

○興行場営業の実態と経営改善の方策(抄)

【目次】

1. 興行場営業（映画館）の動向	2
2. 興行場営業（映画館）の現状	5
3. 興行場営業（映画館）の経営改善の方策	31

I 興行場営業（映画館）の動向

1. 平成 27 年の事業規模

平成 27 年度の観客動員数、映画館数、封切本数を（表-2）に示している。平成 27 年度の興行収入 217,119 百万円、年間 1 人当たり入場回数 1.371 回、年間 1 人当たり平均入場料 1,266 円、年間公開本数 1,136 本であった。

表-2 平成27年度映画興行界の実態
全国地区別映画館数

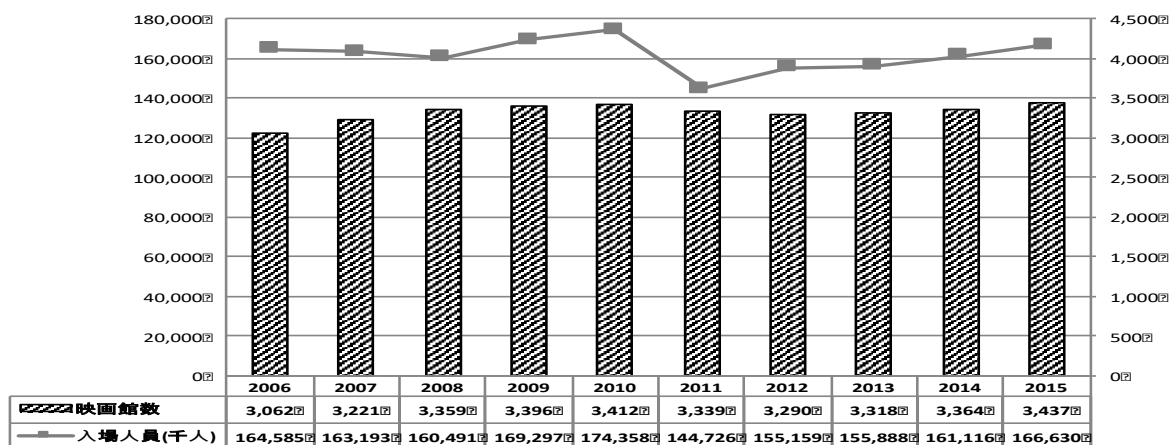
地区	館数				その他データ	
	邦画専用	洋画専用	邦洋混映	計	* 興行収入合計	217,119百万円
関東	24	28	1,603	1,655		
中部	10	-	470	480	* 年間1人当たり入場回数	1.371回
関西	16	2	774	792		
九州	10	-	347	357	* 平均入場料金	1,266円
北海道	2	-	111	113		
沖縄	1	2	37	40	* 公開本数	計 1,136
計	63	32	3,342	3,437	(洋画)	555
割合	1.8%	0.9%	97.2%	100.0%	(邦画)	581

資料：映画年鑑2017版

2. 映画館数の推移

2006年（平成18年）からショッピングセンターやアウトレットモールの増加に伴い映画館数は増加し続け、2010年（平成20年）には3,400館を超えた。2012年（平成24年）に3,290館にまで一旦減少したが、2015年には2010年より25館増え3,437館となった。入場人員は2006年（平成18年）から2010年（平成22年）まで増減を繰り返し、2012年（平成24年）からは増加傾向で2015年（平成27年）に166,630千人となった。2011年（平成23年）の東日本大震災で受けた影響から脱したとみられる。

