

興行場営業（映画館）の実態と  
経営改善の方策

平成14年6月

厚生労働省健康局生活衛生課



## は　じ　め　に

この度、各都道府県、政令市、特別区及び保健所の生活衛生関係営業の担当の方々並びに各営業施設の方々のご協力により、平成13年度生活衛生関係営業経営実態調査（興行場営業（映画館））で実施した調査結果を基に「興行場営業（映画館）の実態と経営改善の方策」を作成いたしました。

本方策が興行場営業（映画館）をめぐる諸問題の解決を図り、経営の近代化・合理化を推進するための一助となれば幸いです。

なお、ご多忙にもかかわらず、この執筆を担当していただいた新谷安良中小企業診断士に対し、この場を借りて厚くお礼申し上げます。

平成14年6月

厚生労働省健康局生活衛生課長

清　水　美　智　夫



## 目 次

I. 「興行場」業界（映画館）の動向	1
1. 平成12年度の事業規模	1
2. 底を打った感がある映画館数と入場者数	2
3. 観客動員数と興行収入の推移	2
4. 市場規模	3
(1) 興行収入・入場者数・映画館数からみる市場規模	3
(2) レジャー白書からみる市場規模	3
5. 競合状況	5
6. 販売効率	5
II. 実態調査にみる「映画館」の現状	7
1. 調査対象になった「映画館」の現状	7
(1) 経営主体別施設数・構成割合・生活協同組合加入状況	7
(2) 立地別施設数の分布割合	7
(3) 利益の動向	7
(4) 従業者の規模別割合	8
(5) 経営者の年齢	8
(6) 後継者	9
2. 「映画館」の経営内容	10
(1) 営業収支	10
(2) 売上動向の主な原因	12
(3) 平均入場者数	12
(4) 大人1人当りの平均入場料金	14
(5) 情報化の状況	14
(6) プリペイドカード利用状況	16
3. 「映画館」の労働条件	17
(1) 従業者の平均労働時間	17
(2) 1ヶ月平均休日数取得割合	18
(3) 従業者の健康診断実施状況	18
4. 土地の所有状況、建物の整備状況	20
(1) 土地・建物の所有状況	20
(2) 土地の面積の状況	20
(3) 1施設当りスクリーン数の状況	22
(4) 観覧室の面積状況	23

(5) 空気環境の整備状況	24
5. 福祉への取組み	25
(1) 割引制度	25
(2) 高齢者や車椅子利用者への対応	26
6. 経営上の問題点	28
(1) 経営上の問題点	28
(2) 今後の方針・当面の課題と長期的な対応	29
Ⅲ. 「興行場営業」の経営改善の方策	33
1. 興行場営業に関する「振興指針」の紹介	33
2. 興行場営業の経営改善のポイント	40
(1) 興行場営業の抱える問題点	40
(2) マーケティング・ミックスで経営を進める	42

松竹の「鎌倉シネマワールド」閉鎖に伴い、日本映画専門の映画館網の解消と、洋画を中心とする映画館網に興行体制を切り替えることになったことは、象徴的な出来事であった。それは、映画会社が戦後とり続けてきたブロック・ブッキング・システムとの決別を意味するものでもあったからである。一方複合映画館（シネマコンプレックス）は成長を続けている。ゲームセンターや飲食店との併設による集客力の高さで、映画館の二館に一館はシネコンと言われるほどの増加をみている。

競争の激しさから、諸々の映画鑑賞デイを設けての入場料金の低価格設定などが、一方で映画館営業には厳しい環境になりつつある。興行場（映画館）営業の実態について平成13年度環境衛生関係経営実態調査の報告書がまとめられた。この調査結果の数値を中心に映画興行界の現状をまとめることにする。

「Ⅰ. 興行場業界（映画館）の動向」は映画年鑑（時事映画通信社）、レジャー白書、などを参考に、この業界の事業規模、市場規模、入場人員の推移などを分析し、現在までの流れと経営環境をまとめ、「Ⅱ. 実態調査にみる映画館の現況」は平成13年度環境衛生関係経営実態調査をもとに分析を試みた。そして最後に「Ⅲ. 今後の経営改善のあり方」として、今後のあるべき映画興行の経営についてまとめた。

## Ⅰ. 興行場業界（映画館）の動向

### 1. 平成12年度の事業規模

平成12年度の観客動員数、映画館数、封切りの本数は次の通りである。

表－1 平成12年度映画興行界の実体

入場者数	135,390千人	興行収入	170,862百万円
映画館数	全国 2,524館	平均入場料金	1,262円
(地域別内訳)	関東	914 〃	年間1人当り 入場回数
	東北	190 〃	
	中部	396 〃	封切り本数
	近畿	361 〃	(邦画)
	中国	137 〃	(洋画)
	四国	87 〃	
	九州	278 〃	
	北海道	135 〃	
	沖縄	26 〃	

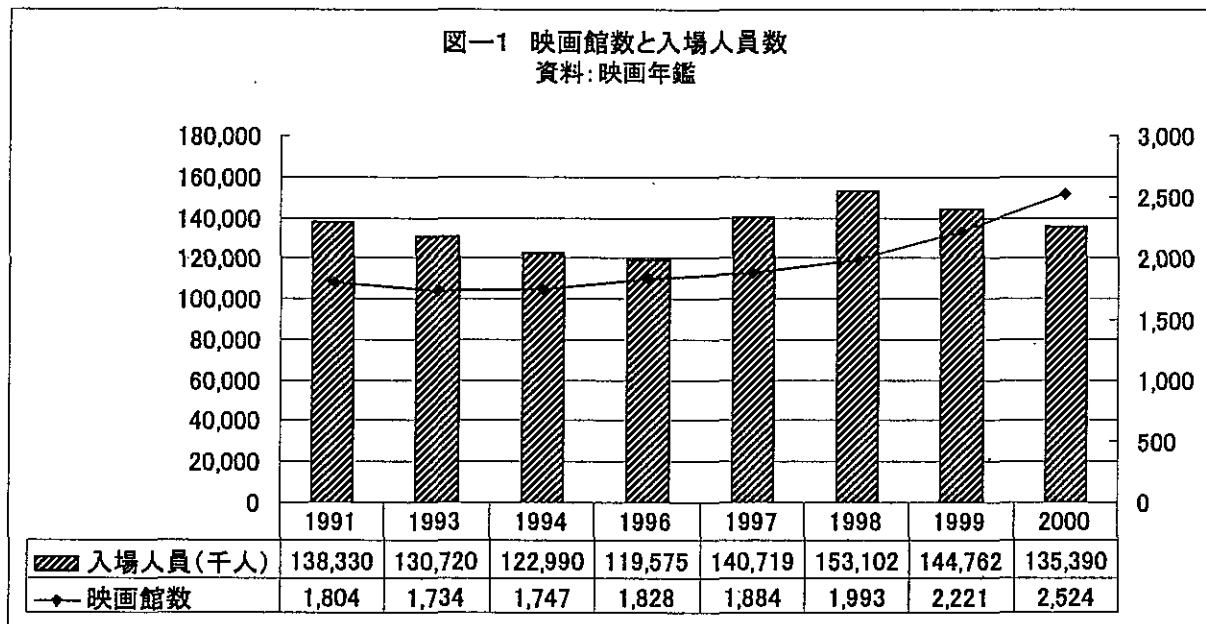
資料：映画年鑑（2002年版・時事映画通信社発行。以下同じ）

## 2. 底を打った感がある映画館数と入場者数（図-1 参照）

映画館数の最高数を記録したのは昭和35年で、全国には7,457館あった。娯楽の王者でもあったこの時代、映画会社は量産体制をとり、全盛期には東映、日活などでは1週間2本立てで新作を制作し、1年間に1社だけで100本を超す映画を出した。

テレビが昭和28年に一般家庭に向けて放送を始め、プロレス中継、皇太子御成婚、東京オリンピックなどのイベントが家庭用テレビ受像機の普及に拍車をかける結果となり、反比例して映画館数は減少の一途をたどることになった。

1994年（平成6年）には映画館数は1,747館で、最盛期の昭和35年に対して23.4%と激減した。しかし、この年を境に映画館数は増加に転じ、2000年（平成12年）には2,524館となりこの6年間で144.5%の増加をみた。入場人員も過去最低を記録した1996年の119,575千人に対して、113.2%の増加を記録している。



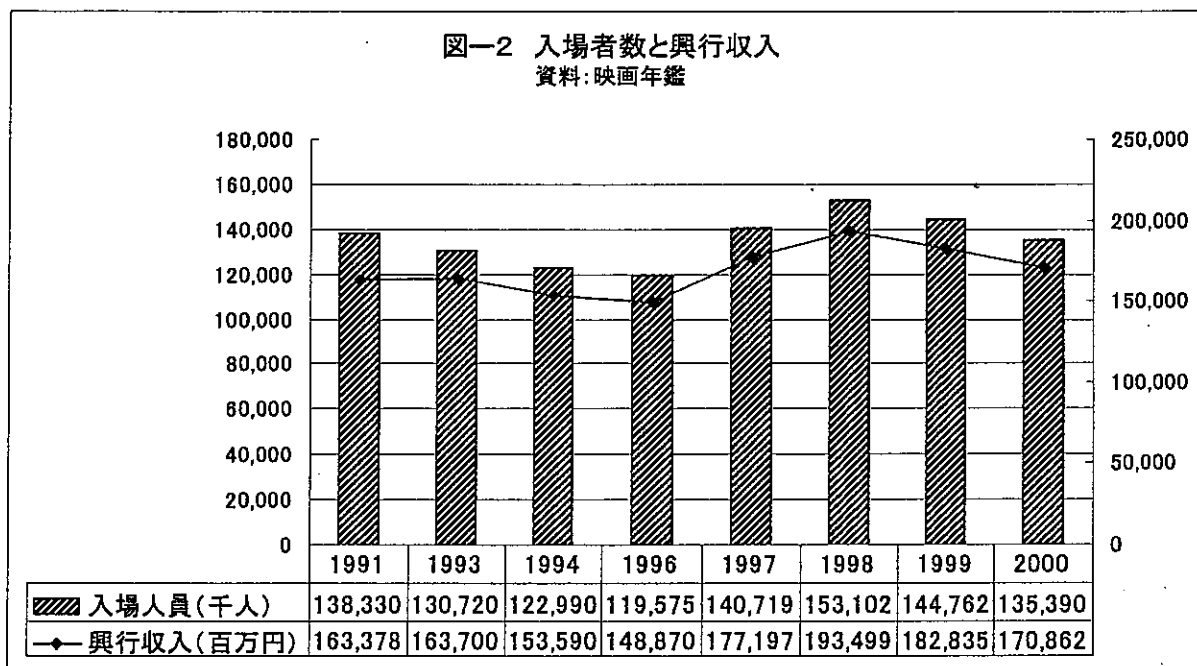
## 3. 観客動員数と興行収入の推移

全国の映画館の観客動員数は、全盛期の昭和33年には11億2,745万人であったが、減少を続け平成8年には1億1,957万人、最盛期に比べ10.6%まで減少した。これはテレビの普及と昭和61年頃から急激に伸び始めたビデオとビデオレンタルの普及も減少傾向に拍車をかけたといえる。

1994年（平成6年）には映画館数は1,747館で、最盛期の昭和35年に対して23.4%と激減した。しかし、図-1 でみたとおり、この年を境に入場人員が増加に転じたのと同様、興行収入も、同比較で、114.8%の増加を記録している。



映画館数が1996年を底に2000年まで増え続けているのに対して、入場人員及び興行収入は1998年（平成10年）を頂点としてその後2年間減少を続けている。（図－2参照）



#### 4. 市場規模

##### (1) 興行収入・入場者数・映画館数からみる市場規模

興行収入からの市場規模は（表－2）のとおりで、平成12年度興行収入1,708億円、入場者数1億3,539万人、映画館数2,524館は過去最低の平成6年及び8年に比べると収入は+14.8%増、入場者数は+10.1%増、映画館数は+44.8%増になる。

表－2 市場規模

	平成6及び8年	平成12年	平成12年/平成6年
興行収入（百万円）	148,870（8年）	170,862	+14.8%
入場者数（千人）	119,575（8年）	135,390	+10.1%
映画館数	1,747（6年）	2,524	+44.8%

資料：映画年鑑

##### (2) レジャー白書からみる市場規模（表－3及び4参照）

平成12年度の余暇市場全体規模は850,570億円で「スポーツ部門」49,590億円、「趣味・創作部門」118,270億円、「娯楽部門」571,570億円、「観光・行楽部門」111,140億円である。映画は、分類上「趣味・創作部門」のなかの「観賞レジャー」に属している。

平成12年の市場と平成5年の市場規模をみると、余暇市場全体は2%の減少であるが、その中で増加しているのは、「趣味・創作部門」の+7.2%のみである。

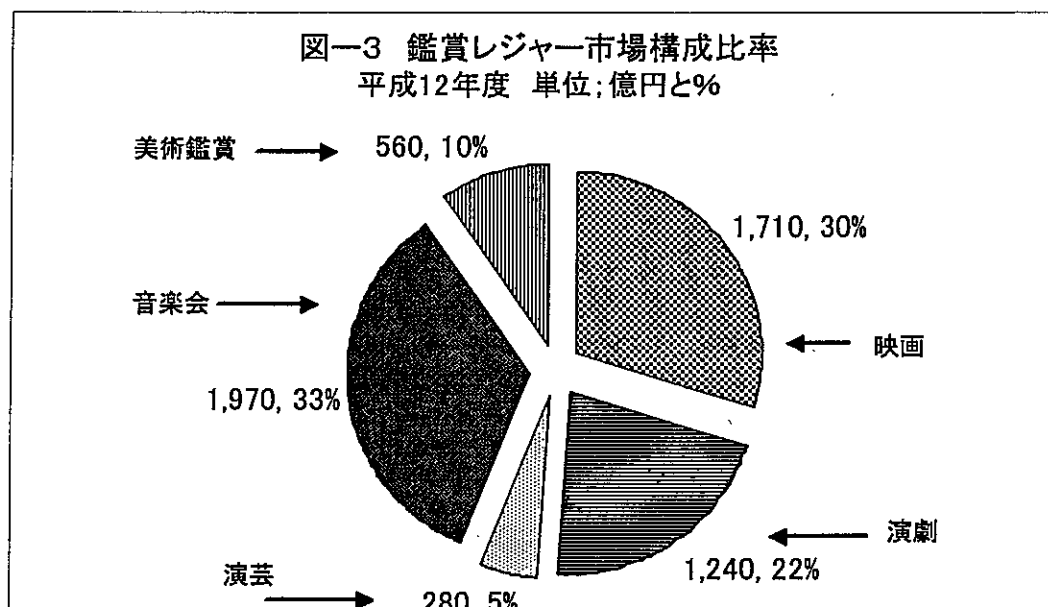
表一3 余暇市場の推移 単位:億円

	5年	7年	9年	11年	12年	12/11	12/5
1. スポーツ部門	59,170	57,510	55,760	51,090	49,590	97.1%	83.8%
2. 趣味・創作部	110,310	115,160	118,790	118,150	118,270	100.1%	107.2%
3. 娯楽部門	578,610	613,890	598,710	577,110	571,570	99.0%	98.8%
4. 観光・行楽部	119,740	118,280	118,780	109,520	111,140	101.5%	92.8%
余暇市場計	867,830	904,840	892,040	855,870	850,570	99.4%	98.0%

資料:レジャー白書2002年版

① 「観賞レジャー」の内訳 (図一3)

「観賞レジャー」の平成12年の市場規模は5,760億円で、映画1,710億円・シェア-30%、音楽会1,970億円・33%、演劇1,40億円・22%、美術鑑賞560億円・10%、演芸280億円・5%である。



② 「鑑賞レジャー」の推移 (表一4・次頁参照)

レジャー白書によると、唯一増加 (平成12年対5年比) している「鑑賞レジャー部門」の内訳は、1位音楽会106.5%、2位映画鑑賞104.3%、3位演劇104.2%、4位美術鑑賞103.7%、5位演芸96.6%である。

表一4 鑑賞レジャー部門(趣味・創作部門)の推移 単位:億円

	5年	7年	9年	11年	12年	12/11	12/5
① 映画	1,640	1,580	1,770	1,830	1,710	93.4%	104.3%
② 演劇	1,190	1,160	1,300	1,230	1,240	100.8%	104.2%
③ 演芸	290	280	280	280	280	100.0%	96.6%
④ 音楽会	1,850	1,900	1,930	1,890	1,970	104.2%	106.5%
⑤ 美術鑑賞	540	590	570	590	560	94.9%	103.7%
合計	5,510	5,510	5,850	5,820	5,760	99.0%	104.5%

資料:レジャー白書2002年版

## 5. 競合状況

興行場営業にとって、映画ソフトを提供するサービス業者を競合関係にあるとするなら、主たる競合相手はテレビとビデオであろう。劇場公演以外の映画の一般的な二次利用の流れは、ペイテレビ（ケーブルテレビ、衛星放送）、非劇場施設（飛行機やホテル等での利用）、ビデオ、テレビといったところである。

二次利用のテレビ、ビデオと映画館とは競合しつつも、補完し合っている面もあり、一概にライバルとしてとらえることもできないが、しかし映画興行関係者にとってはテレビ、ビデオは当面のライバルであることには変わりはない。

しかし、観客動員が期待できる良い映画制作には莫大な費用がかかる。映画制作にかかる費用を回収するうえで二次利用からの収入は不可欠であり、ビデオ販売や地上波テレビでの放送からの収入の占める割合は大きいものである。この収入が良い映画を作るための必要収入であることを考えれば、大局的には共存共栄の関係にあるといえる。

