

令和4年度 卒業論文

論題：VOD を与える映画ビジネスへの影響と対策

担当教員名：平川 幹和子

九州産業大学 商学部

学籍番号：19CB481

氏名：小林 優姫

## 要約

新型コロナウイルスの感染拡大により、映画館は時短営業や封鎖を余儀なくされ、VODの需要が高まった。映像作品の補完的要素を持っていた VOD だが、コロナ禍においては、大ヒットが見込まれる大作までもが VOD で配信されている。そこで本論文では、映画の配給の仕組みや VOD について述べ、コロナ禍における配給会社の対応を明らかにした後、VOD が映画館に与える影響および映画館が取るべき対策として、映画館がこれからも身近な存在であり続けるため「最新技術を用いた映画館ならではの体験」「ドライブインシアター」「ミニシアター映画配信サービス」「会場利用」の提案を行う。(265 文字)

## 目次

1. はじめに .....	1
2. 映画業界の仕組み .....	3
2.1. 映画の配信の仕組み .....	3
2.2. VOD の歴史 .....	4
2.3. VOD のサービス体系 .....	5
3. コロナ禍における映画業界 .....	7
3.1. 映画館の市場規模 .....	7
3.2. 劇場公開と同時配信 .....	9
3.2.1. 製作側の対応 .....	10
3.2.2. 劇場同時配信の問題点 .....	12
4. VOD と映画館の共存 .....	13
4.1. 映画館の優位性の確立 .....	13
4.2. 新たなビジネスモデルの提案 .....	13
5. おわりに .....	15
参考文献 .....	17

## 1. はじめに

2019年から流行した新型コロナウイルスは、私たちの生活様式を一変させた。映画鑑賞もその一つだ。新型コロナウイルス蔓延以前は、家族や友人と出かける時、気になる最新作がある際は当たり前のように映画館へ足を運んでいた。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため映画館は閉鎖し、新作映画の公開延期が相次いだ。代わりに大きく成長したのは、Netflix や Amazon プライムビデオなどの動画配信サービス (VOD (Video On Demand)) である。2020年のVOD市場全体の規模は推計 3894 億円となり、前年比 + 33.1%と大きく伸長している<sup>1</sup>。

さらに、劇場配信と同時に配信する day and data が行われた。マーベル・スタジオ製作でウォルト・ディズニー・スタジオ・モーション・ピクチャーズ配給の「ブラック・ウィドウ」は、当初は映画館限定公開を予定していたが、米国公開と同日にディズニープラスでのプレミアアクセス配信がスタートした。主演のヨハンソンは、配信の同時展開により推定 5000 万ドル以上の損失が発生したとし、ディズニー側を提訴した<sup>2</sup>。日本映画でも Amazon プライムビデオにて「劇場」製作委員会製作で吉本興業配給の「劇場」が同時公開され、Netflix ではエイベックス・ピクチャーズ In association with Netflix が製作・配給の「ホームクルス」が映画館公開からわずか 20 日後に公開されている。いずれも会員であれば追加料金はかからない。

さらに、シアトリカル・ウィンドウ (劇場専有期間) の短縮も発表された。従来は 90 日と定められていたが、ワーナー・ブラザーズが 22 年に公開する作品については 45 日と半分に短縮された<sup>3</sup>。また、ユニバーサル作品と傘下のドリームワークス・アニメーション作品およびフォーカス・フィーチャーズ作品については、製作費 5000 万ドル以下の作品は 17 日、製作費 5000 万ドル以上の作品は 31 日に短縮された<sup>4</sup>。

---

<sup>1</sup> GEM Standard(2021-02-17)"<動画配信 (VOD) 市場規模>2020年VOD市場全体は前年比 33.1%増の 3,894 億円、SVOD 市場では「Netflix」が 2 位以下をさらに引き離して 2 年連続 No.1"、GEM Standard、2021 年においても前年比を上回っている。  
<https://gem-standard.com/columns/414> (参照 2022-10-18)

<sup>2</sup> 稲垣貴俊 (2021-10-01) "『ブラック・ウィドウ』訴訟、スカーレット・ヨハンソンとディズニーが和解 — 提訴前後の新事実も判明"、THE RIVER、  
<https://theriver.jp/bw-johansson-disney-settled/> (参照 2022-10-18)

<sup>3</sup> 映画.COM (2021-08-12) "米ワーナー、“劇場公開と同時に配信”を取り止め 新基準の「シアトリカル・ウィンドウ」設定“、映画.COM、  
<https://eiga.com/news/20210812/10/> (参照 2022-10-18))

<sup>4</sup> 映画.COM (2021-05-13)"米主要シネコンがメジャースタジオ 5 社と「シアトリカル・ウィンドウ」

このような同時公開やシアトリカル・ウィンドウの短縮が、劇場映画館の収益に大きな影響を及ぼすことが予測される。また、VOD は劇場で見るよりも安価で移動の必要もないため、コロナ禍では重宝されている。しかし、この現状が続けば映画館の業績に関わる。そこで本研究では、第2章で映画業界の仕組みから、VODの歴史について調査し、第3章で、新たなビジネスモデルにおける課題を明らかにした後、第4章で改善策を提案する。