図-1 映画館数と入場人員数

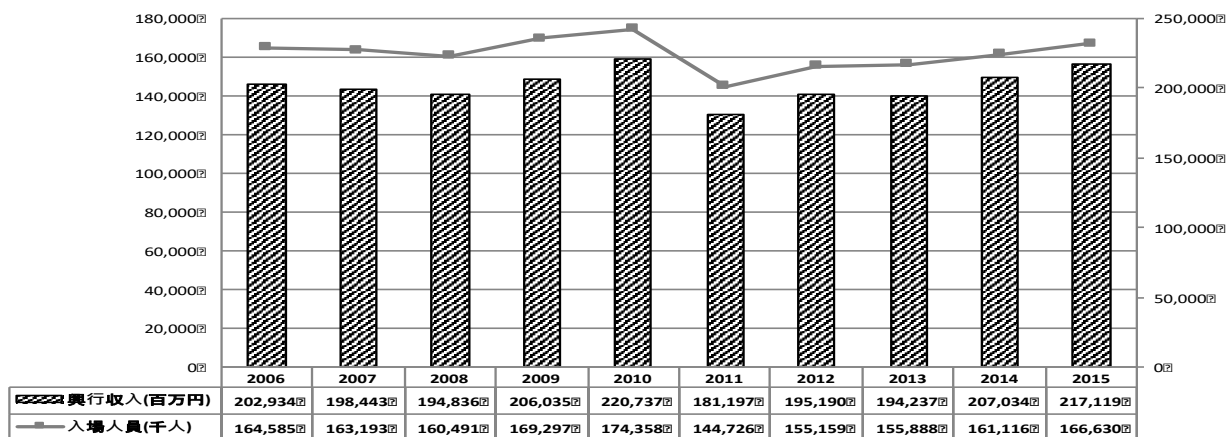


資料：映画年鑑 2017 版

3. 興行収入の推移

興行収入は入場人員数と同様の足跡が見られる。2006年（平成18年）から2015年（平成27年）までの推移をみると2010年は2,200億円を近年にない高い水準を達成し、リーマンショックからの復調しつつあったことが伺え、2011年は東日本大震災の影響で前年と比べ約400億円の大きな落ち込みを記録した。2015年は東日本大震災の影響から脱し2010年にまで近づいた。

図一 興行収入と入場人員数



資料：映画年鑑 2017 版

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-3)のとおりで、平成27年度で2,171億円、入場人員数1億6,663万人、映画館数3,437館で震災の影響を受けていない18年と比べると、興行収入は7.0ポイントの増収、入場人員数は1.2ポイントの増加、映画館数は12.2ポイントの増加となっている。震災の影響を受けた平成23年は18年と比べると興行収入で10.7ポイントの減収、入場人員数で12.1ポイントの減少、映画館数で9.0ポイントの増加となっている。

表-3 市場規模

	平成18年	平成23年	平成27年	23/18	27/18
興行収入(百万円)	202,934	181,197	217,119	-10.7%	7.0%
入場人員(千人)	164,585	144,726	166,630	-12.1%	1.2%
映画館数	3,062	3,339	3,437	9.0%	12.2%

資料：映画年鑑2017版

(2) レジャー白書からみる市場規模

平成27年度の余暇市場の規模は724,430億円で「スポーツ部門」40,270億円、「趣味・創作部門」81,170億円、「娯楽部門」497,080億円、「観光・行楽部門」105,910億円である。映画は「趣味・創作部門」に分類される。平成27年度の余暇市場は前年と比べ0.8ポイントの減少である。また「趣味・創作部門」は前年と比べて1.0ポイントの減少である。

表－４ 余暇市場の推移 単位：億円

	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	26/25	27/26
スポーツ部門	38,900	39,160	39,190	39,480	40,270	100.7%	102.0%
趣味・創作部門	93,820	84,950	83,550	82,010	81,170	98.2%	99.0%
娯楽部門	424,490	501,520	502,010	503,260	497,080	100.2%	98.8%
観光・行楽部門	92,200	96,330	100,220	105,250	105,910	105.0%	100.6%
余暇市場	649,410	721,960	724,970	730,000	724,430	100.7%	99.2%

資料：レジャー白書2017版

表－５ 鑑賞レジャー部門(趣味・創作部門)の推移 単位：億円

	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	26/25	27/26
映画	1,810	1,950	1,940	2,070	2,170	106.7%	104.8%
演劇	1,090	1,040	1,020	1,020	1,040	100.0%	102.0%
演芸	260	240	240	240	250	100.0%	104.2%
音楽会	2,370	2,440	3,060	3,460	4,010	113.1%	115.9%
美術鑑賞	570	550	520	550	570	105.8%	103.6%
合計	6,100	6,220	6,780	7,340	8,040	108.3%	109.5%