(図一5)はテレビ、ビデオの市場の推移を示している。

表一5 テレビ・ビデオ市場規模と推移 単位:億円

	5年	7年	9年	11年	12年	12/11	12/5
テレビ	10,320	11,700	10,820	10,330	10,530	101.9%	102.0%
VTR	3,890	3,630	3,230	3,260	3,050	93.6%	78.4%
ビデオソフト	3,650	4,050	3,860	4,050	4,150	102.5%	113.7%
(参考)映画	1,640	1,580	1,770	1,830	1,710	93.4%	104.3%

資料:レジャー白書2002年版

## 6. 販売効率

中小企業の経営指標から、この度の調査項目に準じた指標項目を採り上げ、販売効率の指標として売上高営業利益率、売上高総利益率、売上高対営業費比率、売上高対広告費比率、粗収入高対人件費比率、総人件費対直接人件費比率、人件費対福利厚生費比率について平成8年から平成12年の推移を示したのが(表一6・次頁参照)である。

売上高対営業利益率の下降傾向、あるいは労働分配率（粗収入高対人件費比率）の上昇など厳しい経営状況にある業界の姿がみられる。

表一6 興行場経営指標推移

	平成8年	9年	10年	11年	12年	12年/8年	
						増減	増減率
売上高対営業利益率(%)	17.7	3.7	7.9	5.0	3.6	-14.1	20.3%
売上高対総利益率(%)	62.3	49.7	47.8	42.0	45.1	-17.2	72.4%
営業比率(%)	44.7	46.0	39.9	37.0	42.1	-2.6	94.2%
売上高対広告費比率(%)	1.7	2.1	4.6	3.6	3.4	1.7	200.0%
粗収入高対人件費比率(%)	17.8	33.7	23.5	29.1	35.3	17.5	198.3%
総人件費対直接人件費比率	58.1	68.6	68.3	68.0	49.6	-8.5	85.4%
人件費対福利厚生費比率(%)	11.0	4.4	8.0	5.2	7.0	-4	63.6%

資料：中小企業の経営指標

## II. 実態調査にみる「映画館」の現状

### 1. 調査対象になった「映画館」の現状

#### (1) 経営主体別施設数・構成割合・生活協同組合加入状況（表－7）

平成13年の調査対象となった「映画館」の施設数は582であった。経営主体別では、個人経営が7.9%、株式会社75.1%、有限会社12.9%など「法人」の合計が88.0%で8割強を占めている。営業形態は、専業が56.4%、兼業は43.5%の割合である。

表－7 経営主体別施設数・構成割合

	施設数		営業の形態			営業の形態(%)			生活衛生同業組合加入割合		
	施設総数	(%)	専業	兼業	不詳	専業	兼業	不詳	加入	未加入	不詳
総数	582	100.0	328	253	1	56.4	43.5	0.2	83.7	13.1	3.3
個人経営	46	7.9	30	16	—	65.2	34.8	—	82.6	17.4	—
株式会社	437	75.1	237	200	—	54.2	45.8	—	84.9	12.8	2.3
有限会社	75	12.9	54	21	—	72.0	28.0	—	90.7	1.3	8.0
その他	21	3.6	5	16	—	23.8	76.2	—	47.6	47.6	4.8
不詳	3	0.5	2	—	1	66.7	—	33.3	—	33.3	66.7

生活衛生同業組合加入状況は総数で83.7%の加入状況であり、有限会社が90.7%で1位、次いで株式会社が84.9%、3位が個人経営82.6%と続いている。

#### (2) 立地別施設数の分布割合（表－8）

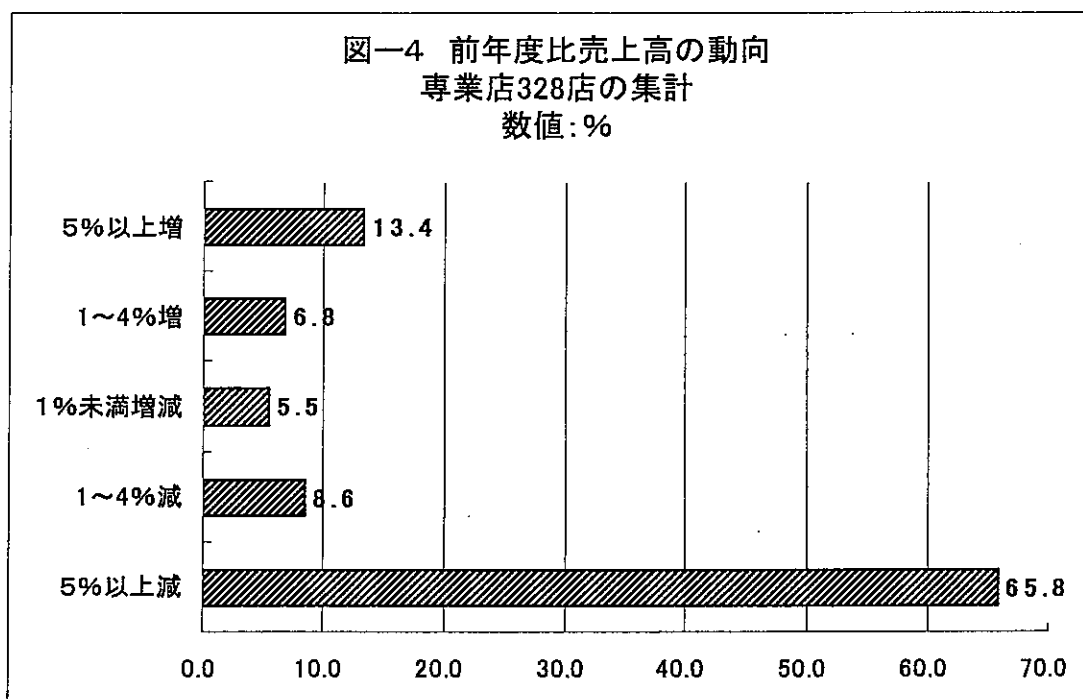
「映画館」の全国6ブロック分布状況は（表－8）のように分布しており、最も多い関東・甲信越が30.2%を順に東海・北陸17.7%、北海道・東北16.7%と続き、最も少なかったのは中国・四国の7.4%であった。

表－8 地域別施設数の割合

	専業		兼業		合計	
	施設数	割合(%)	施設数	割合(%)	施設数	割合(%)
北海道・東北	57	17.4	40	15.7	97	16.7
関東・甲信越	97	29.6	79	31.1	176	30.2
東海・北陸	57	17.4	46	18.1	103	17.7
近畿	49	14.9	39	15.4	88	15.1
中国・四国	24	7.3	19	7.5	43	7.4
九州	44	13.4	31	12.2	75	12.9
計	328	100.0	254	100.0	582	100.0

#### (3) 利益額の動向（図－4・次頁参照）

専業店における対前年比の利益額の動向をみると、厳しい現状がみられる。増加組は5%以上は13.4%を占め、1～4%が6.8%で、合計20.2%の2割に対して、減少組は5%以上65.8%と大きな割合を占め、1～4%が8.6%で、合計74.4%を占めている。つまり、利益は7割強が減っており、増加しているのは2割である。



(4) 従業員の規模別割合 (図-3)

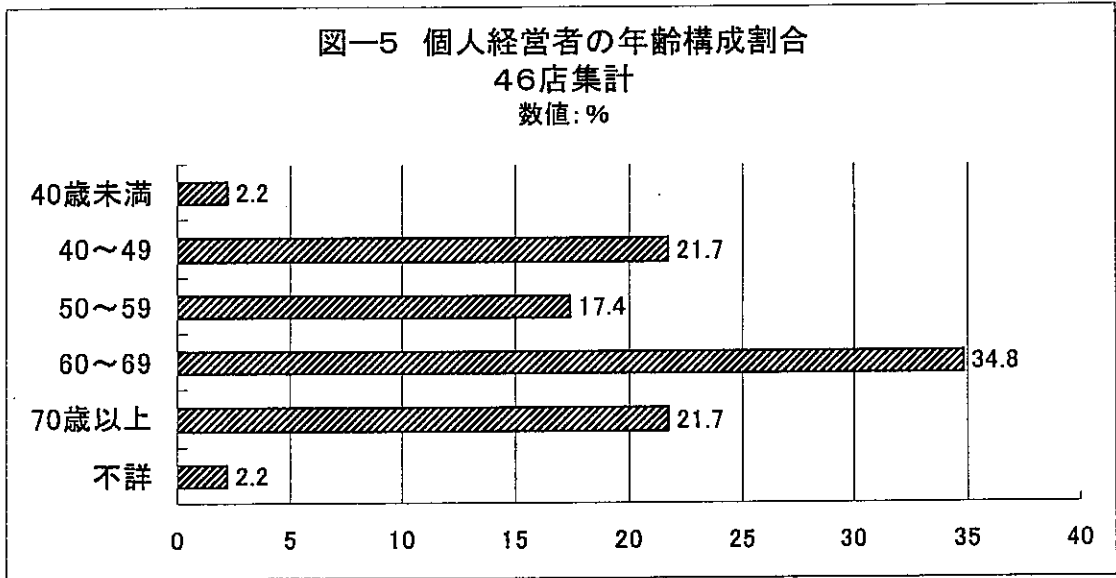
従業員の規模別割合は、5～9人規模が32.6%でトップ。次いで20人以上規模が24.4%、3位が10～19人規模の22.3%であり、1～2人規模は4.5%と最小割合であった。この傾向は専業、兼業共に似た傾向がみられる。

表一9 従業員の規模別割合

	専業		兼業		合計	
	従業者数	割合(%)	従業者数	割合(%)	従業者数	割合(%)
1～2人	18	5.5	8	3.1	26	4.5
3～4人	45	13.7	42	16.5	87	14.9
5～9人	106	32.3	84	33.1	190	32.6
10～19人	72	22.0	58	22.8	130	22.3
20人以上	84	25.6	58	22.8	142	24.4
不詳	3	0.9	4	1.6	7	1.2
計	328	100.0	254	100.0	582	100.0

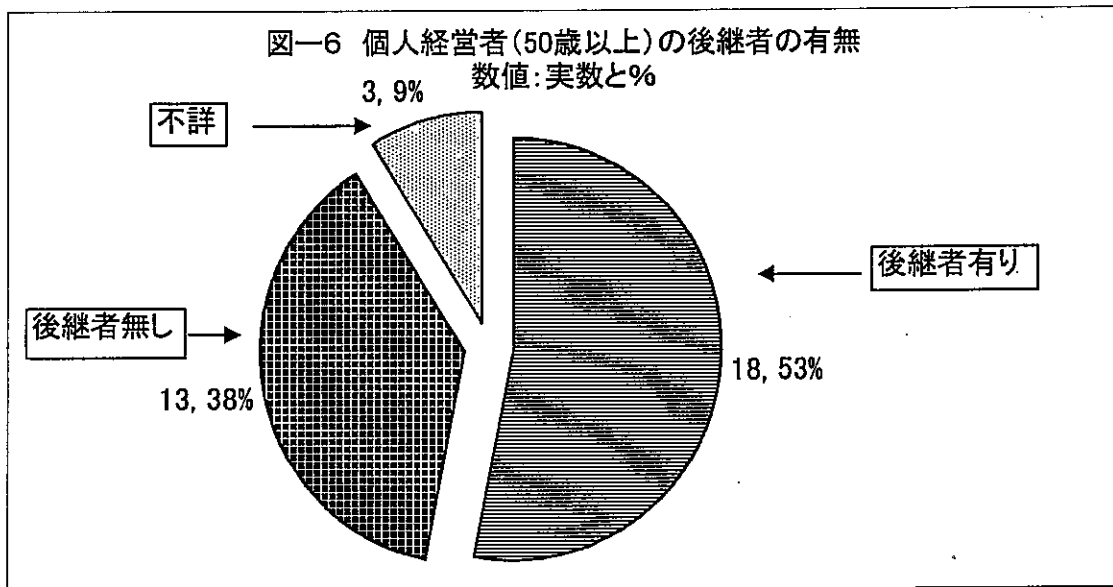
(5) 経営者の年齢 (図-5・次頁参照)

個人経営の経営者の年齢分布で、多い順に第1位「60～69歳」34.8%、次いで「70歳以上」と「40～49歳」が共に21.7%、次いで「50～59歳」17.4%と続き、「40歳未満2.2%」となっており、店主の高齢化が進んでいることが伺える。



(6) 後継者 (図一6)

個人経営で50歳以上の経営者への「後継者の有無」に対する回答結果は、「後継者有り」18の53%、「後継者無し」13の38%と「後継者有り」が15ポイント上回った。

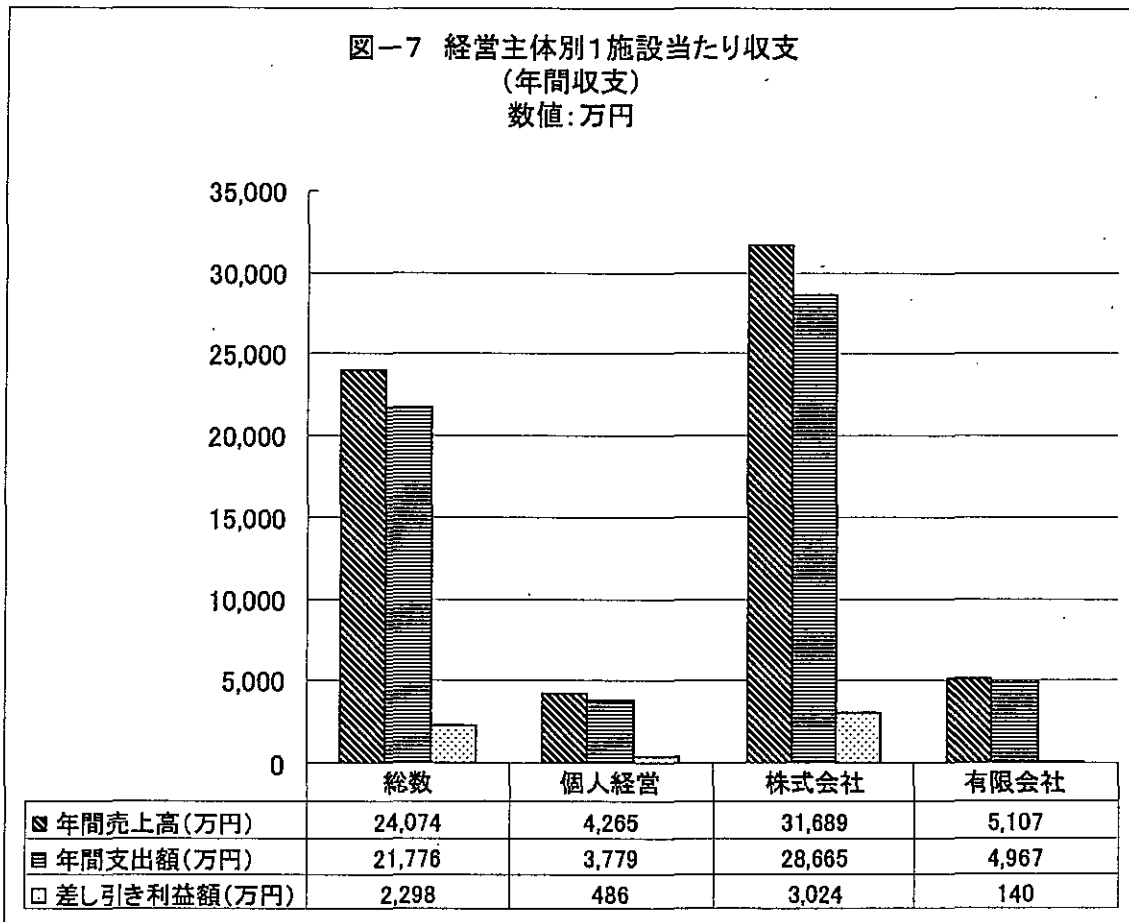


## 2. 「映画館」の経営内容

### (1) 営業収支

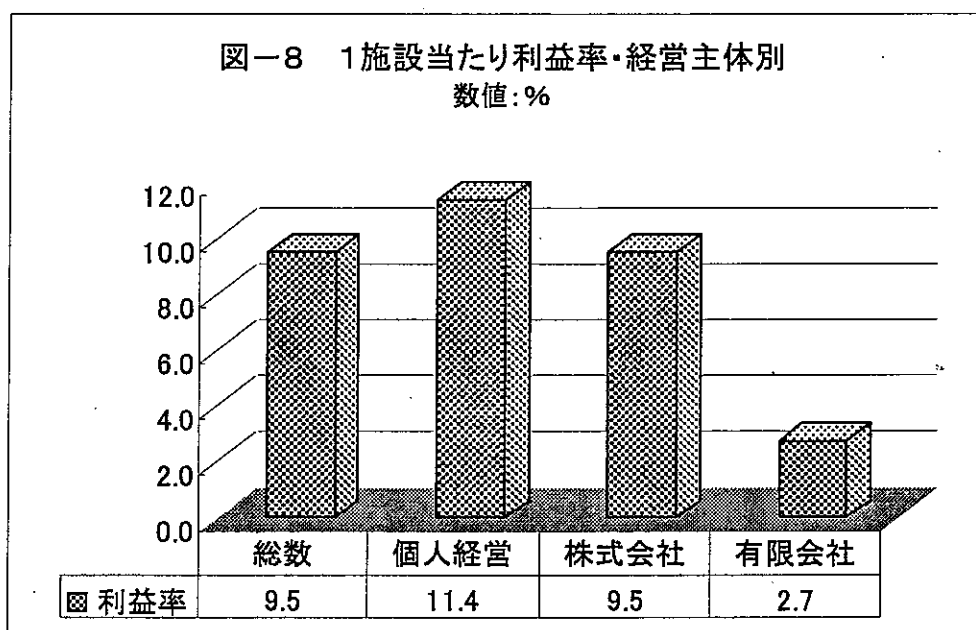
#### ① 1施設当たり営業収支及び利益率・経営主体別（図－7及び8・次頁参照）