## 2. 映画業界の仕組み

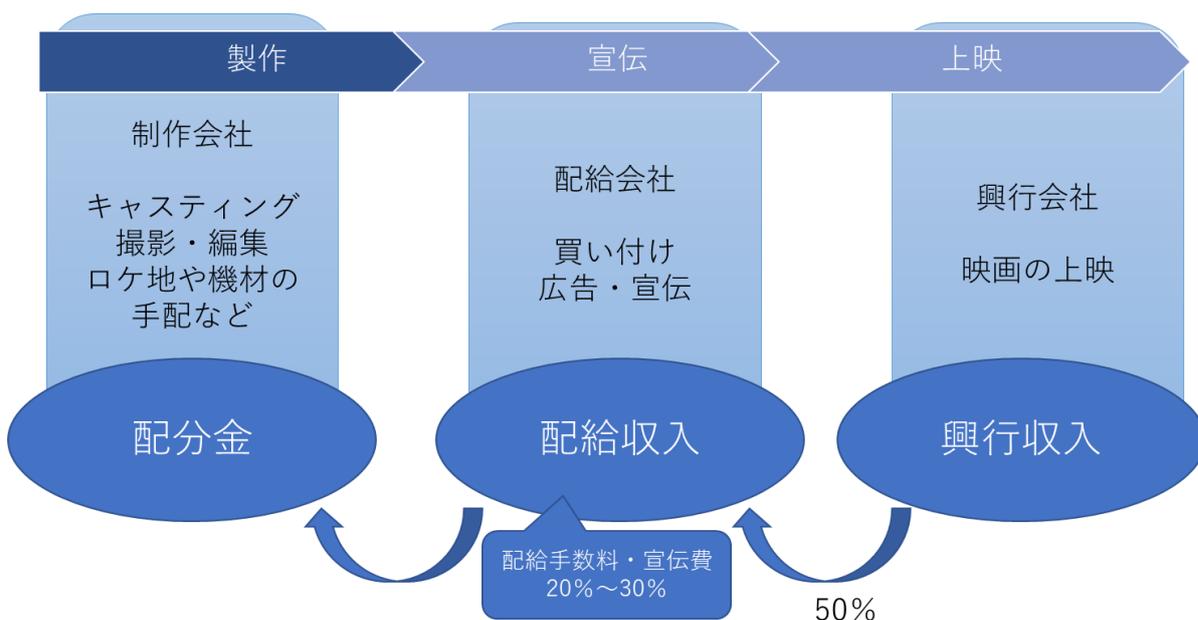
本章では映画業界の現状を分析するため、映画の配給の仕組みと VOD の歴史およびサービス体系について述べる。

### 2.1. 映画の配信の仕組み

映画業界は製作・配給・興行の3つの部門から構成されている。製作会社で作られた作品を配給会社が興行会社（映画館）に卸し上映される。配給会社はカンヌ国際映画祭や東京国際映画祭などで実際に作品を鑑賞し、配給契約を結ぶ。契約を結んだ作品を興行会社に営業をかけ、契約が結ばれると映画館での上映が決まる。

映画館の入場料の合計を興行収入と言い、興行会社は入場者数や興行収入に応じた契約料を配給会社に支払う。この契約料を配給収入と言い、配分は興行収入の40%~70%といわれており、上映週数に応じたスライド式になっていることが多い。配給収入から宣伝費と配給手数料が支払われ、残りが配分金として製作者に渡る。

図表 1 映画が作られてからの流れ



筆者作成

図表 2 は映画が製作されてからの流れを表に表したものだ。製作されてから視聴されるまでの流れとお金の流れは逆になり、製作者がお金を受け取るのは最後になる。映画館の売上が悪ければ製作者が赤字となることもある。そこで、複数の企業が共同で製作・復興を行うことで赤字リスクを軽減できる製作委員会方式がとられることがある。この場合は出資比率に合わせて利益が分配される。複数の会社が合同で製作を行うため、資金調達だけでなく宣伝やグッズ販売などの2次利用を行いやすい。