資料：レジャー白書2017版

平成27年度の「趣味・創作部門」は前年と比べると減少しているが、その中で「映画」は「音楽会」に次いで4.8ポイント伸びている。

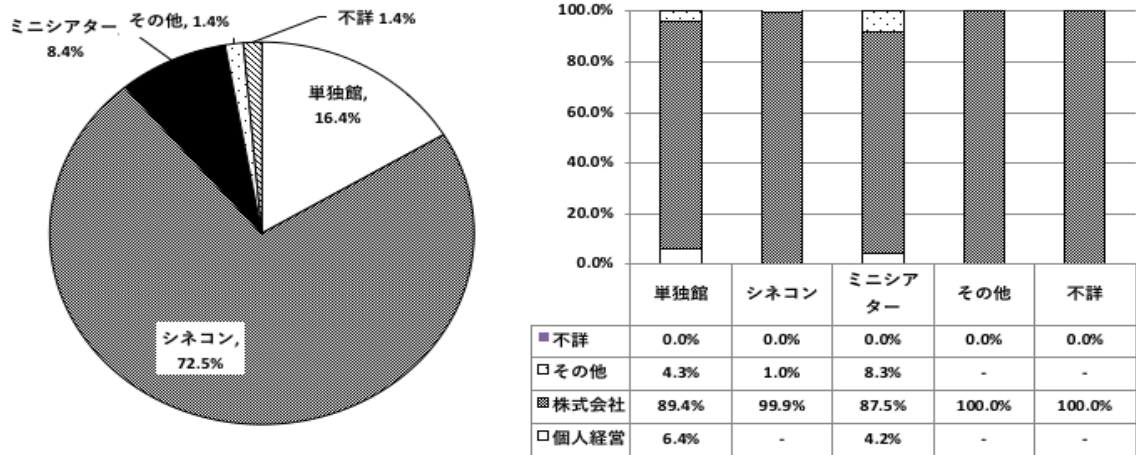
Ⅱ 興行場営業（映画館）の現状

1. 興行場営業の特性

(1) 経営主体の構成割合

① 営業形態

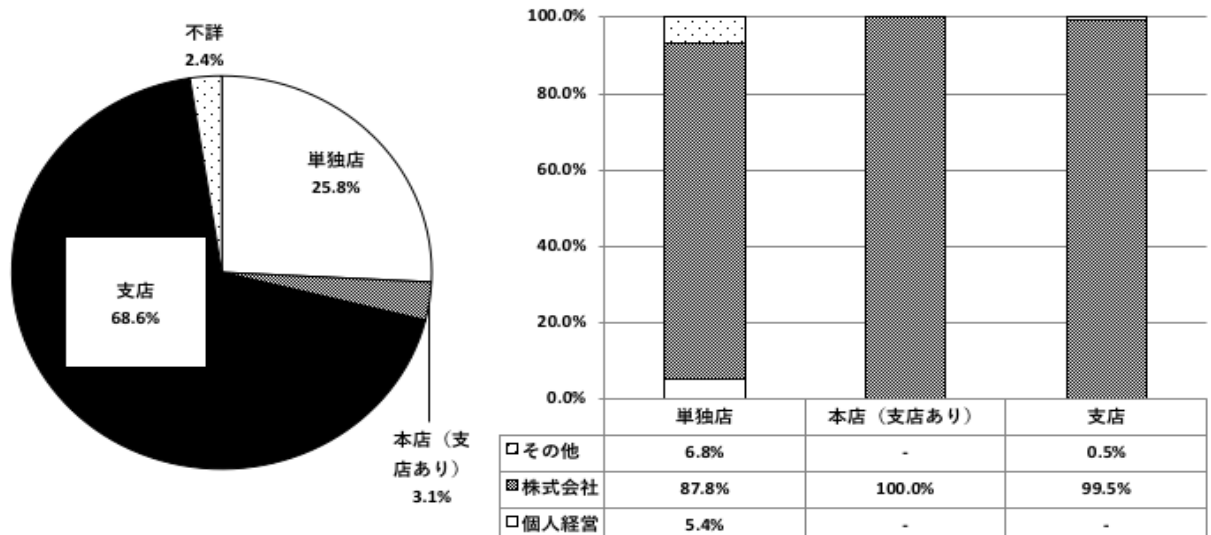
図－3 営業形態別施設割合及び営業形態別経営主体の施設構成割合



営業形態別では「シネコン」が72.5%と最も多く、次いで「単独館」が16.4%となっている。営業形態別の経営主体割合で「単独館」は「株式会社」が89.4%で最も多く、次いで「個人経営」の6.4%となっている。「シネコン」は「株式会社」が99.9%でほとんどを占めている。「ミニシアター」は「株式会社」が87.5%で最も多く、次いで「その他」の8.3%となっている。

