。現在主力の映画興行事業も、1ステップずつ抽象化して私たちの事業範囲を考えると、「コンテンツをもって感動を届ける事業」に行き当たります。コンテンツの定義もこの場合には映画だけでなく、音楽やゲーム、キャラクター、イベントなどが該当します。感動は届けるものなので、待ってばかりでもいられません。映画館の活用方法が多岐に渡っていく一方、出張上映のような形で一人でも多くの方、地域にその感動を私たちから出向いて届けていくことも大切なミッションになります。だから映画以外のビジネスも行うし、だから様々なコンテンツに関与していくし、だから映画の開発ノウハウも構築していく。私たちは「感動を創造し提供するエンターテイメント屋」なのです。



写真4 豊田市シネフェス出張上映

画を愛する」という原則と「映画を成功させるために、映画の怖さを知る」という経験則の2つです。特に前者は映画そのものと、映画を観る環境と、映画を観た思い出まで含めて「愛する」話であり、後者はビジネス経験の蓄積と言えましょう。私自身がまだまだ映画業界においては経験の足りない立場でありますから、諸先輩とのコミュニケーションで学ぶことは非常に多いです。そんな「愛」や「怖さ」で、映画はととてもとても人間的、人間らしいと思います。人間らしいからこそに絶えず感動があり、やはり映画ビジネスは素晴らしいと改めて気づかされます。歴史を振り返れば、映画を観る文化を根付かせようとたくさんの方々があらゆる角度から映画の素晴らしさを伝え続けてきたわけです。

という、改めての気づきを経て、昨年からはスタートしているのが「映画教育活動」です。映画を心から楽しみ映画を愛して映画で元気になる人をひとりでも増やし、国内の地域における映画鑑賞文化を再度勃興させたい。その思いから当社が掲げた大きなビジョンでもあります。「映画＝娯楽」という考えから、映画の持つ力によって、「映画＝娯楽・教育・健康」まで広げていきたい、幼少期から大きな画面で様々な映画に触れ、感受性豊かな大人に育ててほしい、そしてその子がまた次代に映画の良さを伝えて、素晴らしい思い出と感性、地域でのコミュニケーションを深めてほしい、そういう願いを込めて始めました。当然、鑑賞文化が根付くことで、或いは「心地よいレベルでの」強制感をもって、映画鑑賞動員がその該当地域で増えることを一義的には追求しています。しかしそれは実に長期的展望です。長期的展望ですが、これにチャレンジしてたくさんの仲間を各地域で集めていかなければ人口減少の時代に立ち向かえないという危機感をもって挑んでいます。

千葉商科大学をはじめ、いくつかの学校、自治体と「映画授業」や「映画ワークショップ」「鑑賞制度」をスタートさせています。いつか「国語算数理科映画・・・」になってほしいし、病院で映画が処方される時代になってほしい、その原動力を仲間とともに作っていき、そんな熱い思いで進めています。

## 6 今後の方向性

先述の通り、映画産業に対する関与の幅も広げ、エンターテインメントコンテンツの開発にも積極的に関わっていきます。また、そのIP（知的財産）を上手に活用してあらゆる地域文化の発展に貢献する活動を行っていきます。これは大切な私たちの事業であり、ビジネスの大きなチャンスを見出しているからこそこの活動であり、そして街の文化醸成を図る尊い取組みと自負もしています。手間のかかる作業が多い仕事もありますが、だからこそよりシステムチックに運営体制を整えていくことが今後ますます重要となってきます。

一方で、映画に関わる方々、ステークホルダーの皆さんとコミュニケーションをとっていく中で、いつも原点を思い出します。「映画を成功させるために、映



写真5 千葉商大の授業風景

んし(当時もちろん許されませんが)対応しなければならぬことが現場には多すぎるのです。これは当社に限ったことではなく、あらゆるサービス業態に迫る現況でしょう。だからこそ本部組織を担当する私たちは、現場のサポートとしてマスの動き、市場の変化に敏感になり、現場の嗅覚と合わせた劇場全体の取り組みをスピーディに組み立てなければなりません。ますます難しい時代になったと焦りもします。

つまるところ、現場が全てなのです。こうやって文章を作っているおさらそれを感じますし、まだまだ勉強が足りないと反省もします。現場での時流をうまく掴むことでサービスの強化に努めていかなければなりません。一瞬たりとも気を抜かず日々是学習の気持ちを新たにしたところで、私のレポートを終わりにします。

## 7 最後に

私は映画館の現場を長く過ごしました。まだここまですべてデジタル化が進んでいなかった時代で20代前半は混雑の中ほぼ1日中売場に立って現場を運営していました。時を経て、劇場の支配人という立場で、ましてや新しい劇場を立ち上げるという経験をすると、「劇場作り」から「町作り」「文化づくり」に目線が少しずつ変わってきます。劇場は様々な手を尽くして集客に努めるわけですがうまくいかないことも多い。特に私は失敗が多く、周りにもよく迷惑をかけました。しかし、「地域社会にとって大切なこと」を軸に考えて始めた仕事に関しては長く続け、それを繰り返すことで「みんなにとって大切な劇場」が出来上がると信じています。だから接客にはこだわったし、なにかを失っても笑顔の対応は強化し続けました。

と、偉そうに言っていますが…「汚いけどあがってね」という当時の私の運営スタイルは、いまや全く通用しません。まずもって汚いことも許されませ