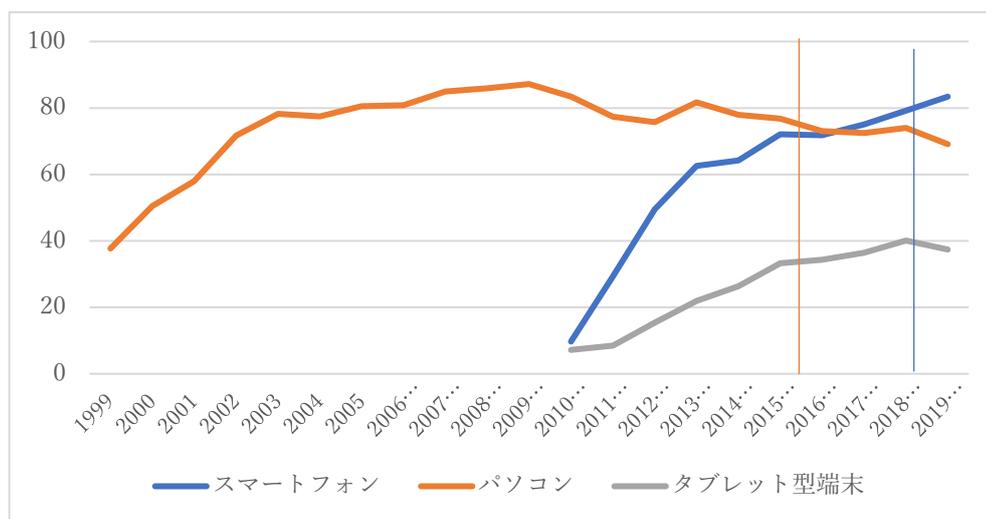
また、製作・配給どちらも担っている会社もある。ハリウッドのビック5と呼ばれる大手5社では製作のみや配給のみ、製作・配給どちらも行っている場合があり、映画スタジオと呼ばれる。日本で有名な3社の東宝・松竹・東映は製作・配給・興行すべてを行っている。

## 2.2. VODの歴史

VODが出てくるまで、映画は映画館での上映が当たり前であった。最初のVODといわれているのは、1994年に世界で初めてインターネットライブコンサート中継である。これは、1990年初頭に映像をデジタル化するMPEG規格が実用化されたことにより実施できた。当時の日本国内でこの中継を受信できたのは最先端のインターネット設備が整っている一部の企業や大学のみだった。同年に「マルチメディア通信の共同利用実験」が行われた。「Zoetrope」と呼ばれるシステムを使い約300世帯にリアルタイムストリーミングとVODを配信した。しかし、当時はサーバーや機材が高額でインターネット環境も普及していなかったことからサービス開始には至らなかった。

しかしながら、2000年に通信技術であるADSLが一般家庭に普及し始めたことで通信速度が向上し、インターネット人口が増え始めた。2006年にはADSLからFTTH(光回線)へ移行し、通信速度がさらに向上したことで、通信網の整備が行われた。さらに、2007年にアメリカでNetflixがストリーミング配信サービスを開始し、2008年にiPhone3Gの発売により、PCだけでなくスマートフォンにも対応したサービスの展開が始まった。2015年はVOD元年ともいわれる年でNetflixやAmazonプライムビデオなど海外の大手サービスが国内に参入した。

図表2 情報通信機器の世帯保有率の推移



総務省「令和2年版 情報通信白書」“情報通信機器の保有状況”より作成

VOD の普及にはインターネット環境と視聴のためのデバイスの普及が不可欠である。図表2は総務省「令和2年版 情報通信白書」から作成した“情報通信機器の保有状況”のグラフである。VOD元年である2015年にはインターネットの普及率は70%を超え、従来のアナログ回線と比べると飛躍的な情報量と高速通信が可能であった。2015年以降、VODの利用率は増加傾向にあり、ビデオソフトの利用率は緩やかに減少している。VOD登場以前は映画やドラマを視聴するにはビデオソフトを借り自宅で見ることが必要であった。

また、2018年にはスマートフォンの普及率は80%を超えている。デバイスさえあればいつでもどこでも視聴が可能なVODに移り変わっている。また、VODの中でもSVOD<sup>5</sup>の利用率の上昇はめざましく、2018年には有料放送の利用率を超えた。現在では、VODサービス発の作品が映画祭にノミネートされるほど知名度や評価が高まっている。2021年のVOD市場全体の規模は、推計4614億円にも上る<sup>6</sup>。

### 2.3. VODのサービス体系

VODのサービス体系にはいくつかの種類がある。

- AVOD (Advertising Video On Demand)

広告が入る代わりに、無料で動画の視聴ができる。収益は広告を出す企業から出る。YouTubeやDailymotionなど動画共有サイトのほとんどがこの形態に当てはまる。

- SVOD (Subscription Video On Demand)

定額料金を支払うことで期間内であれば無制限で動画の視聴ができる。NetflixやAmazonプライムビデオなどのドラマや映画作品の配信サイトがこの形式に当てはまる。差別化を図りオリジナル作品を製作している会社も多い。Disney+やFODなど配給会社が独自のサービスを行っていることもある。サブスクリプション形式では売上の成長が早い、財務が安定しやすいなどのメリットがある。配信会社が映像作品の権利者に相対取引で定まる対価を支払い配信する。期間を設けることが一般的である。

- PPV (Pay Per View)

---

<sup>5</sup> 2.3 VODのサービス体系で説明する。

<sup>6</sup> GEM Standard (2022-02-18) “<動画配信 (VOD) 市場規模>2021年 VOD 市場全体は前年比19.0%増の4,614億円、SVOD市場シェアで「Netflix」3年連続No.1、「ディズニープラス」躍進”、GEM Standard、

<https://gem-standard.com/columns/510>、(参照 2022-11-22)

作品ごとに、その都度課金する必要がある。その中でも EST (Electric Sell-Through) と TVOD (Transactional Video On Demand) に分けられる。