② 店舗の形態

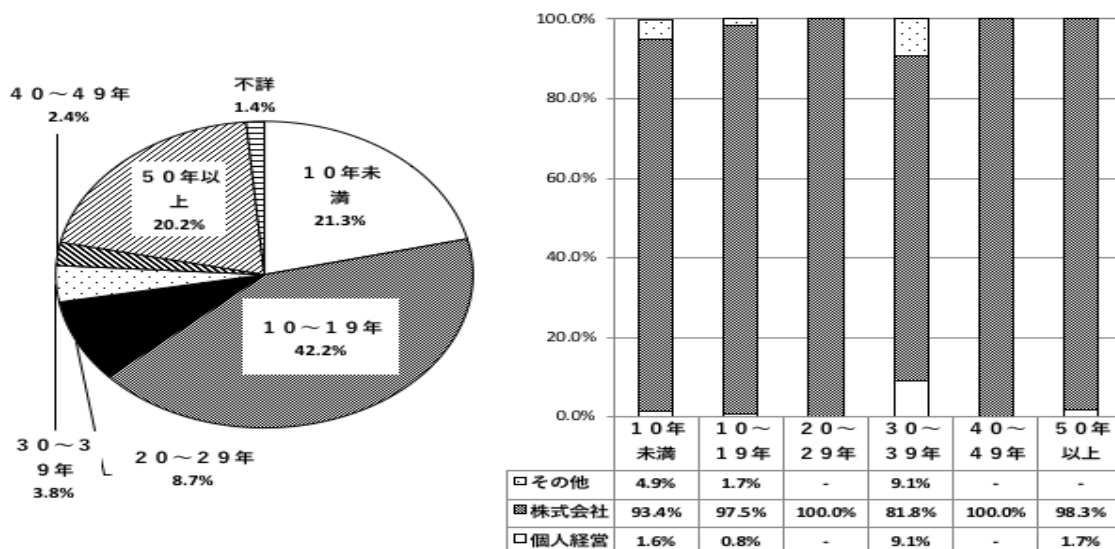
図－4 店舗の形態別施設割合及び店舗の形態別経営主体の施設構成割合



店舗の形態別では「支店」が68.6%と最も多く、次いで「単独店」が25.8%となっている。店舗の形態別の経営主体割合で「単独店」は「株式会社」が87.8%で最も多く、次いで「その他」の6.8%となっている。「本店(支店あり)」は「株式会社」が100.0%である。「支店」に至っては「株式会社」が99.5%を占めている。

③ 営業年数

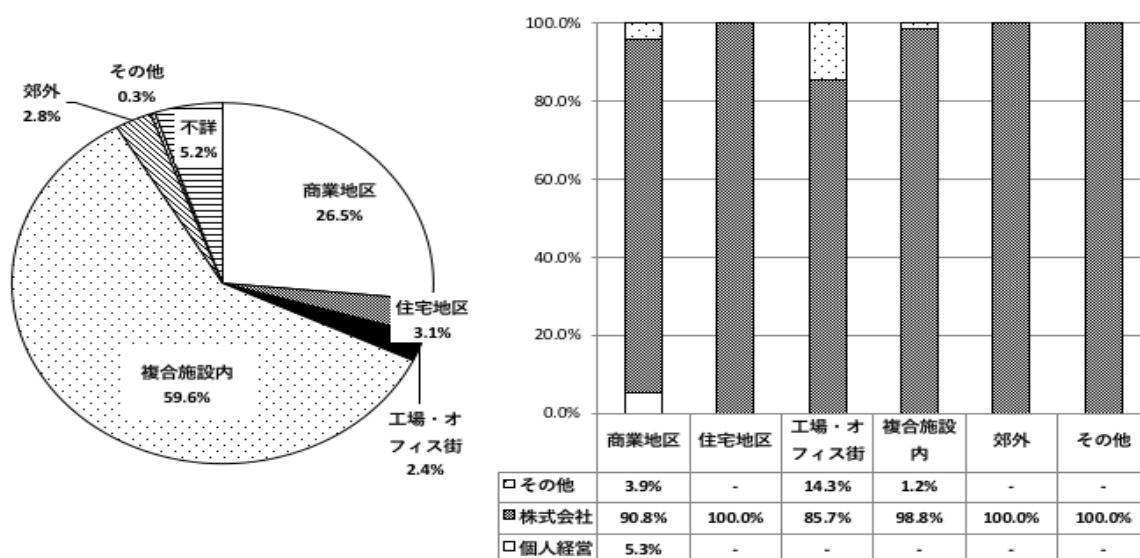
図-5 営業年数別施設割合及び営業年数別経営主体の施設構成割合



営業年数別では「10～19年」が42.20%と最も多く、次いで「10年未満」が21.3%、「50年以上」が20.2%となっている。営業年数別の経営主体割合で「10年未満」は「株式会社」が93.4%で最も多く、次いで「その他」の4.9%となっている。「10～19年」は「株式会社」が97.5%で最も多く、次いで「その他」の1.7%となっている。「50年以上」は「株式会社」が98.3%と最も多く、次いで「個人経営」が1.7%となっている。