総数でみる、1施設当たり年間販売額は2億4,074万円、年間支出額は21,776万円、差し引きしての利益額2,298万円、利益率は9.5%であった。これを経営主体別にみると、利益額では株式会社3,024万円、個人経営4,867万円、有限会社140万円の順であった。一方、利益率は個人経営が11.4%で、次いで株式会社9.5%、有限会社2.7%と続いている。





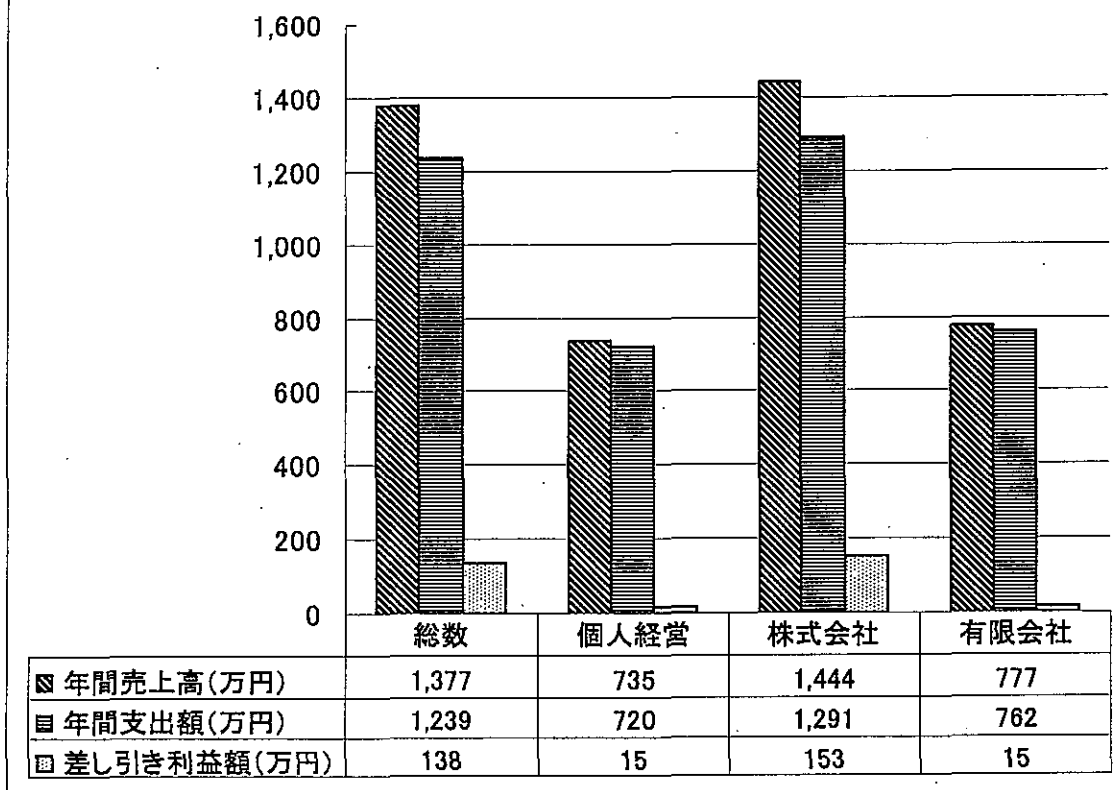
図一8 1施設当たり利益率・経営主体別  
数値:%



②従業員1人当たり収支 (図一9・次頁参照)

総数でみる、1人当たり年間販売額は1,377万円、年間支出額は1,239万円、差し引きしての利益額138万円であった。これを経営主体別にみると、利益額では株式会社153万円、個人経営及び有限会社は共に15万円の順であった。

図一9 経営主体別従業員1人当り収支  
 数値:万円



(2) 売上動向の主な原因 (図一10・次頁参照)

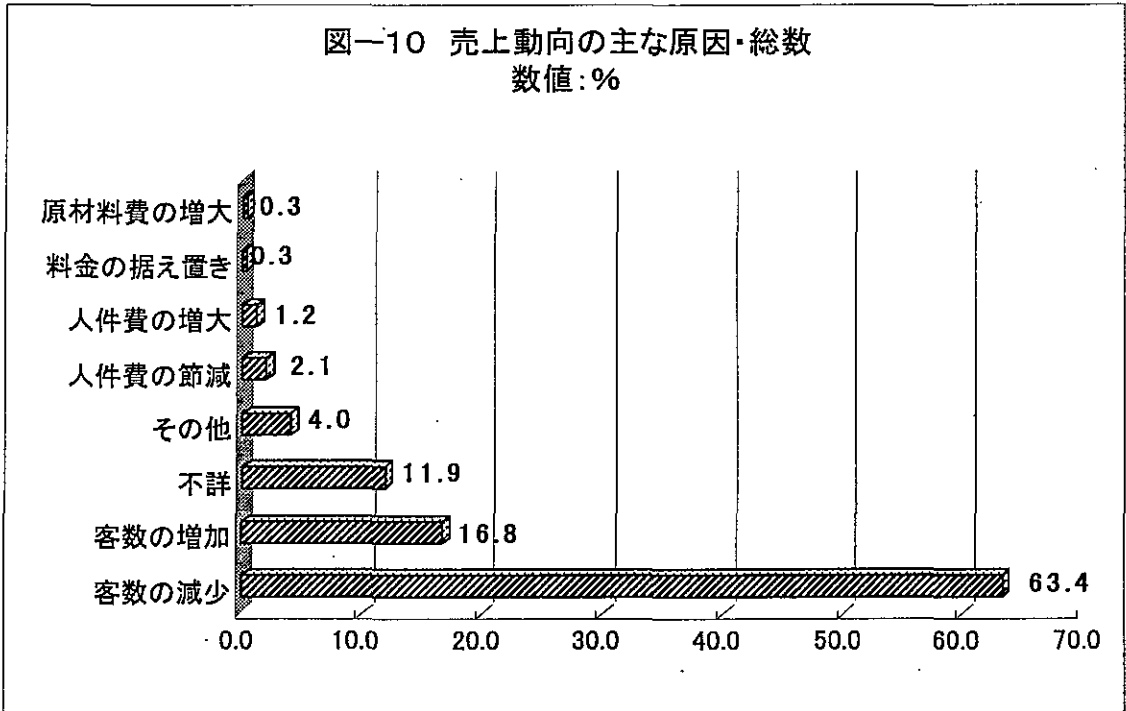
売上に影響を及ぼした原因についてみたのが図一10である。「客数の減少」63.4%で、他の項目を大きく引き離している。2番目の要因「客数の増加」16.8%の差は46.6ポイントの開きである。

映画館経営の厳しさが集約されている。

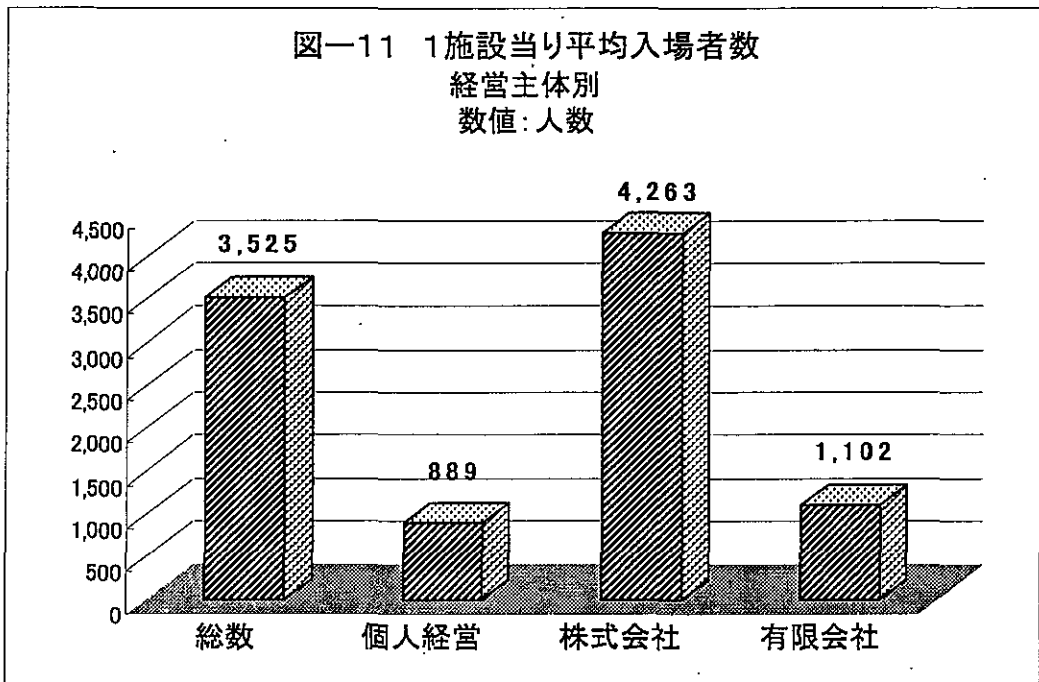
(3) 平均入場者数 (図一11・次頁参照)

1施設当りの1日平均入場者数は、総数3,525人、個人経営889人、株式会社4,263人、有限会社1,102人である。

図一10 売上動向の主な原因・総数  
 数値：%



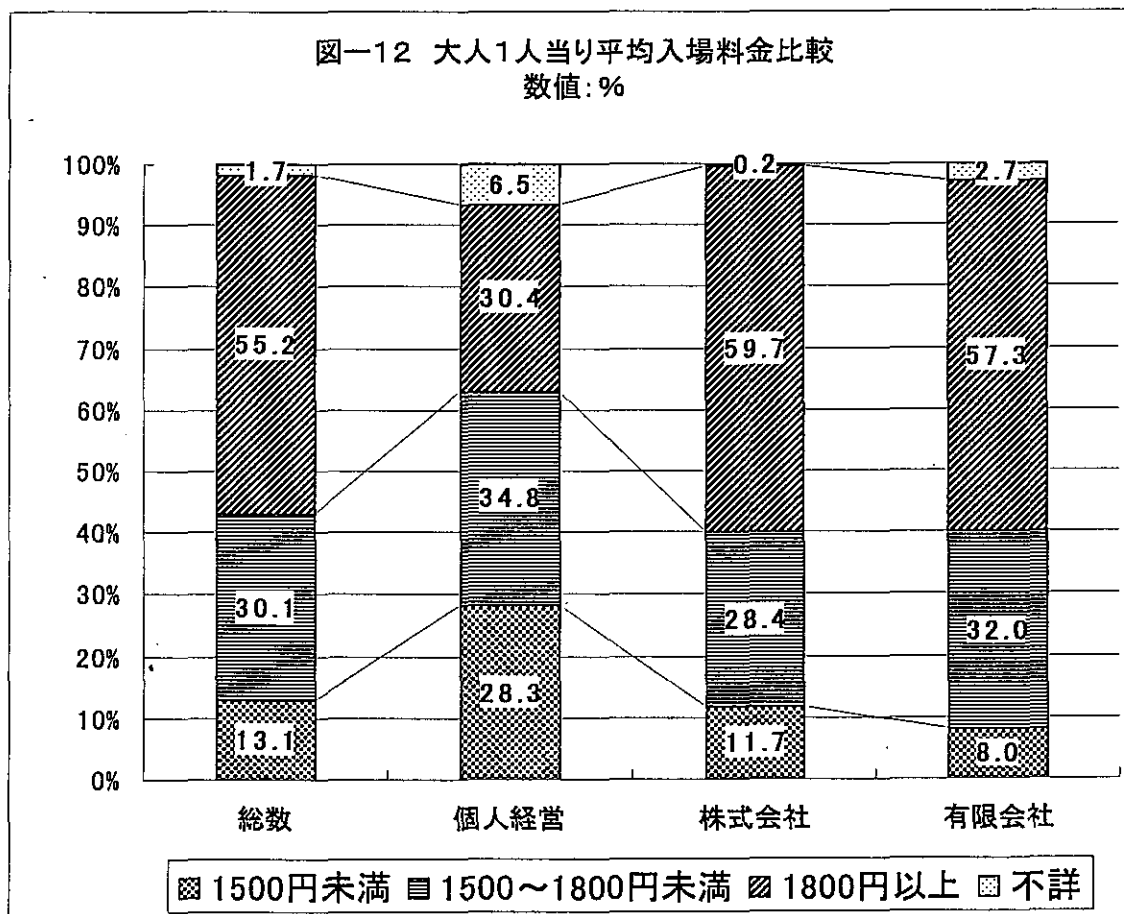
図一11 1施設当り平均入場者数  
 経営主体別  
 数値：人数



(4) 大人1人当り平均入場料金 (図一12)

大人1人当り平均入場料金を経営主体別にみると、株式会社では59.7%、有限会社の57.3%が1,800円以上に料金設定ランクし、次いで1,500円～1,800円が株式会社の28.4%、有限会社32.0%で、以上二つの料金帯での合計は、株式会社の88.1%、有限会社89.3%となる。

個人経営の場合は、1,500円～1,800円が34.8%で1位、次いで1,800円以上が30.4%、3番目に1,500円未満が28.3%と料金設定がこの3ランクに平均化されている。



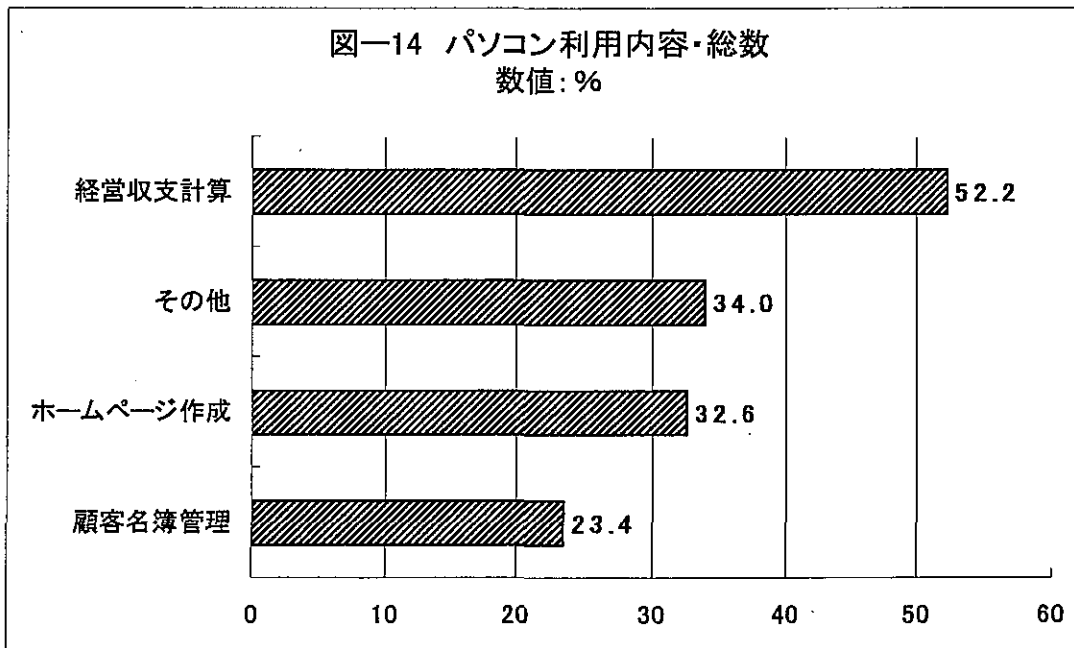
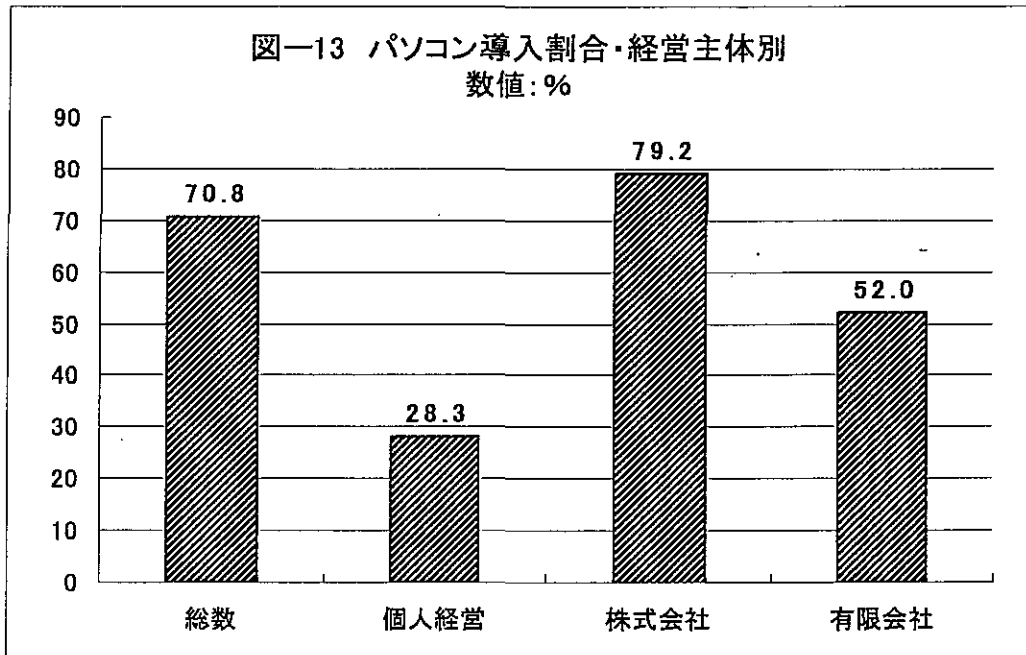
(5) 情報化の状況

① パソコン導入状況 (図一13・次頁参照)

パソコン導入状況については、株式会社79.2%、有限会社52.0%、個人経営28.3%で、総数は70.8%の導入状況である。音楽コンサートや演劇などに比較して、チケット及び座席予約対応の改善など映画館における情報化の遅れについて、取り組むべき課題の一つといえる。