➤ EST

ネット上でメディアファイルを購入するサービス形態である。コンテンツファイルデータを自分のストレージに保存でき、所有権を持つことができる。近年では自分のストレージ上には保存せずに、購入先のサービス上で無制限にコンテンツを楽しむものも含まれる。

➤ TVOD

レンタル型の配信サービスである。EST に比べて安価だが、視聴できる期間に制限がある。レンタルショップの形式がそのまま配信に移行したようなものだが、実店舗まで移動する必要がなく、視聴期限が過ぎると自動で返却されるため返し忘れの心配がない。専門のサービスは少なく、EST や SVOD と組み合わせて使用されることが多い。

このように VOD はサービス体系によって分類できるが、体系を組み合わせたサービスを行っている会社も多くある。YouTube は基本的には AVOD でサービスを行っているが、広告なしやオフライン再生に対応した SVOD 形式のプランもある。SVOD でサービスをしている Amazon プライムビデオでは、最新作や話題作には PPV を取り入れている。

### 3. コロナ禍における映画業界

ここからはコロナ禍により映画業界の市場規模がどのように変化したのかをまとめ、VODが映画館の脅威となりえるのかを考察する。

#### 3.1. 映画館の市場規模

図表3は帝国データバンクより引用した国内の映画館市場の推移を現したグラフである。

図表3 国内の映画館市場の推移



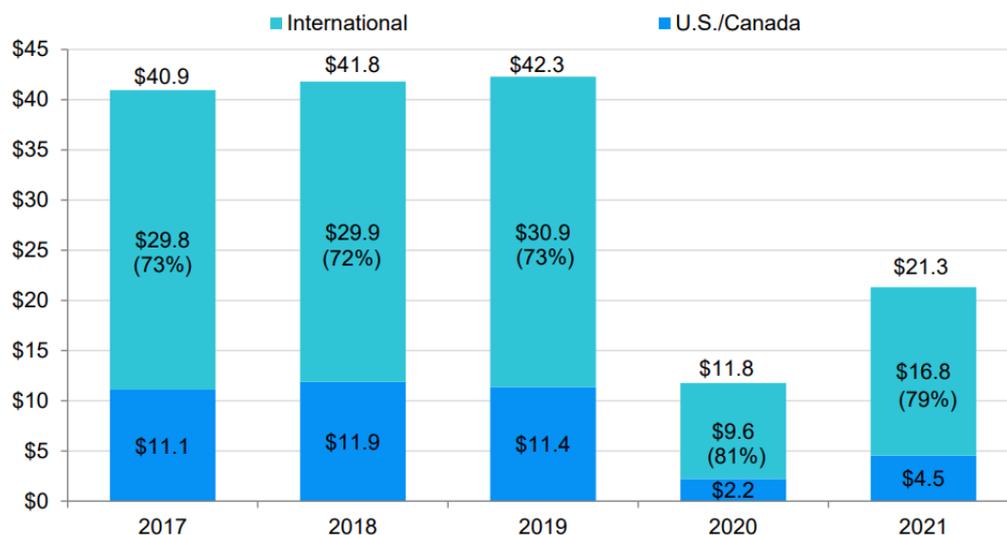
帝国データバンク「映画館業界」動向調査より引用

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p220704.pdf> (参照 2022-11-23)

映画館市場は2010年から右肩上がりに成長を続けていたが、新型コロナウイルス蔓延防止措置により、大きな打撃を受けた。2020年の国内映画館市場は過去最低の約1600億円となった。2021年の売上は前年比約20%増となり、回復の兆しが伺えるが、新型コロナウイルス蔓延以前の2019年度と比べると6割ほどの水準となっている。

映画館の収益は映画の動員であるチケットでの売上の他に、ドリンクやポップコーンなどの館内飲食やグッズの売上も含まれる。興行収入が配給会社や製作者と分配するのに対し、売店での収益は自社のものとなる。感染対策として時短営業や収容定員の引き下げ、館内飲食の制限などが行われたことが減収につながった。

図表 4 世界の興行収入市場の推移



	2017	2018	2019	2020	2021	% Change <sup>39</sup> 21 vs. 20	% Change <sup>39</sup> 21 vs. 17
U.S./Canada <sup>40</sup>	\$11.1	\$11.9	\$11.4	\$2.2	\$4.5	105%	-59%
International <sup>41</sup>	\$29.8	\$29.9	\$30.9	\$9.6	\$16.8	76%	-44%
<b>Total</b>	<b>\$40.9</b>	<b>\$41.8</b>	<b>\$42.3</b>	<b>\$11.8</b>	<b>\$21.3</b>	<b>81%</b>	<b>-48%</b>

2021 THEME Report より引用

<https://www.motionpictures.org/wp-content/uploads/2022/03/MPA-2021-THEME-Report-FINAL.pdf>

(参照 2022-11-23)