④ 立地条件

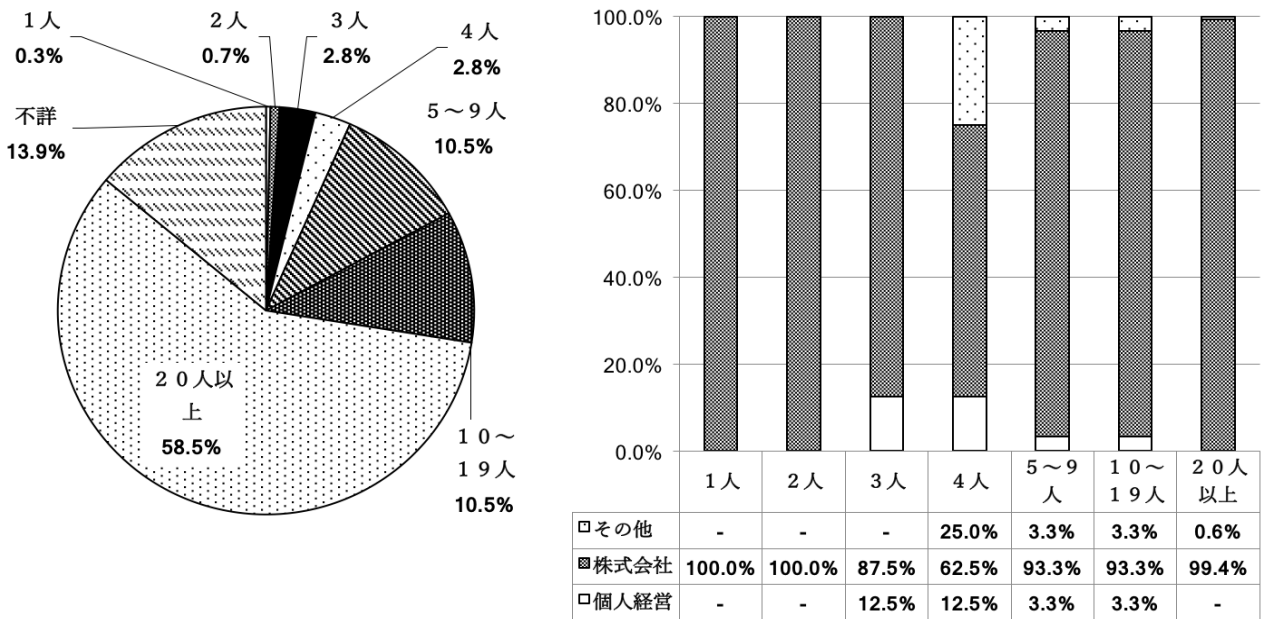
図-6 立地条件別施設割合及び立地条件別経営主体の施設構成割合



立地条件別では「複合施設内」が59.6%と最も多く、次いで「商業地区」が26.5%となっている。立地条件別の経営主体割合で「商業地区」は「株式会社」が90.8%で最も多く、次いで「個人経営」の5.3%となっている。「複合施設内」は「株式会社」が98.8%を占めている。「個人経営」は「商業地区」のみでほかの地区にはない。

⑤ 従業員の規模

図-7 従業員の規模別施設割合及び従業員の規模別経営主体の施設構成割合

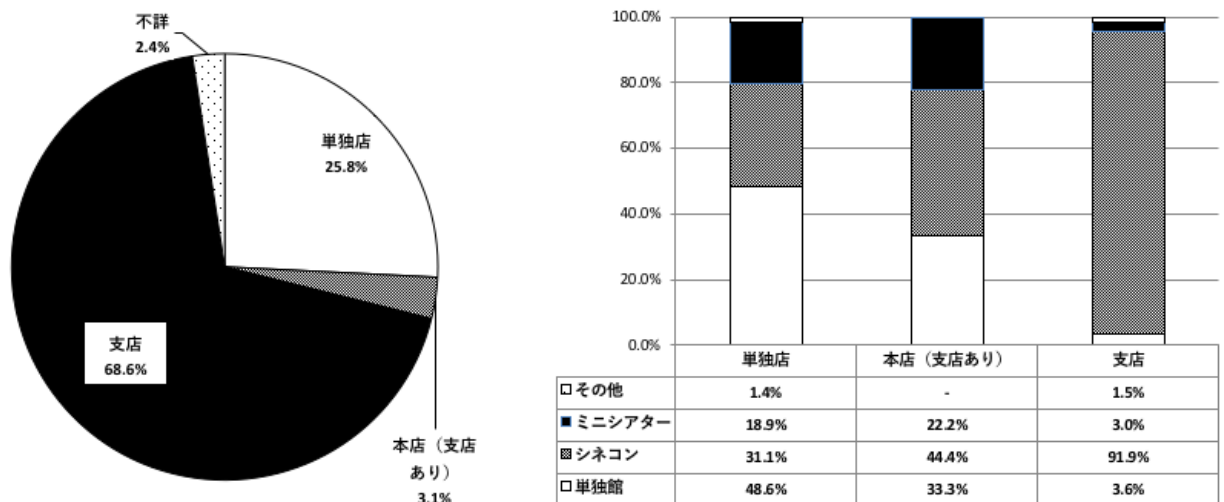


従業員の規模別では「20人以上」が58.5%と最も多く、次いで「不詳」が13.9%、「5～9人」と「10～19人」が10.5%となっている。従業員の規模別の経営主体割合で「20人以上」は「株式会社」が99.4%を占めている。「5～9人」は「株式会社」が93.3%と最も多く、次いで「個人経営」と「その他」が3.3%となっている。「1人」と「2人」の「株式会社」が100.0%ですべてを占めている。