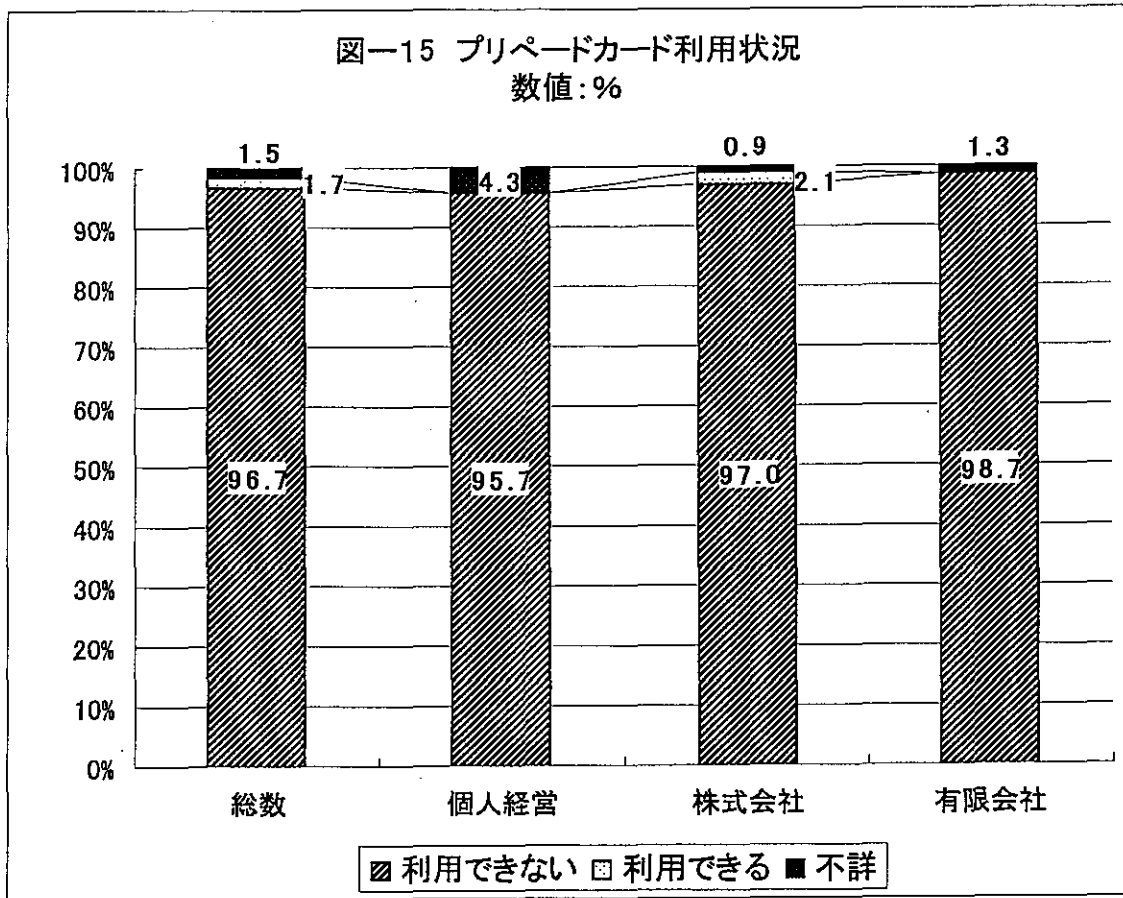
② パソコンの利用内容 (図一14・次頁参照)

パソコンの利用内容をみると、経営収支計算52.2%、その他34.0%、ホームページの作成32.6%、顧客名簿管理23.4%の順である。



(6) プリペードカード利用状況 (図-15)

プリペードカード利用状況についての回答は、「利用できない」が総数で 96.7 %、個人経営 95.7 %、株式会社 97.0 %、有限会社 98.7 %とほとんどが「利用できない」の状況である。



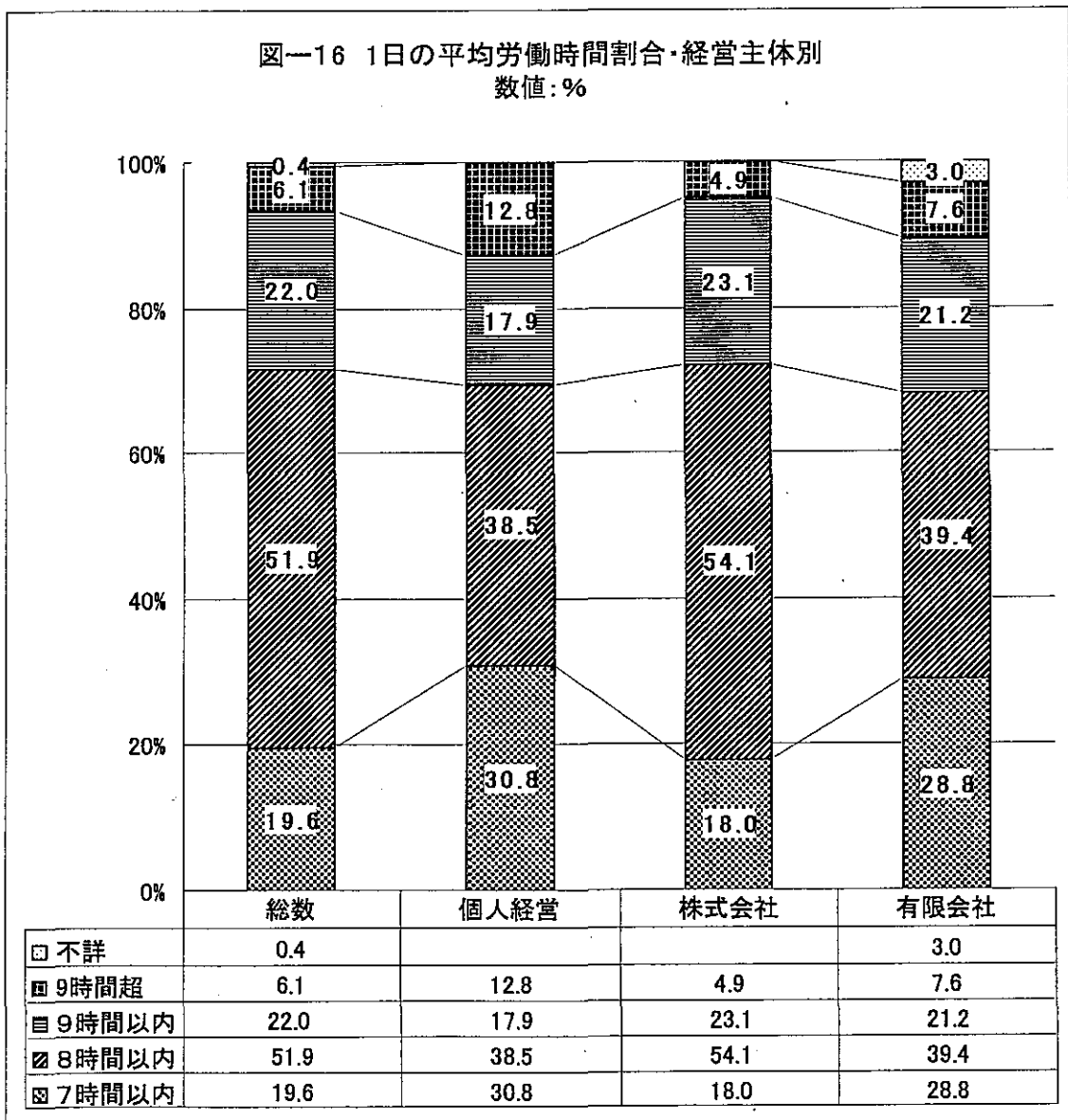
### 3. 「映画館」の労働条件

#### (1) 従業員の平均労働時間 (図-16)

従業員の労働時間は、個人営業では「8時間以内」が38.5%で一番多く、次いで「7時間以内」30.8%、「9時間以内」17.9%、「9時間超」12.8%である。

株式会社は「8時間以内」が54.1%で一番多く、続いて「9時間以内」23.1%、「7時間以内」18.0%、「9時間超」4.9%ある。

有限会社が一番多い割合は「8時間以内」39.4%、次いで「7時間以内」28.8%、「9時間超」7.6%である。

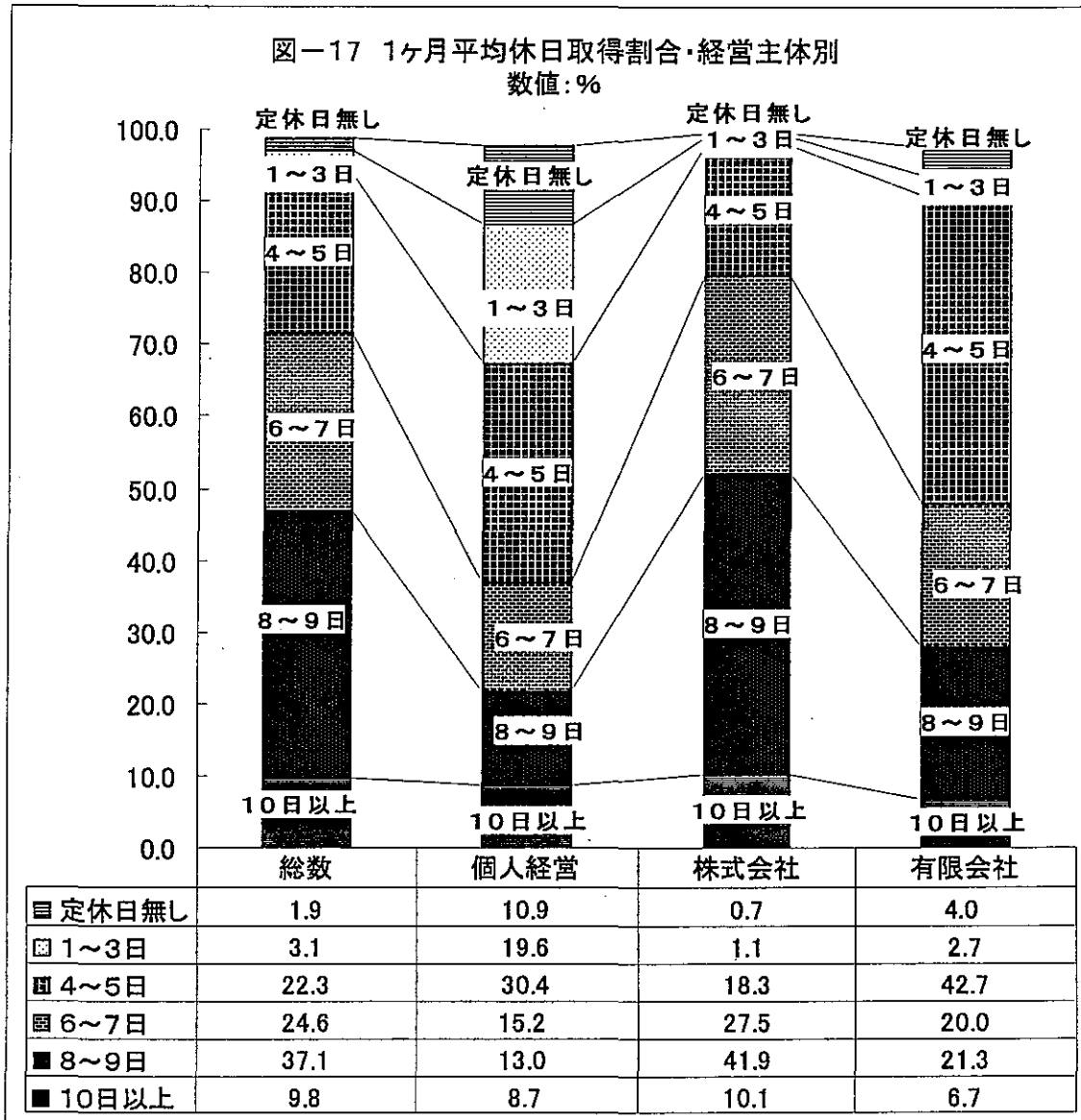


(2) 1ヶ月平均休日数取得割合 (図-17)

1ヶ月平均休日数取得割合の上位3位までを、経営主体別にみると、

個人経営の1位「4～5日」30.4%、2位「1～3日」19.6%、3位「6～7日」15.2%であり、株式会社は1位「8～9日」41.9%、2位「6～7日」27.5%、3位「4～5日」18.3%である。

有限会社は1位「4～5日」42.7%、2位「8～9日」21.3%、3位「6～7日」20.0%である。



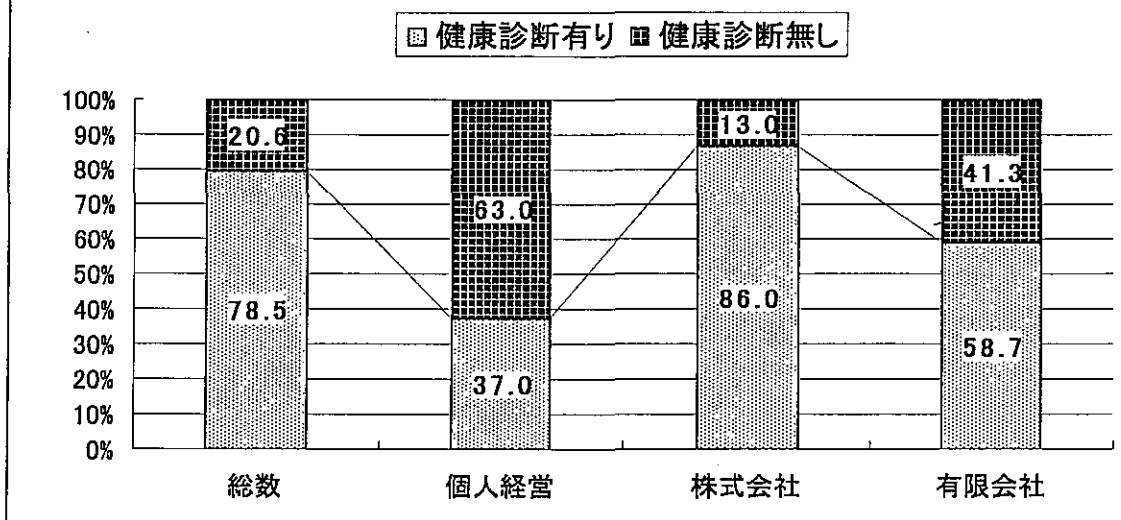
(3) 従業員の健康診断実施状況

①健康診断実施状況 (図-18・次頁参照)

健康診断実施状況では個人経営 37.0%と低い実施割合で、株式会社は 86.0%、有限会社 58.7%の実施率である。



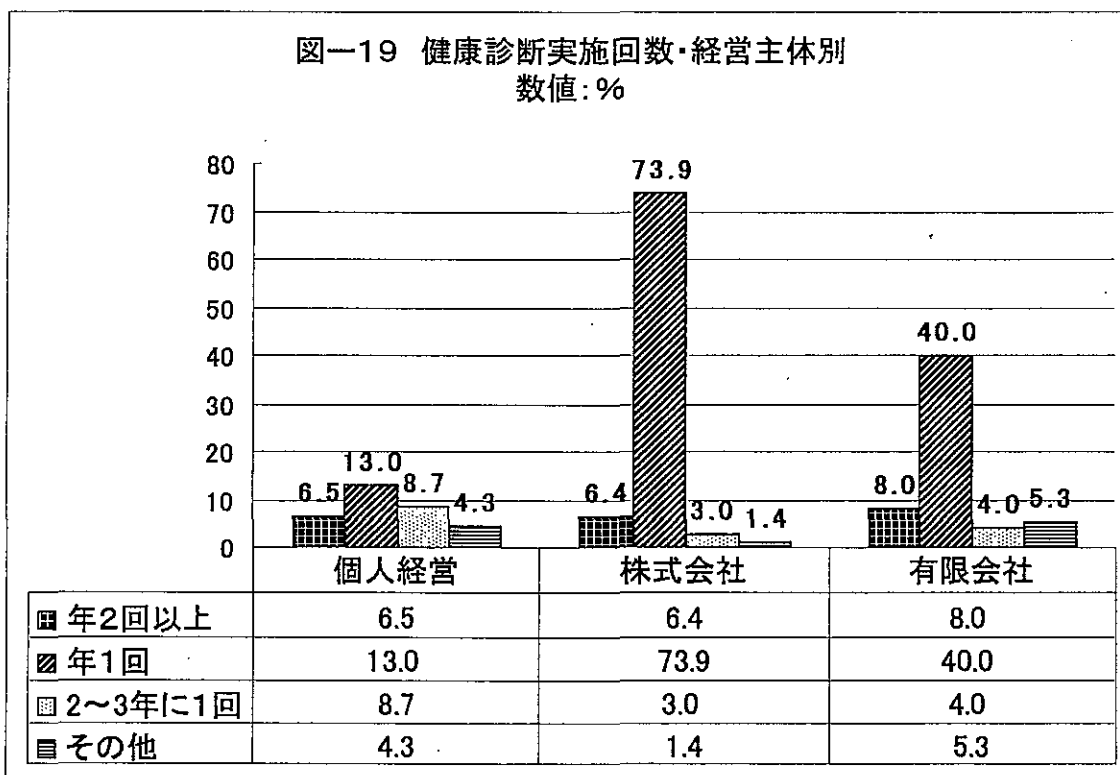
図一18 健康診断実施状況・経営主体別  
数値：%



②健康診断実施回数 (図一19)