また、世界の興行収入も同様の動きを見せている。図表 4 は 2021 THEME Report より引用した過去 5 年間の世界の興行収入の推移を示したグラフである。2021 年の世界の興行収入の合算は 213 億ドルであった。これは前年比 81% 増と高い伸び率を示したが、2019 年比では約 5 割減であるため、新型コロナウイルス蔓延以前には遠く及ばない。さらに 2020 年の興行収入は 118 億ドルであり、前年比は約 7 割減となっている。これはパンデミックによるロックダウンにより、映画館が営業停止した影響が大きい。アメリカ・カナダでは約 6 割減となった。

国別の興行収入ランキングでは、1 位は中国で 73 億ドル、2 位は日本で 15 億ドルであり、3 位のイギリスおよびフランスの 8 億ドルを大きく引き離している。日本の映画興行も新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けたが、他国と比べると影響が少なかった。これは 2020 年 10 月に公開された「劇場版「鬼滅の刃」無限列車編」の功績と考えられる。同作は、国内の累計興行収入は国内史上初の 400 億円を突破し、アメリカ、台湾などの 45

の国と地域でも上映された。全世界での累計来場者数は約 4,135 万人、総興行収入は約 517 億円を記録する大ヒットとなった。興行通信社<sup>7</sup>によると、それまで歴代ランキング 1 位だった「千と千尋の神隠し」の 316.8 億円を超え、日本での歴代トップの作品となっている。2020 年の興行収入の 1/4 を賄っている。

### 3.2. 劇場公開と同時配信

ハリウッドでは、シアトリカル・ウィンドウと呼ばれる劇場専有期間が定められている。これは、映画作品の劇場公開から配信や販売などの 2 次使用まで一定期間を設けることで劇場側の利益を確保するためのものだ。

しかし、2020 年は新型コロナウイルスの感染拡大により、事実上消滅した。映画館は営業停止や時短営業を余儀なくされ、多くの作品が公開延期を決定した。しかし、感染拡大がとどまらず劇場再開の目処が立たなかったため、劇場公開と同時に VOD での配信を行う作品が出てきた。映画評論家の松崎健夫は「今回のように映画館が閉鎖されるということになった場合、もうこれは背に腹は代えられない、ということで、今回は暫定的な処置として一応配信をしているのではないかと考えられます。」<sup>8</sup>と述べている。今回の劇場同時公開については、劇場閉鎖や外出禁止令などと非常事態にあり、人々にエンタメを提供することに対して、全米劇場所有者協会（NATO）という映画館側の業界団体も理解を示していた<sup>9</sup>。

しかし、配給側によるシアトリカル・ウィンドウ短縮の訴えは、コロナ禍以前からあった。かつては半年ほどあったシアトリカル・ウィンドウが、今ではデジタル販売は 74 日、デジタル版のレンタルや DVD・Blu-ray 発売は 88 日後と、約 3 か月まで短縮されている。それまで強い結束を持つ NATO によって短縮の訴えは弾かれていた。しかし、映画館側は政府に緊急支援を要請しているような状況であり、均衡が保てなくなっている。VOD で大きな利益を上げることができれば、スタジオが映画館に依存する必要がなくなる。

---

<sup>7</sup> CINEMA ランキング通信 (2022-12-04) ”歴代ランキング“、CINEMA ランキング通信、<http://www.kogyotsushin.com/archives/alltime/>、(参照 2022-12-11)

<sup>8</sup> J-WAVE NEWS (2022-03-25) ”新型コロナでハリウッドは「パンドラの箱」を開けてしまった 大作ほど厳しい現状”、J-WAVE NEWS、<https://news.j-wave.co.jp/2020/03/post-5604.html>、(参照 2022-12-11)

<sup>9</sup> 平井伊都子、(2020-04-11) “コロナ禍によって映画はどう変わる？ バーチャル映画館はインディペンデント作品の救世主となるか”、ぴあ、[https://lp.p.pia.jp/shared/cnt-s/cnt-s-11-02\\_2\\_807b5678-895e-47ee-9d7f-efd1facad7a8.html](https://lp.p.pia.jp/shared/cnt-s/cnt-s-11-02_2_807b5678-895e-47ee-9d7f-efd1facad7a8.html)、(参照 2022-12-11)

### 3.2.1. 製作側の対応

ビッグ5と呼ばれる大手映画スタジオ5社のソニー・ピクチャーズ、ウォルト・ディズニー・スタジオ、パラマウント・ピクチャーズ、ユニバーサル・スタジオ、ワーナー・ブラザーズのコロナ禍での対応をまとめる。

- ソニー・ピクチャーズ

ソニー・ピクチャーズは2020年作品については2021年延期を決め、あまり作品を展開していない。自社ストリーミングサービスを行っていないため、ネット配信への移行が難しかったと思われる。自社でサービスを展開することはなく、Netflixとディズニーのストリーミングサービスに映画を提供する大型契約を結んだ。2022年から5年間は劇場公開後にNetflixで配信される。ディズニーへの提供はNetflixでの配信の後になる。2つの契約を合わせると契約額は数年で30億ドル近くになるという<sup>10</sup>。