(2) 営業形態の構成割合

① 店舗の形態

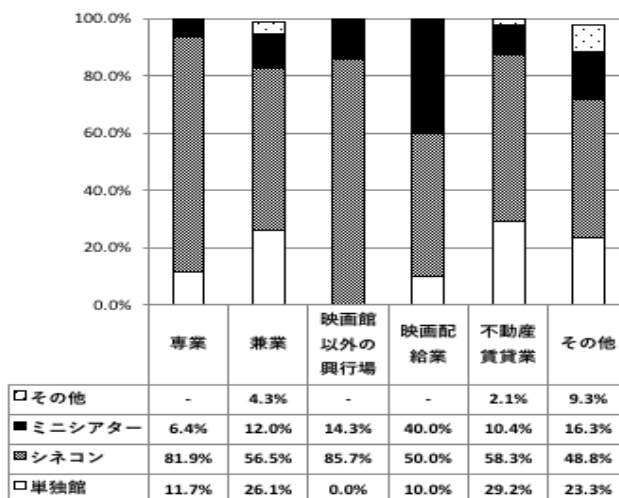
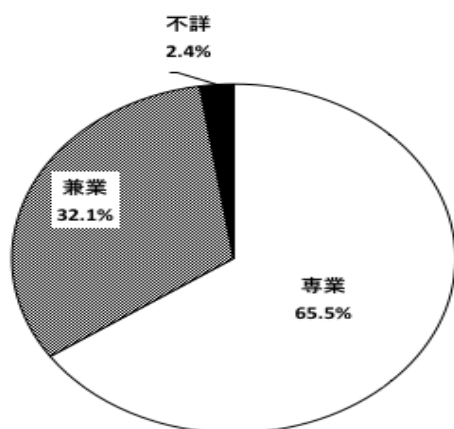
図-8 店舗の形態別施設割合及び店舗の形態別営業形態の施設構成割合



店舗の形態別の営業形態割合で「単独店」は「単独館」が48.6%で最も多く、次いで「シネコン」の31.1%となっている。「本店(支店あり)」は「シネコン」が44.4%で最も多い。「支店」は「シネコン」が91.9%で最も多く、次いで「単独館」が3.6%となっている。

② 専業・兼業

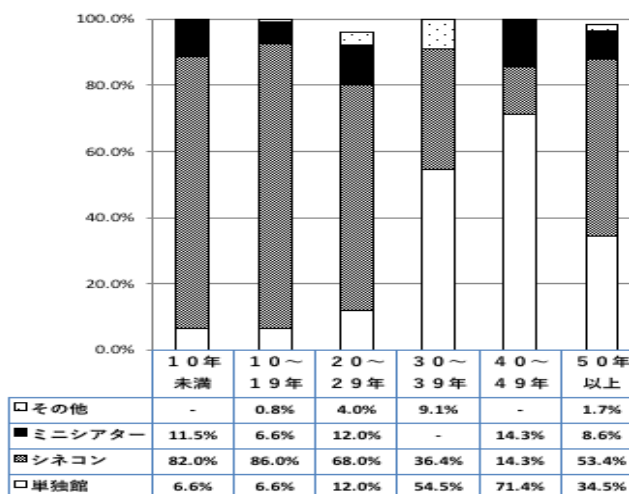
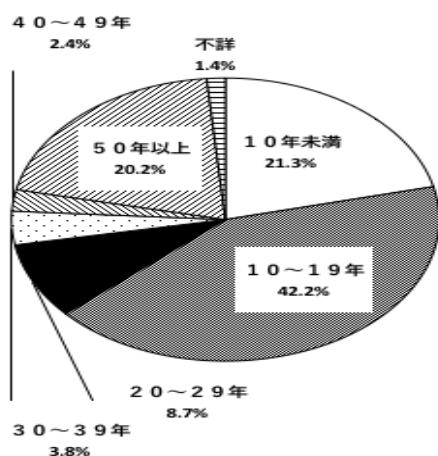
図－9 専業・兼業別施設割合及び専業・兼業別営業形態の施設構成割合



専業・兼業別の施設割合で「専業」は65.5%で、「兼業」は32.1%となっている。専業・兼業別の営業形態割合で「専業」は「シネコン」が81.9%で最も多く、次いで「単独館」が11.7%となっている。「兼業」は「シネコン」が56.5%で最も多く、次いで「単独館」が26.1%となっている。「兼業」の項目で「映画館以外の興行場」は「シネコン」が85.7%で最も多く、次いで「ミニシアター」が14.3%となっている。「映画配給業」は「シネコン」が50.0%で、次いで「ミニシアター」が40.0%となっている。また「不動産賃貸業」は「シネコン」が58.3%で最も多く、次いで「単独館」が29.2%となっている。