健康診断実施回数では、年1回がどの経営主体でも1番多い割合であり、株式会社では73.9%と最も高い比率である。

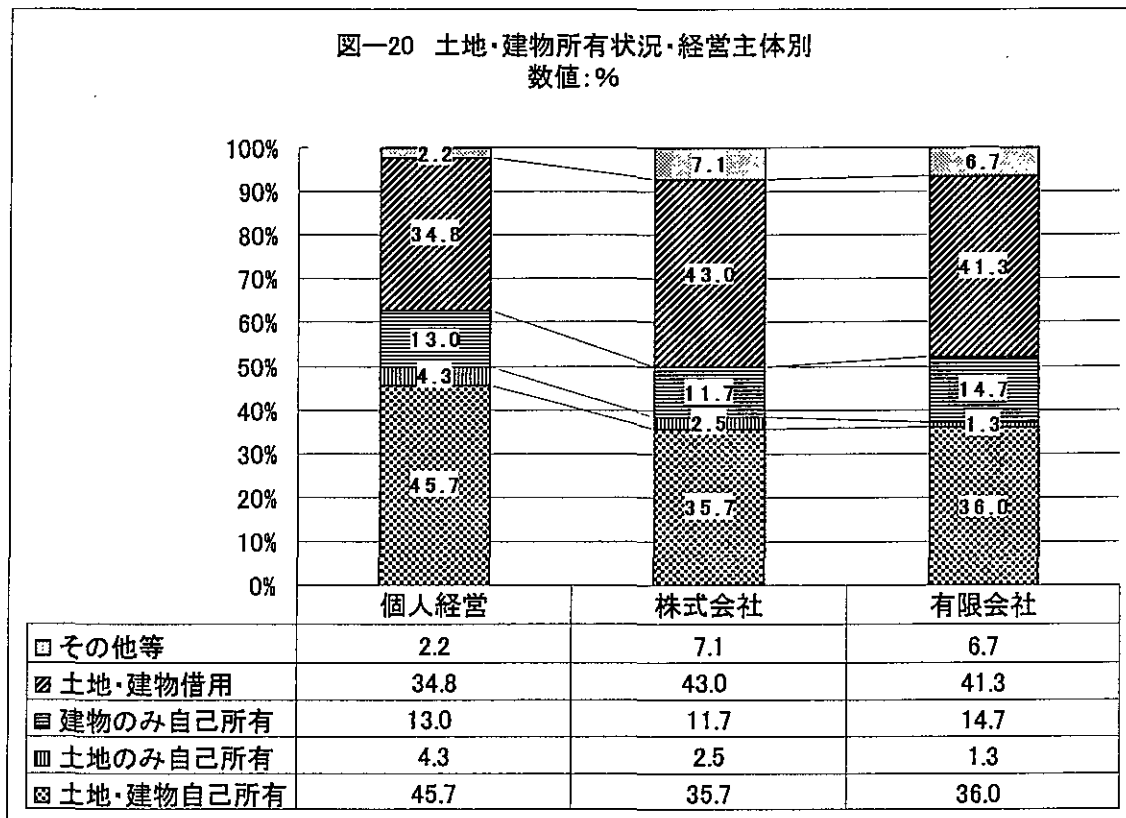
図一19 健康診断実施回数・経営主体別  
数値：%



#### 4. 土地の所有状況、建物の整備状況

##### (1) 土地・建物の所有状況 (図-20)

土地・建物を自己所有しているのか、借用しているのか、経営にとって重要な問題である。経営主体別にみると、「土地・建物とも所有している」は個人経営で45.7%、株式会社35.7%、有限会社36.0%で、個人経営が比較して高い率を示している。「土地・建物借用」では、株式会社43.0%、有限会社41.3%、個人経営で34.8%となっている。



##### (2) 土地の面積状況

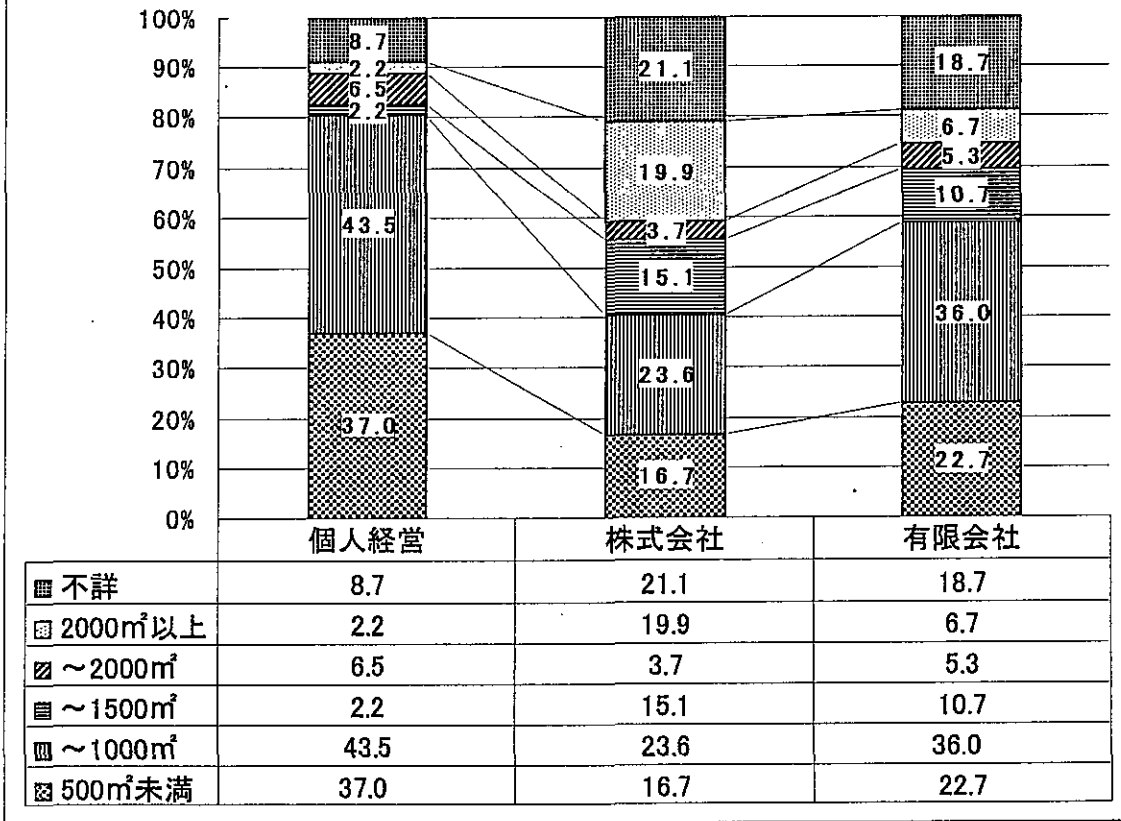
###### ① 土地の面積状況 (図-21・次頁参照)

経営主体別に土地の面積の状況を見ると、個人経営で「501～1000㎡」43.5%、次いで「500㎡未満」が37.0%で、この面積の比率が80.5%と8割を占めている。

株式会社では、個人経営に比べてばらつきがあり、多い割合順にみると、「501～1000㎡」23.6%、「2000㎡以上」19.9%、「500㎡未満」16.7%、「1001～1500㎡」15.1%、「2001～2000㎡」3.7%となっている。

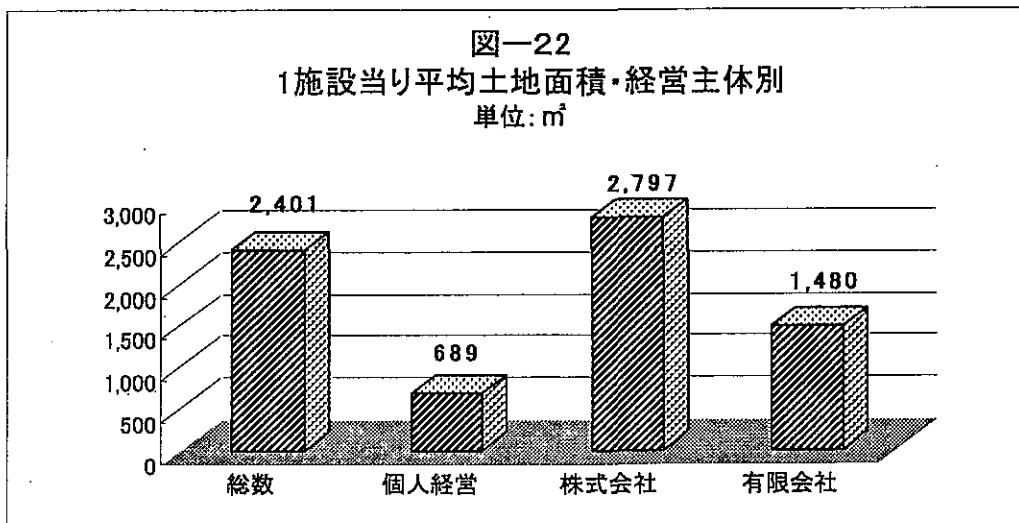
有限会社は個人経営にやや似た傾向で、多い順にみると、「501～1000㎡」36.0%、次いで「500㎡未満」が22.7%で、この二者の合計は58.7%で6割弱を占めている。

図一21 土地面積割合・経営主体別  
数値：%



② 1施設当り平均土地面積・経営主体別 (図一22)

経営主体別に1施設当り平均土地面積の状況をみると、総数は2,401㎡、個人経営689㎡、株式会社2,797㎡、有限会社1,480㎡である。



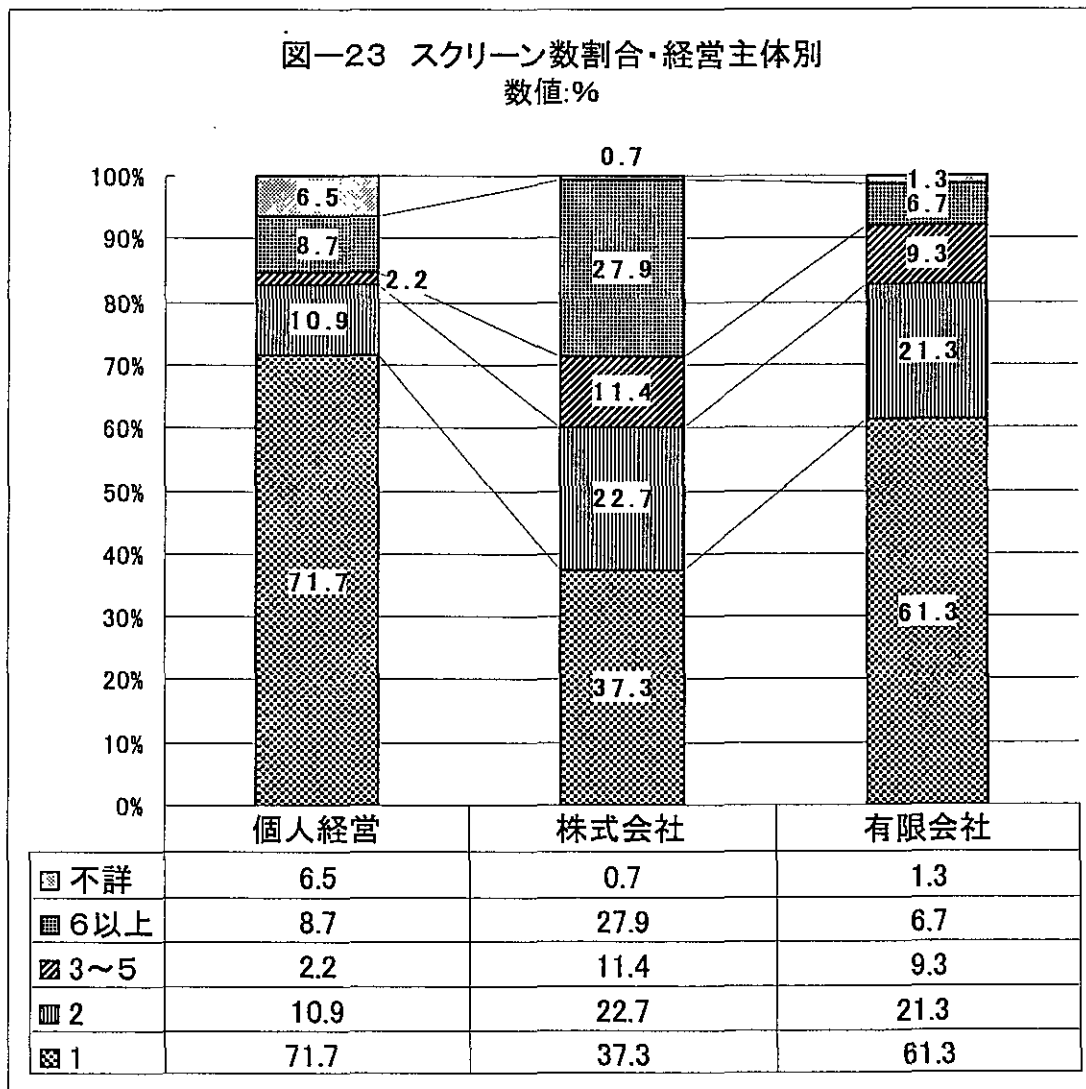
(3) 1施設当りスクリーン数の状況 (図-23)

1施設当りスクリーン数の状況をみると、個人経営は「1スクリーン」施設が71.7%、つまり7割強になる。次いで「2スクリーン」施設が10.9%、「3～5スクリーン」施設2.2%、「6以上スクリーン」施設8.7%である。

株式会社は「1スクリーン」施設が37.3%、次いで「6以上スクリーン」施設27.9%となっている。3番目は「2スクリーン」施設が22.7%、「3～5スクリーン」施設11.4%と続いている。

有限会社は「1スクリーン」施設が61.3%、つまり6割強になる。次いで「2スクリーン」施設が21.3%、「3～5スクリーン」施設9.3%、「6以上スクリーン」施設6.7%である。

個人経営と有限会社のスクリーン数の割合が似通っており、株式会社のそれは、二者と違った比率を示している。



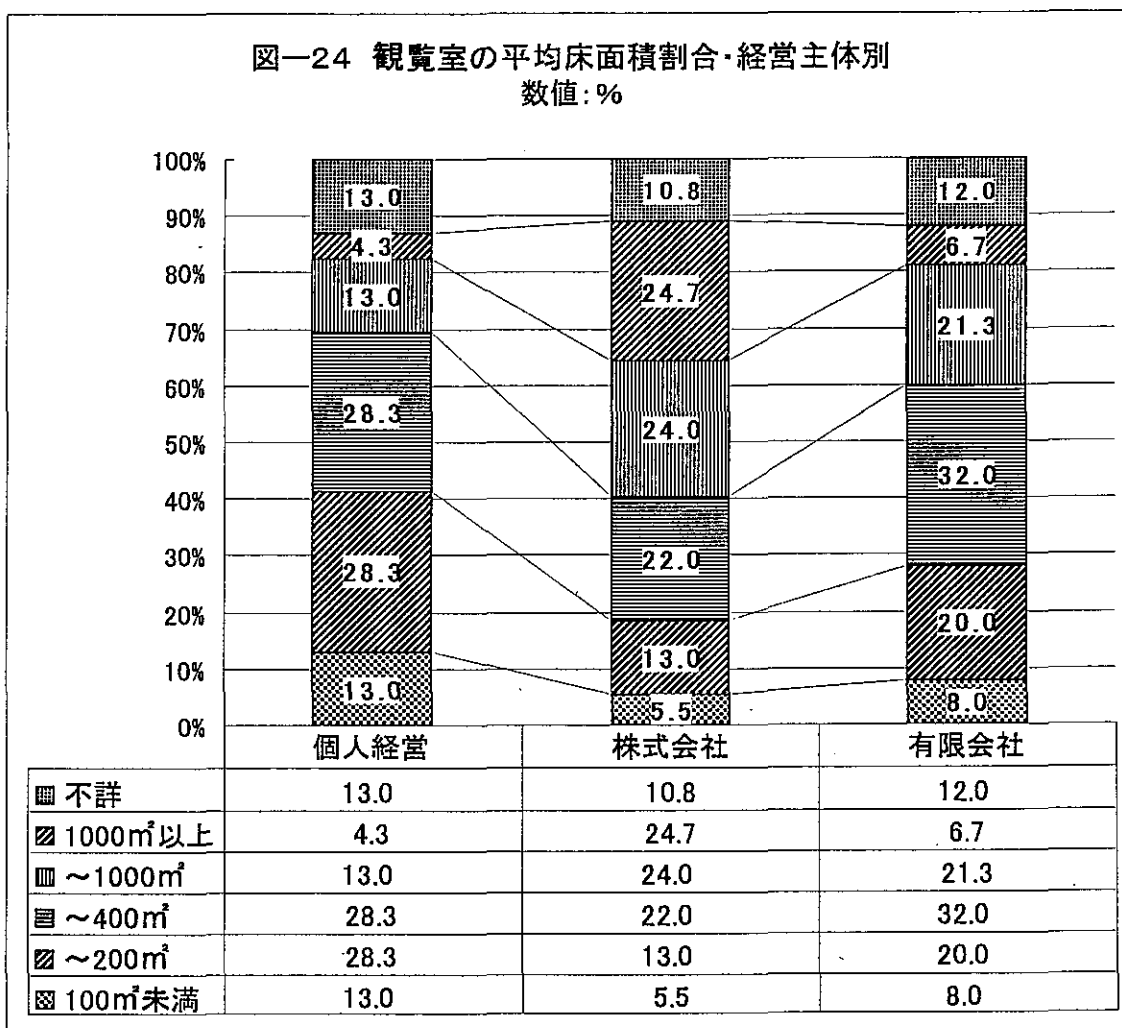
(4) 観覧室の面積状況

① 観覧室の面積割合状況 (図一24)

経営主体別に観覧室の面積の状況を見ると、個人経営で「101～200㎡」及び「201～400㎡」が共に28.3%、次いで「100㎡未満」及び「401～1000㎡」が共に13.0%で続いている。「1000㎡以上」は4.3%である。