- ウォルト・ディズニー・スタジオ

2020年6月に自社ストリーミングサービスであるディズニープラスを日本でも開始した。GEM Standard<sup>11</sup>によると、2021年の推計売上は前年比86%、シェア3.9%から6.0%に増加した。2020年の作品については劇場同時公開を行わず、映画館のみで公開する作品とVODで配信する作品を明確に分けている。しかし、話題作のほとんどをVOD配信に移行しており、劇場公開をしたのは小規模作品ばかりとなった。劇場公開予定であり、映画館での宣伝をしていた作品をVOD配信に切り替えたことにより映画館側との関係が悪化した。全興連は劇場のみでの公開をしなければ劇場公開はしない方針をとった。しかし、2021年作品については劇場同時公開を行い、TOHOシネマズやT・ジョイなどの大手シネコンチェーンでは上映されていない。しかし、試験的に映画館のみで公開された「シャン・チー テン・リングスの伝説」が好調であることから残りの作品は45日間のシアトリカル・ウィンドウを設け映画館にて先行公開をすることを決定した。

- パラマウント・ピクチャーズ

---

<sup>10</sup> R.T.Watson、(2021-08-10)“ソニーは「配信戦争」回避、他者に映画売る戦略”、THE WALL STREET JOURNAL、

<https://jp.wsj.com/articles/in-the-streaming-wars-sony-stands-on-the-sidelines-11628551324>、(参照 2022-12-11)

<sup>11</sup> GEM Standard(2022-02-18)“2021年VOD市場全体は前年比19.0%増の4,614億円、SVOD市場シェアで「Netflix」3年連続No.1、「ディズニープラス」躍進”、GEM Standard、  
<https://gem-standard.com/columns/510>、(参照 2022-12-11)

2021年3月に「CBS All Access」というサービスを「Paramount+」という自社ストリーミングサービスへ変更した。しかし、2020年はまだ自社サービスを持っていなかったため、多くの作品を他社のVODサービスを売却した。いくつかのヒットが見込まれる作品は公開延期を行った。

- ユニバーサル・スタジオ

2020年7月にアメリカでNBCユニバーサルのVODである「Peacock」を開始した。CEOが映画館営業の再開後は、映画を劇場とネット配信で同時展開していきたいと発言した。そのことに対し、アメリカの大手映画チェーンであるAMCシアターズが激怒し、今後ユニバーサルの作品は劇場公開しないと発言した。その後、有料配信の収益の一部をシネマーク側に還元することを条件に、製作費5000万ドル以下の作品は劇場公開後17日後、製作費5000万ドル以上の大作は劇場公開後31日後に有料配信することに同意した<sup>12</sup>。一部の作品はプレミアム配信として提供したが、映画館の再開後はAMCとの合意に基づいて配信を行っている。ビッグ5の中で一番初めに映画館と対立したが、早期の話し合いがあったためか、2020年のVOD配信の割合は一番低かった。

- ワーナー・ブラザーズ

2020年5月に自社のストリーミングサービスである「HBO Max」を開始し、12月に2021年公開予定の作品すべてを劇場同時配信すると発表した。月額料金は14.9ドルで追加料金なしで視聴可能である。これには映画関係者のみだけでなく、縁のある映画作家たちを激怒させた。2022年に公開する作品については45日間のシアトリカル・ウィンドウを設けることで合意した<sup>13</sup>。なお、「HBO Max」は日本では展開されていない。

映画館の報復措置により、スタジオが劇場同時配信を取りやめていることから、まだ映画館側への依存が必要だと感じていることが分かる。シアトリカル・ウィンドウは45日間と大きく短縮し、スタジオと映画館は和解状態にあるが、今後の社会情勢によっては、また対立が起こる可能性もある。その場合、映画館での上映の取りやめや小規模な映画館

---

<sup>12</sup> 映画.com (2021-05-13)、“米主要シネコンがメジャースタジオ5社と「シアトリカル・ウィンドウ」短縮契約を締結”、映画.com、

<https://eiga.com/news/20210513/3/>、(参照 2022-12-11)

<sup>13</sup> 映画.com (2021-08-12)、“米ワーナー、“劇場公開と同時配信”を取り止め 新基準の「シアトリカル・ウィンドウ」設定”、映画.com、

<https://eiga.com/news/20210812/10/>、(参照 2022-12-11)

でしか上映されないなどして、映画館で映画を見ることが難しくなる可能性がある。シアトリカル・ウィンドウが短縮されたことにより、映画館に行かず配信されるまで待つという選択をとる人が増える懸念がある。このことが映画館離れを加速させると考えられる。

現在、ビック5のうち、自社でVODサービスを行っていないのは1社だけである。配給会社が独自のVODサービスを展開し、映画館に頼らずとも利益を獲得できるとなれば、映画館の反発を無視し、同時配信を行うかもしれない。

### 3.2.2. 劇場同時配信の問題点

VODと映画館で同時に公開されれば、視聴するための選択肢が広がり、コロナ禍において映画館まで足を運ぶのに抵抗がある人や多忙で時間がない人にとってはよいことである。製作者にとっても多くの人に作品を届けるチャンスのようにも思える。