③ 営業年数

図－10 営業年数別施設割合及び営業年数別営業形態の施設構成割合

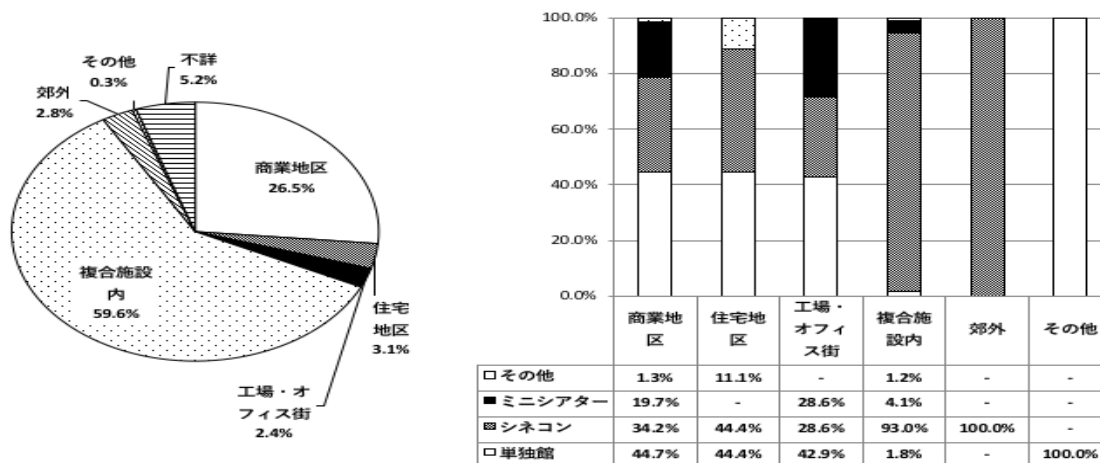


営業年数別の営業形態割合で「10年未満」は「シネコン」が82.0%で最も多く、次いで「ミニシアター」の11.5%となっている。「10～19年」は「シネコン」が86.0%で最も多く、次いで「単独館」「ミニシアター」が共に6.6%となっている。「50年以上」は「シネコン」が53.4%と最も多く、次いで「単独館」が34.5%となっている。「20～29年」は「シネコン」が68.0%

と最も多く、次いで「単独館」と「ミニシアター」が共に 12.0%となっている。営業年数 20 年未満の施設では「シネコン」が多く、営業年数 30 年以上の施設でも「シネコン」が多い。

④ 立地条件

図-11 立地条件別施設割合及び立地条件別営業形態の施設構成割合

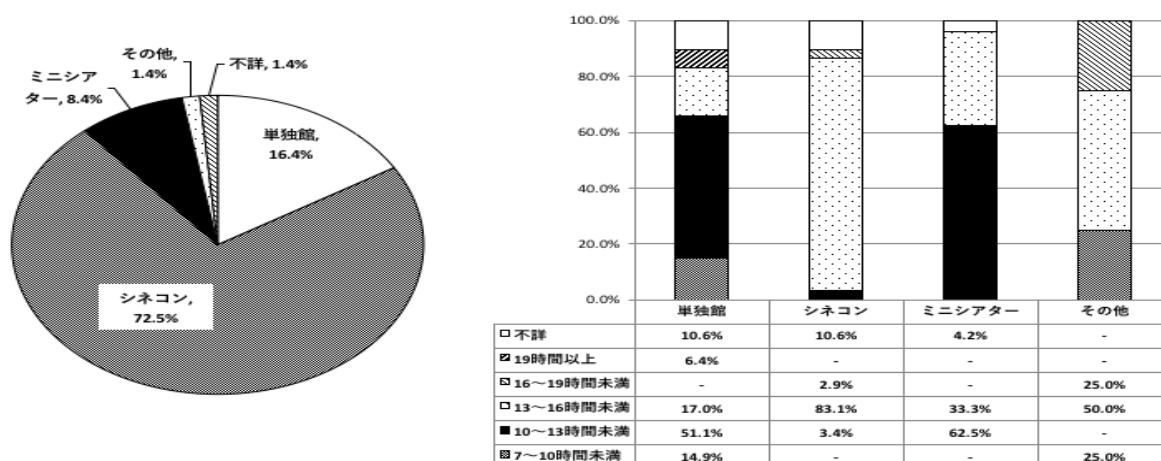


立地条件別の営業形態割合で「商業地区」は「単独館」が 44.7%で最も多く、次いで「シネコン」の 34.2%となっている。「複合施設内」は「シネコン」が 93.0%で最も多く、次いで「ミニシアター」が 4.1%となっている。「商業地区」「住宅地区」で「単独館」が多く、「複合施設内」「郊外の幹線道路沿い」で「シネコン」が多い。