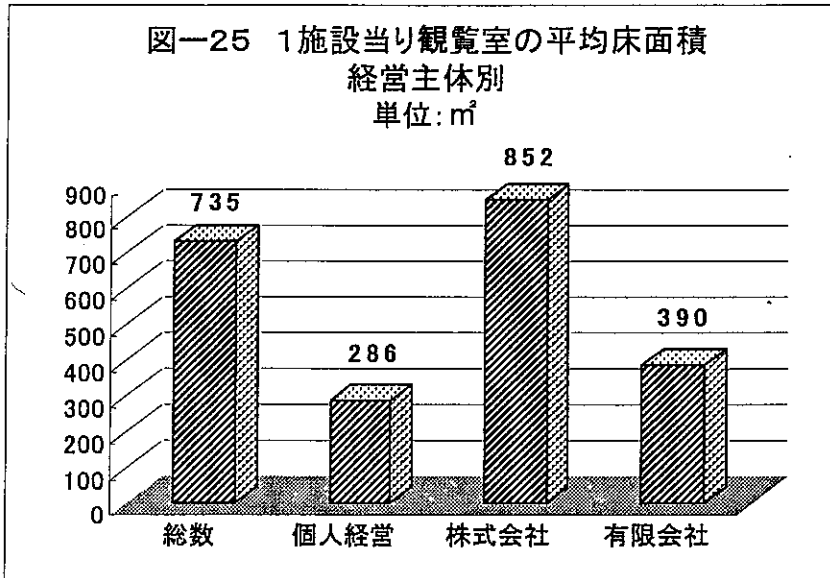
株式会社では、多い割合順にみると、「1000㎡以上」24.7%、「401～1000㎡」24.0%、「201～400㎡」22.0%、「101～200㎡」13.0%、「100㎡未満」5.5%となっている。

有限会社は、多い順にみると、「201～400㎡」32.0%、次いで「401～1000㎡」21.3%、「101～200㎡」20.0%、「100㎡未満」8.0%、「1000㎡以上」6.7%である。



② 1施設当り観覧室の平均床面積 (図一25・次頁参照)

経営主体別に1施設当り平均観覧室面積の状況を見ると、総数は735㎡、個人経営286㎡、株式会社852㎡、有限会社390㎡である。



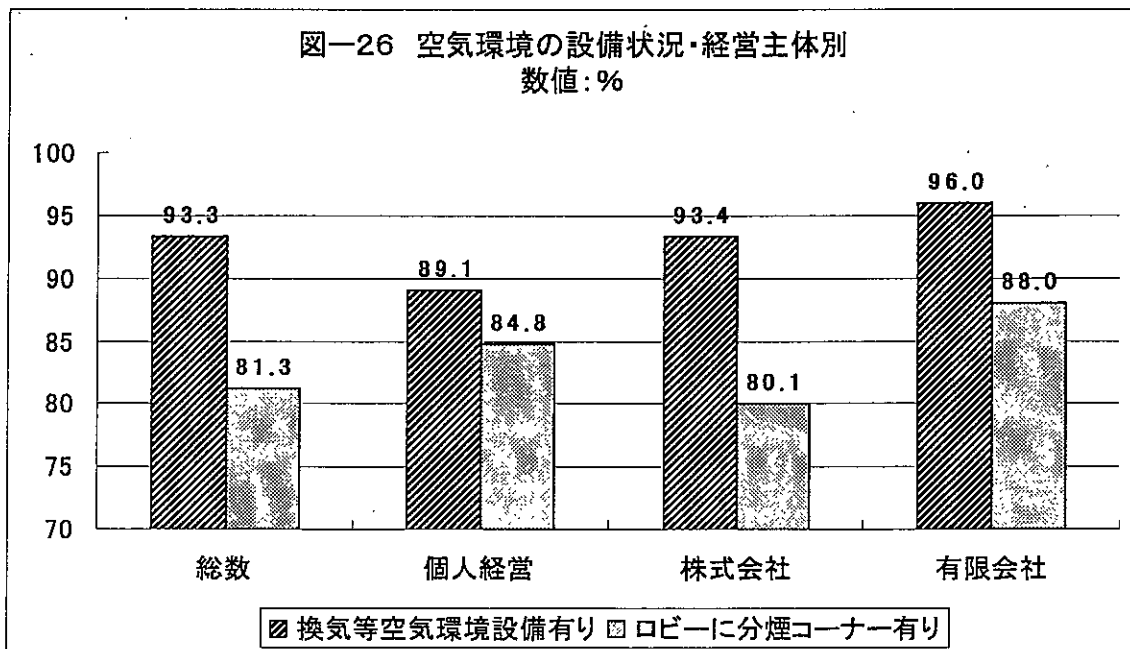
(5) 空気環境の設備状況 (図一26)

①換気等空気環境設備状況

換気等空気環境設備状況は個人経営 89.1 %、株式会社 93.4 %、有限会社 96.0 %の割合で設備されており、総数でみると 93.3 %である。

②分煙コーナー設備有状況

ロビーに分煙コーナー設備有の状況は個人経営 84.8 %、株式会社 80.1 %、有限会社 88.0 %の割合で設備されており、総数でみると 81.3 %である。

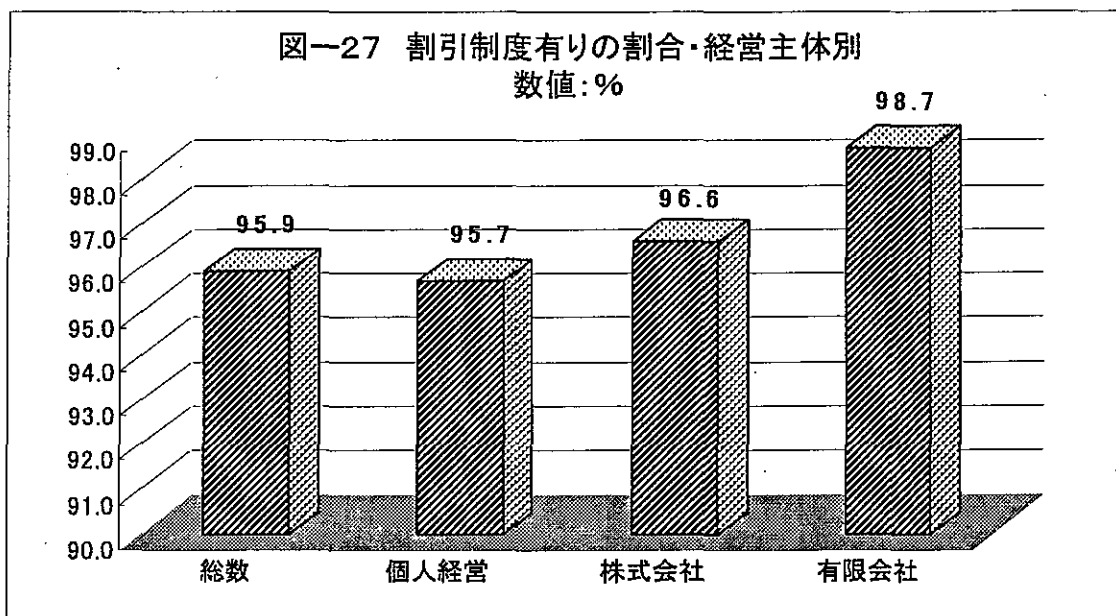


## 5. 福祉への取組み

### (1) 割引制度

#### ①割引制度の状況 (図-27)

割引制度の実施状況の割合をみると、総数で95.9%の実施割合であり、個人経営95.7%、株式会社96.6%、有限会社98.7%の実施率である。



#### ②割引制度の内訳 (図-28・次頁参照)

##### ◎高齢者対応

高齢者に対する割引制度の実施状況は、個人経営63.0%、株式会社92.7%、有限会社92.0%である。

##### ◎身障者対応

身障者に対する割引制度の実施状況は、個人経営76.1%、株式会社89.7%、有限会社89.3%である。

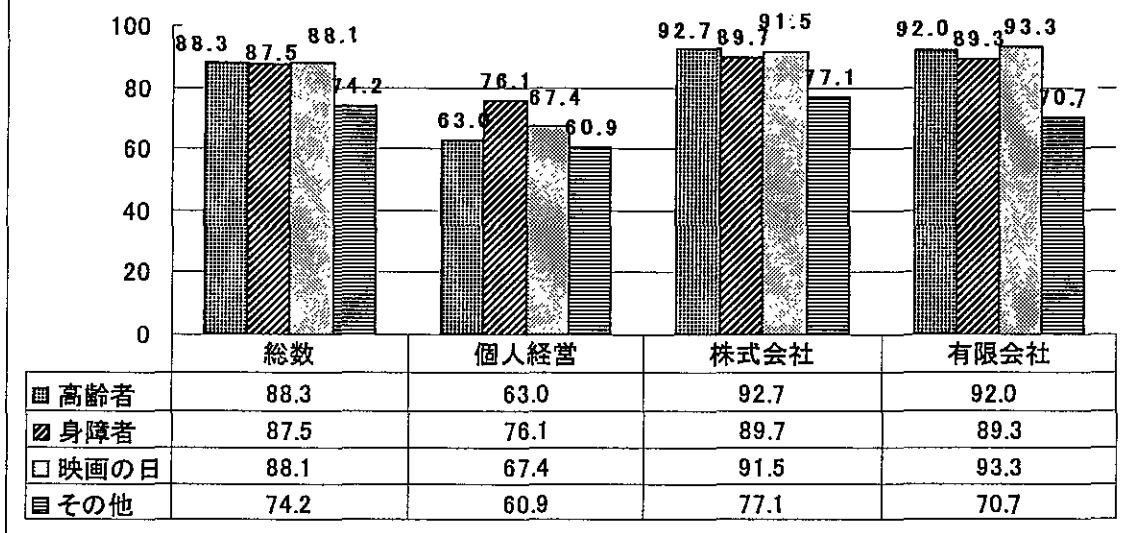
##### ◎映画の日

映画の日に対する割引制度の実施状況は、個人経営67.4%、株式会社91.5%、有限会社93.3%である。

##### ◎その他

以上の3つの割引制度以外の「その他」の実施率が、個人経営60.9%、株式会社77.1%、有限会社70.4%である。

図一28 割引制度の内訳・経営主体別  
数値: %

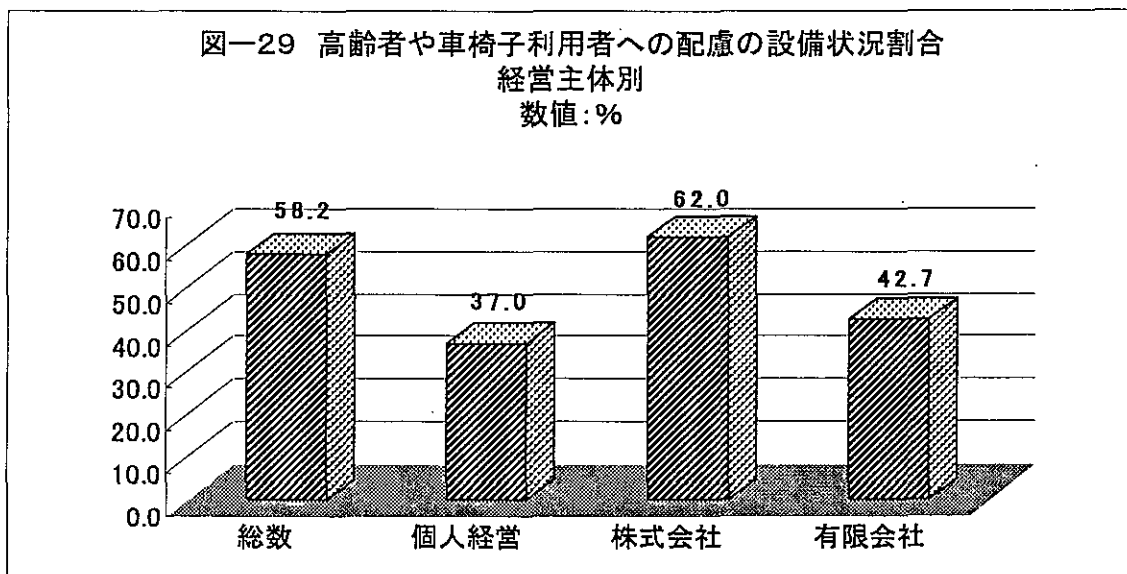


(2) 高齢者や車椅子利用者への対応

① 高齢者や車椅子利用者への設備の対応状況 (図一29)

高齢者や車椅子利用者への配慮した設備状況では、個人経営 37.0 %、株式会社 62.0 %、有限会社 42.7 %の対応状況である。

図一29 高齢者や車椅子利用者への配慮の設備状況割合  
経営主体別  
数値: %





②高齢者や車椅子利用者への配慮設備の内訳（図－30）

◎スロープ設備・段差解消

スロープ設備・段差解消設備の対応完備施状況は、個人経営 17.4 %、株式会社 43.0 %、有限会社 26.7 %である。

◎階段に手すり設置

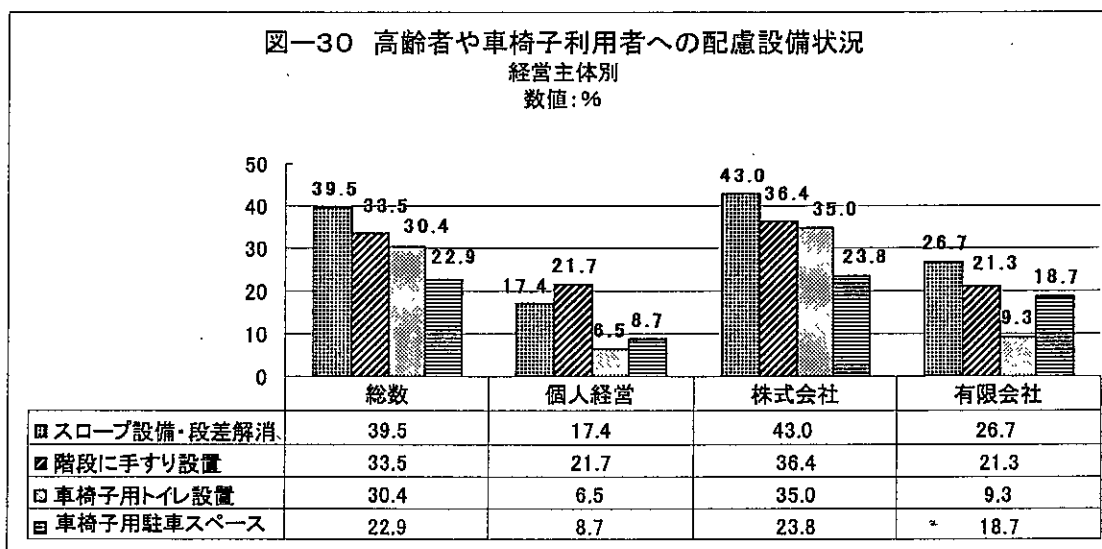
階段に手すり設置の完備施状況は、個人経営 21.7 %、株式会社 36.4 %、有限会社 21.3 %である。

◎車椅子用トイレ設置

車椅子用トイレ設置状況は、個人経営 6.5 %、株式会社 35.0 %、有限会社 9.3 %である。

◎車椅子用駐車スペース

車椅子用駐車スペースの実施率が、個人経営 8.7 %、株式会社 23.8 %、有限会社 18.7 %である。



## 6. 経営上の問題点

### (1) 経営上の問題点 (図-31)

経営上の問題点についての項目をみると、他を大きく引き離して「客数の減少」74.1%である。2位の「施設・設備の老朽化」49.1%も問題点として比較的大きい数値と考えられる。技術の進歩の早さと、映画鑑賞の雰囲気に対する顧客の要望のレベルアップが厳しい環境を創り出していると思われる。

3位は「諸経費の上昇」31.3%、次いで「立地条件の悪化」21.1%と続く。

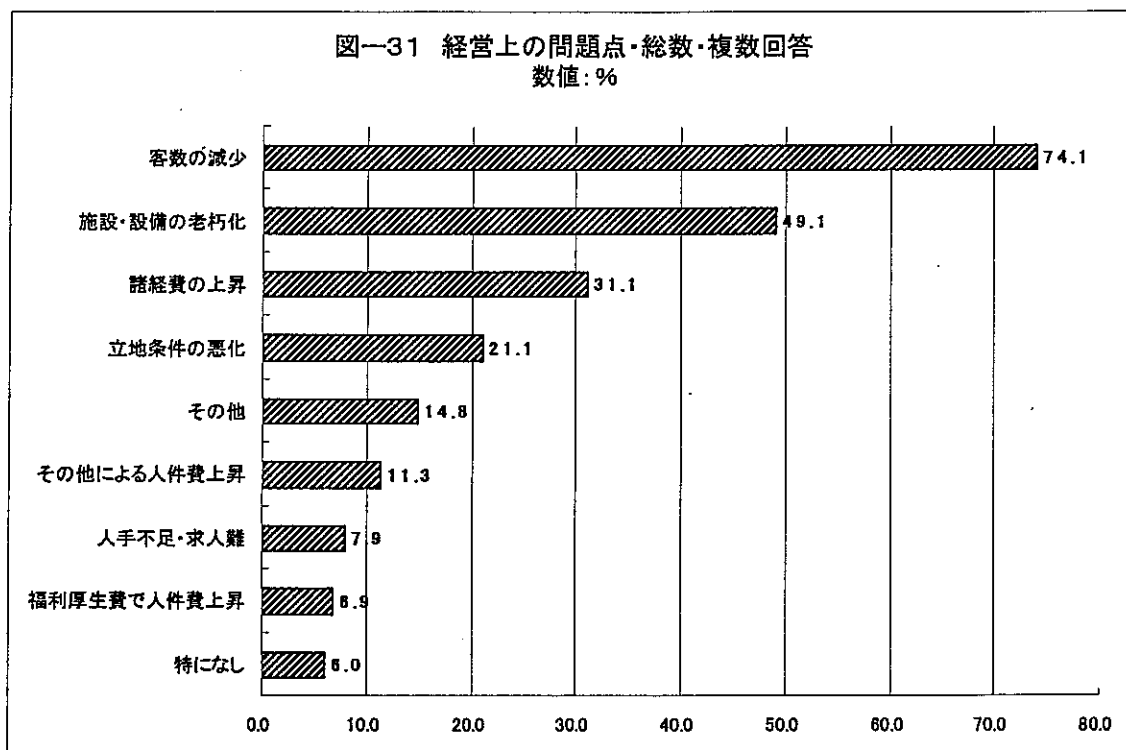


表-10 経営上の問題点割合・経営主体別・複数回答

	個人経営	株式会社	有限会社
客数の減少	① 84.8	① 72.3	① 84.0
立地条件の悪化	30.4	18.8	34.7
人手不足・求人難	2.2	9.4	5.3
福利厚生費で人件費上昇	2.2	7.6	5.3
その他による人件費上昇	15.2	10.8	12.0
施設・設備の老朽化	② 63.0	② 47.1	② 54.7
諸経費の上昇	③ 39.1	③ 29.3	③ 38.7
その他	10.9	15.3	12.0
特になし	6.5	5.9	4.0