しかし、本来、映画は映画館の大スクリーンで上映することを前提として作られており、家庭用のデバイスでは映画監督が意図した迫力が伝わらない。VODでの配信の場合、定額制で様々な作品を見ることができるとは、1作の集客力を正確に測ることができない。ヒットした作品であれば続編が作られることがあるが、集客力正確に測れないとなると判断が難しい。製作費をかけた大作であればあるほど利益を確保しにくいデメリットもある。

また、俳優へのギャランティも問題だ。ハリウッド俳優の中には固定のギャランティではなく、興行成績に合わせたインセンティブのマージンを受け取る契約をしていることも多い。配給会社にとっては自社サービスの新規顧客を確保できる機会にはなったが、映画は映画館で上映するというスタンスを崩すべきではないと考える。

#### 4. VOD と映画館の共存

映画産業の補完的要素を持っていた VOD だが、シアトリカル・ウィンドウが短縮され、映画館の脅威となった。今後、映画館が生き残るためにはどのような戦略をとるべきなのか考察する。

##### 4.1. 映画館の優位性の確立

VOD で最新作の配信が可能になった場合、映画館に客を呼ぶには映画館ならではの優位性を示す必要がある。映像作品の満足度には、ストーリーや編集、役者の演技力などは必須だが、音響や映像技術などの環境も影響する。巨大なスクリーンや音響などは映画館のアピールポイントとなる。近年では、家庭用のプロジェクターやスピーカーなども存在しているが、映画館の設備にはかなわない。同じ作品でも家で見るときとは違う体験ができることを体感できれば、再び映画館に足を運ぶことになる。

近年では、4DX や IMAX、Dolby Cinema などの通常のスクリーンより音響や映像にこだわったスクリーンも存在する。設備投資が高額になるため一部の映画館でしか取り入れられていないが家庭用のものとの違いは明らかだ。しかし、音響や映像技術を言葉で説明するには限界がある。CM を打ち出しても、再生するデバイスが技術に対応していなければならぬので言葉での説明と大差はない。違いを実感するには体験するのが一番だ。しかし、IMAX や Dolby Cinema は通常料金に加え、200～1000 円ほどの鑑賞料金がかかってしまう。

そこで、一度体験してもらうためにも、会員登録をした人に初回のクーポンなどを配信することを提案したい。良さがわからないものに対し追加料金を払うのは戸惑う人もいることも否めないが、一般スクリーンと同じ値段で最新の技術を使った設備を体験できるとなれば、集客は見込める。

##### 4.2. 新たなビジネスモデルの提案

新作の上映だけでは立ち行かなくなっている映画館もあると考えられる。そこで既存の映画館の設備を生かした新たなビジネスモデルを提案する。

###### ① ドライブインシアター

映画館の優位性を示し再び集客が見込めても、今回のコロナ禍のように館内に人が集まることができなくなってしまった場合、新たなビジネスモデルが必要だ。ドライブインシアターとは会場の駐車場に設営した大スクリーンに映像を投影し、音声はカーステレオの FM ラジオから聞くことができる。完全なプライベート空間のため、飲食や声出しなども自由に大スクリーンでの映画鑑賞を楽しむことができる。1台 3000 円で2人分のポップ

コーンとドリンクが付き、車の乗員定員数内であれば2人以上でも鑑賞できる。もとは劇場のない地域にも映画をという思いから始まったドライブインシアターだが、コロナ禍においても密を避けつつ映画を楽しめる方法となっている。本来、映画館では静かにするのがマナーであるが、泣き出してしまうような小さな子供を連れている人にとってそのマナーを守ることは難しい。しかし、車内という完全プライベートな空間のため、周囲に気を配る必要がない。重篤リスクを抱えた高齢者や子連れなどの家族向けの作品の需要は高いと思われる。

### ② ミニシアター映画配信サービス

地方のミニシアターでは最新の設備を導入したり、ドライブインシアターのような会場を設営するのは難しい。そこで、富岡劇場ではオンラインスクリーンを常設すると取り組みがある。文化芸術活動を支えるエコシステムとして機能する BASIC というプラットフォームを使用し、映画館が配信を行う。スタート時点では4社の配給会社が契約を結んでおり、各社が保有する作品の中から厳選したものを上映する。利益は配給会社と劇場の折版となる。月に2本の作品を用意し、1本1200円で提供している。配信の作品に1本1200円は高いと感じるかもしれないが、映画館が厳選した作品であるという付加価値を付けた値段だということを示す。

### ③ 会場としての使用

アーティストのライブ映像やスポーツ観戦のオフ会の会場としてつかうことを提案する。舞台挨拶や試写会などイベントなどではよく会場として利用されているが、個人で利用できることはあまり知られていないのではないだろうか。例えば、イオンシネマのショートタイムプランなら、平日30分3万円、60分だと4万円で借りることができる。2時間や3時間のプランもあり、座席数や時間によって値段は変わってくるが100名前後の座席数なら10万円前後で借りることができる。会議室や居酒屋などの貸し切りと比べると割高のように感じるが、スクリーンや音響設備などが優れているため、上映会には最適だ。

## 5. おわりに

本論文では、VOD が急速に成長していく中で、映画ビジネスに与える影響について論じてきた。

第1章では、コロナ禍において、VOD が急成長を遂げていること、劇場閉鎖に伴い新作映画が VOD で配信されていることについて述べた。

第2章では VOD が与える影響を明らかにするため、映画の配給の仕組みから VOD の登場の歴史や種類について述べた。

第3章では、コロナ禍において、映画業界がどのような問題を抱えたのか、興行収入の推移と劇場同時配信に対する各社の対応について述べ、VOD は映画産業の脅威となるのか考察した。劇場同時公開については、コロナ禍での一時的な措置であり、今後も映画館が封鎖に追い込まれるような事態にならないければシアトリカル・ウィンドウを守っての配信になる可能性が高い。しかし、大きく短縮されたことにより映画館の客足が遠のく恐れがある。

第4章では映画館が抱える課題を解決する方法として「最新技術を用いた映画館ならではの体験」と新たなビジネスモデルとして「ドライブインシアター」「ミニシアター映画配信サービス」「会場利用」の提案をした。最新技術の導入には費用が掛かるため、一部の主要都市の大規模な映画館に限った提案になる。多くの映画館にはミニシアター映画配信サービスや会場利用で利益を確保することが適当である。

映画は老若男女問わず楽しめる娯楽である。VOD の登場は映画をより身近な存在としてくれた。コロナ禍の外出自粛期間に VOD を新たに契約した人も多い。多くの制限があったコロナ禍において、VOD のように自宅で感染を気にせずに映画を楽しむものの存在は大きい。しかし、シアトリカル・ウィンドウの短縮により、少し待てば自宅で視聴可能になった。これは、映画館の業績に少なからず影響を与えることが予測される。配給会社が自社の VOD サービスを展開したことにより、利益を確保できるようになれば、映画館を軽視する恐れがある。

「ミニシアター映画配信サービス」「会場利用」は、新作配給に頼らずとも映画館が利益を確保できる方法であるが、映画の魅力が一番伝えるためには映画館の大スクリーンや音響設備による迫力は欠かせない。倒産などにより、映画館に行くことが難しくなるような事態は避けたい。

新型コロナウイルスの感染拡大防止のための行動規制は緩和されつつあるが、再びこのような事態が起こる可能性は十分に考えられる。今後も映画産業が発展するために映画館とVODがともに歩んでいけることを期待する。

## 参考文献

- Cinemandrake (2021-01-01)“コロナ禍の中、最も映画館に味方した、またはネット配信に傾いた映画会社は？【劇場 vs 配信】”、Cinemandrake、  
<https://cinemandrake.com/covid19-theater-vod> 、(参照 2022-12-06)
- SHUU、(2019-12-29)“VOD（動画配信サービス）の発展を時代背景とともに読み解いてみる！”、TRIGGER、  
[https://www.trigger-x.net/vod\\_service/vod\\_kisochishiki/vod\\_service\\_hatten/](https://www.trigger-x.net/vod_service/vod_kisochishiki/vod_service_hatten/) 、(参照 2022-11-24)
- アニメビジネスと私(2019-02-06)“【製作・配給・興行】映画が上映される工程とお金の流れ”、アニメビジネスと私、  
<https://ingle-side.com/eiga01/> 、(参照 2022-11-24)
- 柿元 崇利(2020-01-27)“日本の定額制動画配信サービスビジネスモデルを徹底的に解説します”、note、  
<https://note.com/takakimoto/n/n5fe4e8d12e90> 、(参照 2022-11-24)
- ごきげんプラス！ 映画や海外ドラマを楽しむブログ(2022-0107)“HBO Max とは？本国サービス開始！日本は U-NEXT で配信 最新情報”、ごきげんプラス！ 映画や海外ドラマを楽しむブログ、  
<https://gokigen-plus.com/hbomax> 、(参照 2022-12-06)
- 小西未来 (2020-03-30) “【小西 未来のハリウッドのいま、日本のミライ】新型コロナウイルスの影響で変わりつつある映画興行のあり方”、Synapse、  
<https://synapse-magazine.jp/media/2004konishi/> 、(参照 2022-12-06)
- “ドライブインシアター-イオンシネマ”、  
<https://www.aeoncinema.com/cinema/drive-in-theater/schedule/> 、(参照 2022-12-06)
- 藤井克郎、(2022-12-23) “「一度は閉館も考えた」豊岡劇場の挑戦。地方映画館の起死回生に向けた秘策とは”、キネマ旬報 WEB、  
<https://www.kinejun.com/2021/12/23/post-8191/> 、(参照 2022-12-06)
- 山崎健太郎(2021-05-24)“劇場版「鬼滅の刃」興収 400 億円突破。全世界で約 517 億円”、AV Watch、  
<https://av.watch.impress.co.jp/docs/news/1326500.html> 、(参照 2022-11-24)

(10,660 文字)