丸数字は集計数の多い順の3位までをランク付けしてある

◎経営上の問題点を経営主体別に表-10で1位～3位をみると、

個人経営 → 1位「客数の減少」84.8%、2位「施設・設備の老朽化」63.0%、  
3位「諸経費の上昇」39.1%。

株式会社 → 1位「客数の減少」72.3%、2位「施設・設備の老朽化」47.1%、  
3位「諸経費の上昇」29.3%。

有限会社 → 1位「客数の減少」84.0%、2位「施設・設備の老朽化」54.7%、  
3位「諸経費の上昇」38.7%。

以上から、「客数の減少」が各経営主体とも1位、2位も「施設・設備の老朽化」であり、3位「諸経費の上昇」も共通している。経営上の問題点はまさにこの3項目に集約されているといえよう。

(2) 今後の経営方針・当面の課題と長期的な対応

① 今後の経営方針・当面の課題（図-32及び表-11・次頁参照）

今後の経営方針・当面の対応策について項目別に上位3位をみると、第1位「従業員教育・接客サービスの充実」55.2%、第2位「店舗・設備の改装」39.9%、第3位「ファン感謝デー等の開催」39.7%、となっている。

以下、第4位「広告・宣伝の強化」39.3%、第5位「学生団体等による顧客動員」35.2%と続く。

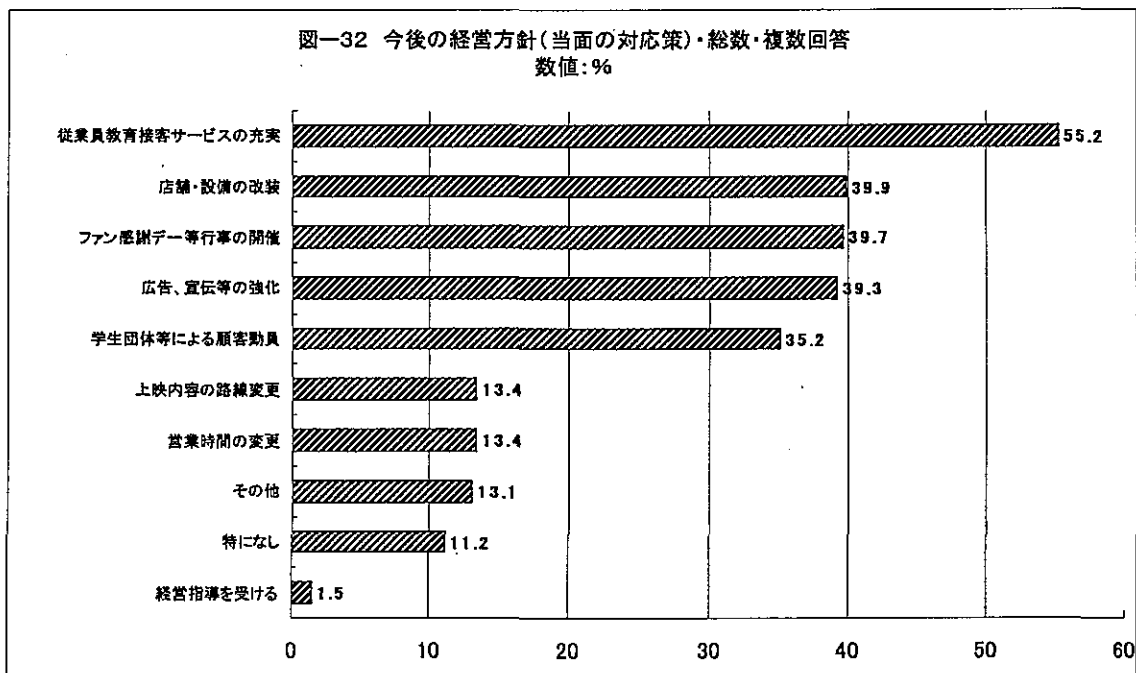


表-11 今後の経営方針(当面の対応策)・経営主体別  
複数回答

	個人経営	株式会社	有限会社
経営指導を受ける	6.5	0.9	2.7
店舗・設備の改装	① 37.0	③ 41.4	③ 37.3
従業員教育接客サービスの充実	③ 30.4	① 61.1	② 41.3
広告、宣伝等の強化	28.3	② 41.6	36.0
営業時間の変更	21.7	13.3	13.3
上映内容の路線変更	21.7	13.3	13.3
ファン感謝デー等行事の開催	② 34.8	39.1	① 50.7
学生団体等による顧客動員	21.7	38.0	32.0
その他	8.7	14.4	9.3
経営指導を受ける	28.3	7.6	17.3

丸数字は集計数の多い順の3位までをランク付けしてある

◎今後の経営方針・当面の課題を経営主体別に表-11で1位～3位をみると、

個人経営→1位「店舗設備の改装」37.0%、2位「ファン感謝デー等行事の開催」34.8%、3位「従業員教育接客サービスの充実」30.4%。

株式会社→1位「従業員教育接客サービスの充実」61.1%、2位「広告・宣伝等の強化」41.6%、3位「店舗設備の改装」41.4%。

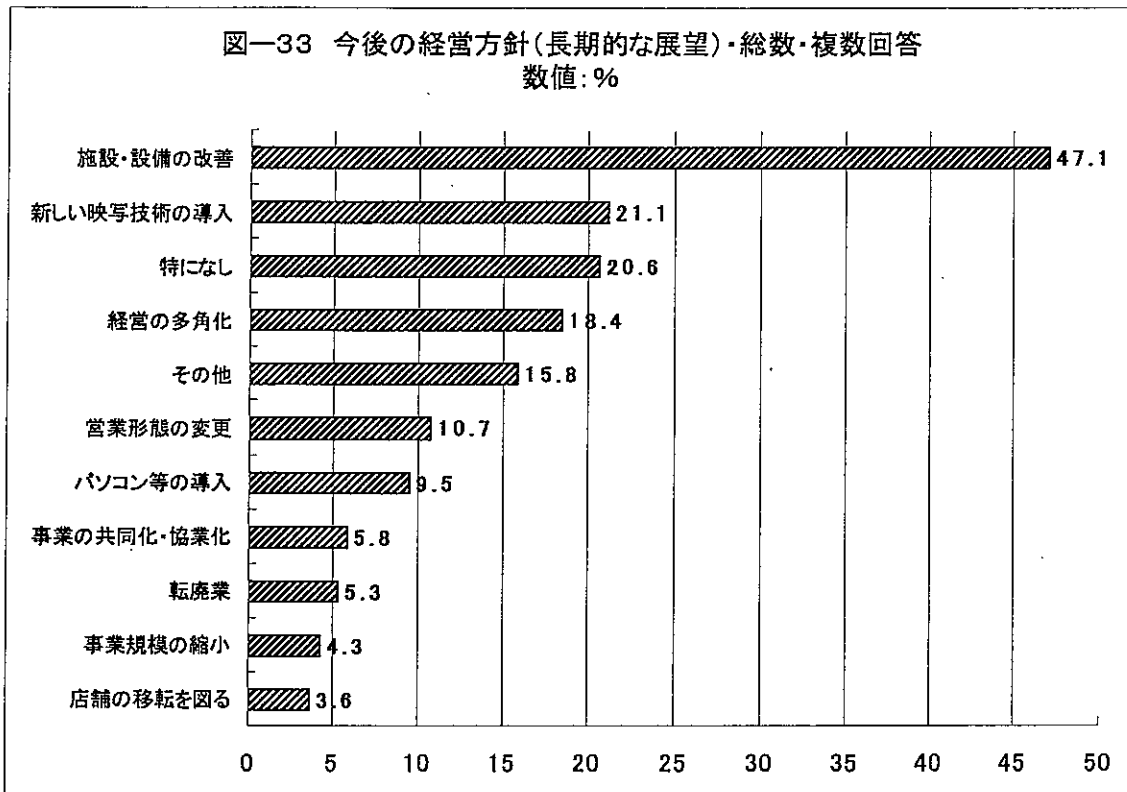
有限会社→1位「ファン感謝デー等行事の開催」50.7%、2位「従業員教育接客サービスの充実」41.3%、3位「店舗設備の改装」37.3%。

以上をみると、「店舗設備の改装」、「従業員教育接客サービスの充実」、「ファン感謝デー等行事の開催」が各経営主体別に各々1位にランクされている。他に2位、3位にランクされている項目は、「広告・宣伝等の強化」が挙げられている。

②今後の経営方針・長期的な対応策(図-33及び表-12・次頁参照)

今後の経営方針・長期的な対応策について項目別に上位3位をみると、第1位「施設・設備の改善」47.1%、第2位「新しい映写技術の導入」21.1%、第3位「特になし」20.6%となっている。

以下、第4位「経営の多角化」18.4%、第5位「その他」15.8%、第6位「営業形態の変更」10.7%と続く。



- ◎経営上の問題点を経営主体別に表一12で1位～3位をみると、  
 個人経営→1位「施設・設備の改善」37.0 %、2位「特になし」32.6 %、  
 3位「経営の多角化」19.6 %。  
 株式会社→1位「施設・設備の改善」49.4 %、2位「新しい映写技術の導入」22.9 %、  
 3位「特になし」18.8 %。  
 有限会社→1位「施設・設備の改善」42.7 %、2位「特になし」24.0 %、  
 3位「経営の多角化」22.7 %。

表一12 今後の経営方針(長期的な対応策)・経営主体別  
複数回答

	個人経営	株式会社	有限会社
事業の共同化・協業化	—	6.2	6.7
経営の多角化	③ 19.6	17.8	③ 22.7
施設・設備の改善	① 37.0	① 49.4	① 42.7
パソコン等の導入	8.7	9.6	12.0
店舗の移転を図る	6.5	3.4	4.0
事業規模の縮小	2.2	4.6	2.7
転廃業	10.9	3.9	9.3
営業形態の変更	8.7	10.1	16.0
新しい映写技術の導入	15.2	② 22.9	18.7
その他	8.7	③ 18.8	8.0
特になし	② 32.6	17.8	② 24.0

丸数字は集計数の多い順の3位までをランク付けしてある

以上からも、「施設・設備の改善等」が各経営主体とも1位で、個人経営の37.0%、株式会社49.4%、有限会社42.7%とややウエイトの違いがでている。

個人経営及び有限会社の2位「特になし」と株式会社の「その他」は別にして、株式会社の2位「新しい映写技術の導入」など「施設・設備の改善等」と相まって、この業界には新たなサービスの戦いの波が押し寄せているといえる。

### Ⅲ 「興行場営業」の経営改善の方策

#### 1. 興行場営業に関する「振興指針」の紹介

環境衛生関係業は、国民の日常生活に密着して、その充実向上をに大いに貢献している。特に、興行場営業は、国民生活における身近な娯楽を提供するものとして、その地位を保ってきたが、近年、生活様式の変化、レジャー・娯楽の多様化、テレビ・家庭用のビデオの普及、地価の高騰等により興行場営業を取り巻く経営環境は極めて厳しい状況にある。

したがって、現在、興行場営業が抱えている諸問題を克服し、利用者の要望の変化に対応できる近代的な経営形態に移行できるよう、営業の振興を計画的に図り、今般、映画、演劇及び演芸に係わる興行場営業の振興のために必要な指針を定めるものとする。

(注) 文中に使用される略号は次の通りである。

「環境衛生同業組合」⇒「組合」、「全国環境衛生同業組合連合会」⇒「連合会」

「都道府県環境衛生営業指導センター」⇒「都道府県指導センター」

「全国環境衛生営業指導センター」⇒「全国指導センター」

#### **第1 平成15年度末における経営振興の目標に関する事項**

##### 一 需要・供給の見通し

- (1) 年間利用者は、昭和33年のピーク時の11億3000万人から、平成9年の1億4100万人へと大幅な減少を示し、その営業収入は伸び悩みの傾向にある、それに伴い、映画館数も昭和35年の7500館を最高に平成9年には1880館へと著しく減ってきている。したがって、営業者は利用者の要望に柔軟かつ的確に対応するため、個性的な映画館づくり、適切な映画情報の提供とサービスの向上、経営の合理化、新技術の開発・応用、映画配給制度の改善等に努め、映画館における需要の増加を図る必要がある。平成10年には話題作の出現もあって、入場者数や興行収入に増加の兆しが見える。
- (2) 以上を踏まえて、平成15年度における興行場営業の需要額を、売上額の動向から、1910億円と見込み、これに対応した供給を行うことを目標とする。

##### 二 産業として興行場営業の位置付け

映画館は、レジャー、情報、文化、映像の各面における担い手であり、その存在意義は決して小さくない。特に、今後一層生活水準が向上し、余暇時間が増大すること等により、質の高い生活が求められるようになると、映画館の果たす役割も改めて見直されていくことが予想される。

このため、今後営業者は、家庭では味わえない質の高い映像・音響等を提供する映画館づくりを行なうとともに、情報提供システムの改善、情報収集力の強化、書籍・ビデオソフトの販売等種々の対策を講じ、映画館をいわば映像の情報発信基地として位置づける等、付加価値性の高い業態への移行を図るよう努めるものとする。

##### 三 サービスの向上

映画館における接客の機会はまだ多くないが、一歩進んで利用者の潜在的な要望を積

極的に引き出すために、映画の内容及び上映時間等の映画館情報の無料電話サービスの充実、CATV・文字放送使用等による広告及び宣伝の工夫、優待制度つきのプリペイドカード・定期券・回数券の発行、シニア料金の実施、売店における販売形態並びに販売物品の種類及び価格の改善・工夫等自由な発想で新たなサービスを行なうように努めるものとする。

#### 四 経営規模・管理の目標

営業者は、現在おかれている社会的経済的諸条件やその見通しを十分考慮するとともに、経営能力、経営目標等を十分参酌し、それらに適切に対応するため常に将来を予測した明確な経営方針を確立し、利用者の要望を充足するような体制を整えミニシアター、マルチシアター等自己の経営能力に適合した経営規模又は施設の形態を実現することを目標とする。

加えて、営業者は、書籍・ビデオソフトの販売、喫茶コーナーの充実等、他の事業への多角的な展開についても検討し、映画館営業を一層効率的に行ない、経営管理の近代化を図ることを目標とする。

#### 五 施設・設備の近代化

営業者は、利用者の増大を図り、利用者の快適性を確保するため、老朽化が目立つ施設については建替え、改装等を行なうよう努めるとともに、新たに映画館を建設する場合には、ショッピングセンターその他の施設との複合化を進めていくものとする

また、最近の充実した家庭用映像・音響再生装置、利用者の快適な鑑賞に資する付帯設備等の積極的な導入を図るよう努めるものとする。

#### 六 衛生管理の徹底等衛生水準の向上

映画産業は、一時に不特定多数の利用者を密閉制の高い施設に長時間収容して行なうという営業形態上の特殊性がある。

したがって、営業者は利用者の安全衛生を確保するため、施設における照明、換気、防湿、ねずみ等の駆除、トイレ等の清掃等に十分配慮し、かつ、従業員の健康管理の徹底に努めることを目標とする。

### **第2章 経営振興の目的を達成するために必要な事項**

#### 一 経営管理の近代化、合理化

##### (1) 経営方針の確立及び将来指針の策定

ア 営業者は、映画館営業の担う社会的使命を自覚し、利用者の要望の変化に的確に対応した意欲的経営を推し進めるため、経営又は映画に関する研修会及び講習会等に積極的に参加し、営業者自身がこれらを企画する等、新しい経営知識の摂取及び自己啓発に努めるものとする。

イ 営業者は、都道府県指導センター等経営指導機関の診断及び指導を受け、立地条件、利用者層、資本力、経営能力等自己の経営上の特質を十分に把握して、経営方針を確立し、適切な経営管理の推進に努めるものとする。このため、全国指導セン



ターは経費の改善に役立つデータの整備及び提供に努めるものとする。

ウ 組合は、営業者の努力を援助する事業を実施するし、経営上必要な情報、特に地域的な経営環境情報及び将来展望に関するデータを、組合員に速やかに提供するよう努めるほか、情報の収集・分析を容易にするためコンピューター等の情報機器を導入し、業界の利用に適したソフトウェア類の開発を図るものとする。

エ 連合会は、各組合が収集整理したデータ等を基盤に映画館営業の将来指針を策定し、その普及に努めるものとする。

## (2) 経営の計画化

営業者は、経営規模、経営形態、季節別、曜日別、1日の時間帯別需要動向等を基に適切な経営計画を定め、安定した需要確保のため、繁閑の差を克服する経営に努めるとともに、利用者の利便に対応した効率的な経営を行なうよう努めるものとする。

## (3) 作業管理の近代化

営業者は、生産性の向上、経費の低減を図るため、作業手順、作業方法及び作業日程計画を策定し、従業者に対する作業指導及び作業管理を行なうよう努めるものとする。

## (4) 経理の改善

ア 営業者は、経理の適正化に努めるとともに、営業活動のための財務計画を作成し、財務内容の改善をはかること。

イ このため、都道府県指導センターは、営業者に対する経理改善のための相談・指導事業を強力に推進すること。また、全国指導センター、連合会は、共通伝票の普及、統一した経理基準や原価計算基準の作成、普及などにより、経理の規格化及び標準化を図るとともに経営改善に役立つデータの整備及び提供に努めること。

## (5) 経費の節減及び適正配分

映画館営業は、経営管理の適正化、施設・設備の近代化、作業の効率化、省エネルギーの徹底。映画配給制度の改善への努力等により経費の削減を図る。また、営業方針に応じた経費の適正配分により、経営の合理化や個性化に努めるものとする。

## 二 施設・設備の整備

### (1) 施設の立地等の適正化

営業者は、立地の状況及び将来性への対応、他の映画館との競合回避等のため、新たな経営方針の確立とともに立地転換又は施設の建替え等を行なうこと。また、立地規制の緩和等に伴い、新たな映画館の建設に努めること。

### (2) 施設・設備の適正規模

営業者は、施設の新築・増改築を行なう場合、利用者数、交通事情、他館との競合状態等により将来性を十分参酌し、状況に応じ、シネマコンプレックス、ミニシアター、マルチシアター等に転換し、合理的、適正な規模の施設の整備を図ること。

### (3) 映画館形態の工夫

営業者は、利用者層、立地条件、経営規模等を考慮し、文化的・娯乐的側面を有する営業施設であることを十分認識し、清潔で個性的な潤いのある映画館づくりを努めること。

### (4) 施設の整備

営業者は、最新技術による映像・音響再生装置の導入、快適性に配慮した椅子の設置及び配列、多目的な利用が可能な客席や舞台装置、障害者・高齢者のための車椅子用の設備の整備、チケット売り場のオープンカウンター化、クローク又はコインロッカーの設置、スーパーインポーズと日本語吹き替えの併用装置の導入等、映画を見ることの醍醐味や快適さを実感させる設備の整備を図る。

#### (5) 省エネルギーの推進

自館のガスや電気、石油等使用量を正確に把握し、省エネルギーの観点から総検し、効率的な省エネルギー利用に努めること。また、必要に応じて、ソーラー・システム等の設備の導入など効果的な省エネルギーの推進に極力努めること。

### 三 事業の共同化及び協業化、連鎖化

(1) 営業者は、情報の収集・管理、映写技術の向上、従業者に対する教育・研修及び福利厚生を共同で推進し、質的な経営資源の充実に努めるとともに、規模の利益が生ずる分野において物品の購入及び保管、需要開拓その他の業務の共同化を図るよう努めること。

(2) 営業者は、プレイガイド、教育・研修施設、福利厚生施設、広告宣伝車等を共同で設置し強い協業意識の下に生産性の向上、経費の低減、施設・設備の近代化、利用者の吸引力の増大、経営力の強化及び従業者の福祉の向上を図るよう努めること。

(3) 営業者は、必要な場合には、適切な内容の連鎖化事業を共同で推進すること等により、経営の近代化に努めるものとする。

(4) 組合及び連合会は、経営の活性化を図るため、組合員における事業の共同化、協業化、連鎖化を積極的に推奨し、事業が円滑に推進されるよう適切な指導を行ない、必要に応じ、事業を自ら企画、実施に努めること。

特に共同施設の設置については、組合員の大部分に公平かつ有効に利用されるとともに、設置及び維持管理に要する費用の負担が過重にならないよう配慮すること。

### 四 新技術の研究開発等

組合及び連合会は、利用者の要望を的確に把握し、研究体制の整備や研究期間の設置等により、ハイビジョン、フィルムプロジェクター、スーパーインポーズ同時表示装置、ボディーソニック等の新技術の開発を行ない、その普及に努めること。

### 五 従業者の資質の向上

(1) 映画館営業の発展を期するには、接客技術、情報収集力などの質的経営資源を充実し、経営力の強化をはかる必要があるが、それには、特に、人材の育成は、映画館営業上の重要な点である。

したがって、営業者は、従業者の資質の向上に関する情報の収集及び関係知識を修得するなどの自己研鑽に努め、職場内指導を充実するとともに、従業者を組合等の実施する研修会、講習会などあらゆる機会を活用して従業者の資質の改善・向上を図り、その能力を効果的に発揮できるよう努めること。

(2) 営業者は、接客の手引きを作成し、これを従業者に徹底させ、利用者の信頼と好感

の得られるサービスの提供に努めること。このため接客手引きの基本を作成し、その普及に努めること。

#### 六 映画配給制度の改善等

組合及び連合会は、映画配給会社等関連業界と意見交換の場を設け、映画配給制度の改善について検討し、収入の配分率、上映期間等について、合理的かつ適切な制度を目指す。

また、関係業界と協議し、テレビ放映、ビデオソフト販売等の時期について適正なルールが確立されるように努めること。

#### 七 需要の拡大

- (1) 営業者は、需要の拡大を図るため、利用者モニター制度の導入、アンケートの実施等市場調査を実施することにより、利用者の要望を的確に把握するよう努めること。
- (2) 営業者は、調査を通じて得た利用者の情報を業務に反映させるため、上映時間の変更、上映ごとの入替え制の導入、地域等の状況に応じた料金の設定、施設・設備の改善、接客サービスの充実等各映画館の特性に応じた工夫を行なうこと。
- (3) 営業者は、映画友の会等映画鑑賞組織の育成、ファン感謝デーの推進、小中学生に対する映画鑑賞の機会の提供等、将来の需要を考慮した活動を行なうこと。
- (4) 営業者は、広告、宣伝についても、無料電話サービスの実施、CATV・文字放送等の新たな情報メディアの利用の開拓等創意工夫に努めること。
- (5) 組合及び連合会は、パンフレットの作成・配布、催事の開催等利用者に対する啓発活動、共通利用券の発行等、営業促進に資する事業の実施を図るものとする。
- (6) 組合及び連合会は、市場調査を行ない、その結果を映画制作会社、映画配給会社等関連業界に提供し、利用者の要望に対応するものとする。
- (7) 営業者、組合、連合会は、前述した需要の拡大策について相互の連携を強め、利用者に満足を与えることのできるよう努め、需要の喚起を図るものとする。

### **第3章 経営振興に際し配慮すべき事項**

#### 一 従業者に対する労働条件の改善及び福利厚生の実施

- (1) 営業者は、営業者本人や家族従業者を含め全従業者が意欲と働きがいをもって継続的に従事することのできる魅力的な経営を行うことにより、従業者の確保、勤労意欲の増進を図るため、労働基準法を十分に理解し、遵守し、適性な賃金水準の確保、休業日及び年次有給休暇の増加、労働時間の短縮等、利用者の利便や経営の安定に配慮しつつ、労働条件の改善に努めるものとする。
- (2) 営業者は、従業者の働きやすい職場環境を形成するため、自ら又は他の営業者と共同して、福利厚生の実施に努めるものとする。
- (3) 組合及び連合会は、必要に応じ、組合員等の大多数の利用に資する福利厚生の実施を図るとともに、共済制度（退職金、年金保険等）や年金基金の整備、充実を図ること。また、組合員は、これらを積極的に活用し、従業者の福祉の向上及び生活基盤の安定に努めること。

## 二 衛生管理

- (1) 営業者は、自館の施設・設備等に対応して、快適な温度及び空気環境の確保、トイレ等の清掃の徹底、衛生教育の充実による従業員の資質の向上等、衛生水準の維持向上のためのサービスの充実・強化を図り、利用者が快適に映画を楽しめるよう衛生管理に努めるものとする。
- (2) 組合、連合会等は、保険所等関係行政機関等との連携を密にし、衛生管理に関する研修会及び講習会の開催、営業者の衛生管理の手引作成など業界における衛生思想の啓発普及、自主的な衛生管理体制の整備、充実に努めること。

## 三 従業員の安全衛生の管理

- (1) 営業者は、興行場法、労働安全衛生法、消防法等の関連諸法令を十分に理解、遵守し、作業環境の改善・整備、従業員の健康診断の実施、従業員に対する安全衛生教育実施など従業員の安全の確保及び健康保持のために必要な措置を講じるよう努めること。
- (2) 組合及び連合会は、保険所等関係行政機関等との連携を密にし、組合に安全衛生の確保のための管理指導者及び嘱託医を置くように努め、健康診断の実施を促進するなど、組合員等の安全衛生のための自主管理体制を確立し、その効果的運用を図るよう努めること。

## 四 環境の保全等

- (1) 営業者は、営業活動に伴って出る廃棄物を少なくする努力と地域の環境に悪影響を及ぼさない必要措置を講じ、環境の保全に努めるものとする。
- (2) 営業者は、映画館建設にあたっては、地域住民の理解を得るように努め、また、営業活動に当たっては、青少年に悪影響を及ぼさないよう風紀面にも十分注意をすること。
- (3) 組合及び連合会は、啓発普及活動を実施し、環境の保全等に努めるものとする。

### **第4章 利用者利益の増進に関する事項**

#### 一 啓発普及活動

- (1) 営業者は、利用者に対し映画に関する知識の提供に努め、利用者の理解を深めるものとする。
- (2) 組合及び連合会は、利用者に対し、映画に関する啓発講座の実施、映画館に関するパンフレットの作成・配布等により映画に対する正しい知識の啓発普及及び映画館に対する理解と信頼の確保に努めること。

#### 二 事故の防止

- (1) 営業者は、事故防止のため、最新の監視・管理システム等の施設・設備の普及及び安全点検、避難誘導等の防災訓練等に努め、映画館利用上の注意事項等に関する表示を適切に行なうように努めること。
- (2) 組合及び連合会は、関係行政機関と密接な連携を保ち、映画館を安全に利用できる施設・設備の改善・普及に努めること。

- (3) 営業者は、想定される事故に対して、損害保険に加入する等の対応を整えるものとする。

### 三 利用者の信頼の確保

- (1) 営業者は、利用者からの意見・苦情に対して適切に対応することが、信頼の確保及び消費者の要望の動向の把握に資するもので、意見、苦情に対しては、誠意をもって対応し、問題の早急かつ円満な解決に努めること。
- (2) 組合は、利用者の意見の収集に努めるとともに、これをサービスに反映させるよう営業者に対する情報提供等に努めること。
- (3) また、組合は、苦情相談窓口を開設するとともに、都道府県指導センター等の設置する苦情処理機関の運営に協力するなど苦情処理体制の整備を図るほか、組合員等の賠償責任保険への加入促進に努めること。
- (4) このため、連合会は、意見処理の手引、苦情処理の手引及び損害賠償基準を策定し、その普及に努めること。

### 四 その他利用者利益の擁護

組合及び連合会は、利用者の利益の擁護に資するものについて常時検討を加え、その実現に向け、必要な措置を講じること。

#### **第5章 振興指針の有効活用の方策**

この美容業の振興指針は組合が策定する振興計画の基本的考え方を定めたものであり、組合は、当該振興指針に即し、地域の実態を踏まえた振興計画を作成するとともに、関係諸機関の協力等を得ながら、その確実な実施に努めるものとする。

なお、当該振興指針の作成に当たっては、組合員等の意見を集約するとともに、都道府県及び都道府県指導センターの指導、協力を得るものとする。

振興指針について以上

## 2. 興行場営業の経営改善のポイント（中小企業診断士 新谷安良）

バブル経済の崩壊後の経済の低迷とは関係なく、映画館数、入場人員、興行収入共に昭和33年前後を最高の記録として、減り続けてきた。その要因はテレビの普及、ビデオ関連市場の拡大、娯楽の多様化など、様々な問題の複合的影響であったことは事実であろう。

しかし、平成8年を境に映画館数、入場人員、興行収入共に増加に転じた感がある。その要因の最大のもの、シネマコンプレックス（シネコン）の広がりであろう。見たい映画を一カ所で選択でき、快適な環境で鑑賞できるシネコンは今後ますます増えるであろう。

表一13 シネマコンプレックスの推移

	1999年 12月末	2000年 12月末	2001年 12月末	01/99	
				増加数	%
国内資本系	420	584	693	273	165%
外国資本系	340	539	566	226	166%
合計	760	1,123	1,259	499	166%

資料：日本映画制作連盟

シネコンは単に映画鑑賞者への変革を起こしたのではなく、日本の映画の流通サイドへもインパクトを強烈に与えてきたのである。大手映画会社によって配給される映画が固定化された制度（ブロックブッキング・システム）が崩壊しつつある。今まで配給されてくる映画を流していればよかった映画館には仕入のノウハウが育っていないところも多く、競争の厳しさを乗り越えるには、本当のマーケティングへの戦いが待っていると見える。

興行業界も今回の調査のアンケート集計をみると、その中から厳しい環境がうかがえる。

ここでは、業界の置かれている実態を分析し、アンケート調査から回答が示していることや、示唆している事項をまとめる。そして、興行場営業の経営についてのあり方の一端をまとめて、このレポートの締めくくりとしたい。

### （1）興行場営業の抱える問題点（経営実態調査より）

映画は典型的なサービス産業であり、映画業界が抱える問題点は、いろいろあるが、大きく2点に集約されるのではないかと。一つは、映画（制作）そのものであり、もう一つは、映画を鑑賞する環境の整備であろう。

映画（制作）については、ここでは割愛して、映画を鑑賞する環境づくり、つまり興行場営業について論を進めていく。レジャー白書にみるとおりレジャーは多様化しており、そんな環境の中で、映画を鑑賞する環境は、快適であるのか、先ず映画を選択する方法が、今のままで良いのだろうか、固定的な料金はどうであろうか、映画館内のサービス体制はどうであろうか、等々改善の余地は多くあると考えられる。

今回の経営実態調査から問題点をみると、

- ①前年対比の売上高では、減少館が74.4%で、増加館20.2%で、7割5分弱の映画館が売上を減らしている。
- ②前期比の利益の増減では、減少館が61.8%、増加館38.2%であり、6割強の映画館が利益を減らしている。

③客数の減少が経営上の問題点として、1位に挙げられ、74.1%の数値を示している。

以上の3点からみると、興行場営業の現実には極めて厳しいといえる。

次に、経営実態調査の「経営上の問題点」「今後の経営方針（当面の対応策）」「今後の経営方針（長期的な展望）」の回答数の上位3位までをまとめてみた。

表-14 経営実態調査の上位3位の項目

	1位	2位	3位
経営上の問題点	客数の減少 74.1%	施設・設備の老朽化 49.1%	諸経費の上昇 31.1%
今後の経営方針(当面の対策)	従業員教育接客サービスの充実 55.2	施設・設備の改装 39.9	ファン感謝デー等行事の開催 39.7
今後の経営方針(長期対策)	施設・設備の改善等 47.1	新しい映写技術の導入 21.1	経営の多角化 18.4

◎長期対策の3位は「特になし」20.6%でしたが、4位の「経営の多角化」を選んだ

#### ◎経営上の問題点

「客数の減少」が74.1%と、問題点の中心になっている。業界を挙げて、サービスの改善や販売促進策、特にPRや観客の視点でのサービスのあり方を追求していかねばならない。

「施設・設備の老朽化」は49.1%で、約半数の得点割合である。シネマコンプレックスが観客動員で、それなりの成果を上げているのは、スクリーン数の問題は別にしても、快適な環境で映画が見られることになったことであろう。快適な空間のロビーで飲食や物品が販売されており、すばらし映写装置や音響設備、見やすい座席などを考えれば、サービス産業の原点を追求することが重要なポイントである。

#### ◎今後の経営方針（当面の対応策）

「従業員教育による顧客サービスの充実」55.2%で1位である。本当のサービスは従業員の教育から、と言うサービスの基本に着目しているところが、期待がもてる。

「施設・設備の改装」が39.9%、「ファン感謝デー等の開催」が39.7%で拮抗した数値である。サービス産業である興行営業の原点を大切にしなければならない経営意識が強く感じられる。

#### ◎今後の経営方針（長期的な展望）

「施設・設備の改善等」47.1%で1位である。映像技術や音響装置の技術の進歩は、今後の映画館のあり方に大いなる変革を求め、快適ですばらしい雰囲気の中で映画を鑑賞することに鑑賞者は強く惹かれるであろう。

「新しい映写技術の導入」21.1%で2位にランクされた。これは、「施設・設備の改善等」と共に映画館そのものの魅力を、ハードとソフトの両方から改革しなくてはならないという意識が感じられる。

「経営の多角化」18.4%である。経営戦略の問題であるが、完全に映画営業に関係のない業種への多角化なのか、興行営業の関連の中での多角化なのか、判断がつかないが、

いずれにしても2本足、3本足で経営の安定化を願った戦略の選択であろう。

(2) マーケティング・ミックスで経営を進める

映画が娯楽の王者から衰退の道をくだりはじめて久しい。戦後、この業界の映画（フィルム）の流れは、ブロックブッキングシステムが、がっちり固められ、大手映画制作会社・配給会社から系統の映画館へ、年間スケジュール通り映画が配給されるシステムができていた。映画館サイドでは仕入の心配はなく、映画がヒットするかどうかは、作品のヒット次第で責任の所在は明確でなかった。

近年、アメリカからシネマコンプレックスの相次ぐ進出がみられ、映画館における鑑賞者サービスの重要性、映画館における物品売上の有望性が再認識されることになった。このことは、既存映画館にもサービスの改善の兆しが見え始め、映画館の建替えや改装に着手する例もみられ、今回のアンケートの回答にもそれらの兆候とみられる回答が散見された。

そこで、マーケティング・ミックスの原則を興行営業に当てはめて、マーケティングに則った経営戦略を進める手だてになることを願う次第である。

マーケティング・ミックスとは、製品（映画）、映画館（チャンネル）、価格（入場料）、販売促進を効果的に関連させた思考の下に経営を進め、効果を上げる方法のことである。

表一15 興行場営業のマーケティング・ミックス