2. 興行場の営業

(1) 1日の営業時間

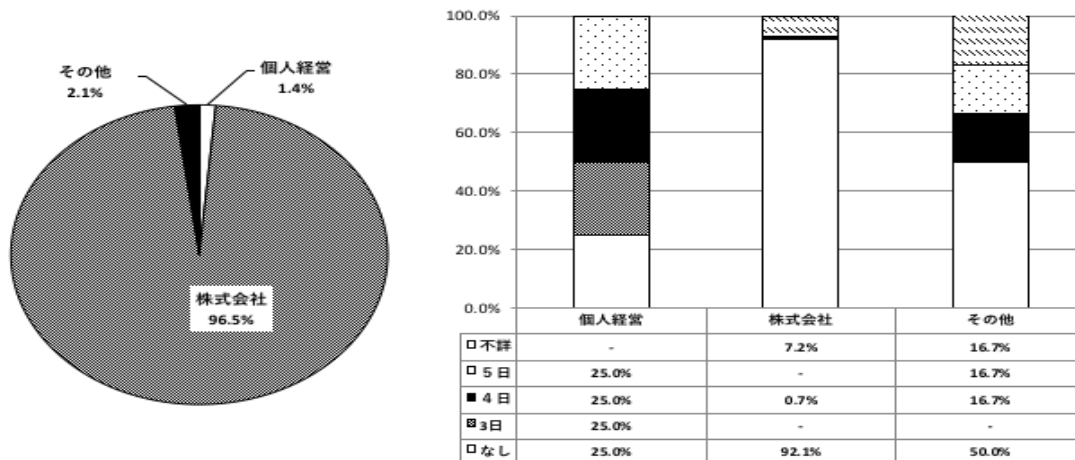
図-12 営業形態別施設割合及び営業形態別1日の営業時間の施設構成割合



営業形態別の1日の営業時間割合で「単独館」は「10～13時間未満」が 51.1%で最も多く、次いで「13～16時間未満」が 17.0%となっている。「シネコン」は「13～16時間未満」が 83.1%で最も多く、次いで「10～13時間未満」が 3.4%となっている。「ミニシアター」は「10～13時間未満」が 62.5%で最も多く、次いで「13～16時間未満」が 33.3%となっている。「シネコン」の営業時間が長い。また、「19時間以上」営業している割合が高いのは「単独館」で 6.4%となっている。

(2) 1か月の定休日数

図-13 経営主体別施設割合及び経営主体別1か月の定休日数の施設構成



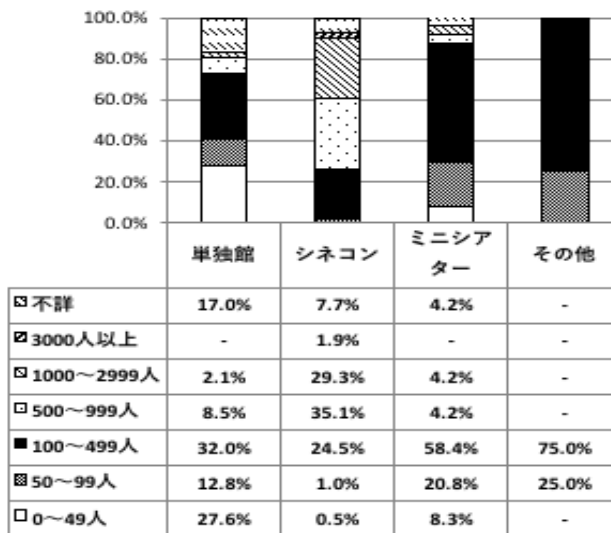
経営主体別では「株式会社」が96.5%と最も多く、次いで「その他」が2.1%、「個人経営」が1.4%となっている。経営主体別1か月の定休日数の割合で「個人経営」は「なし」から「5日」まですべて25.0%となっている。「株式会社」は「なし」が92.1%を占めている。また、「その他」は「なし」が50.0%で最も多い。

(3) 1日平均客数

表-6 営業形態別平均客数

営業形態	1施設当たり1日平均客数(人)
単独館	204.7
シネコン	932.9
ミニシアター	290.7
その他	139.0

図-14 営業形態別1日平均客数の施設割合



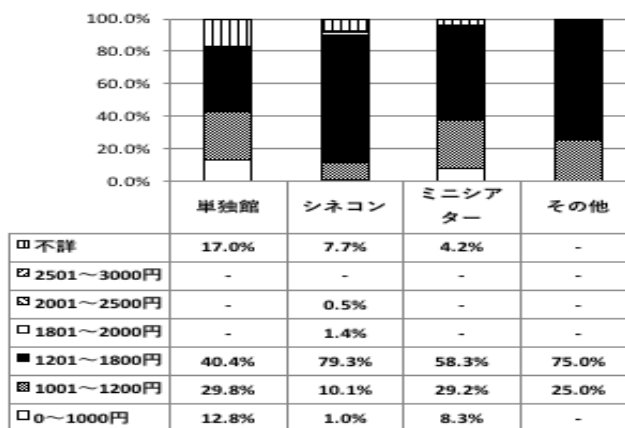
1施設当たり1日平均客数は「シネコン」が932.9人と最も多く、次いで「ミニシアター」が290.7人、「単独館」が204.7人となっている。営業形態別の1日の平均客数では「単独館」は「100~499人」が32.0%で最も多く、次いで「0~49人」が27.6%となっている。「シネコン」は「500~999人」が35.1%で最も多く、次いで「1000~2999人」が29.3%となっている。「ミニシアター」は「100~499人」が58.4%で最も多く、次いで「50~99人」が20.8%となっている。

(4) 客1人の平均単価

表-7 営業形態別平均客単価

営業形態	1施設当たり客1人平均単価(円)
単独館	1,215.2
シネコン	1,428.8
ミニシアター	1,323.8
その他	1,332.3

図-15 営業形態別客単価の施設割合



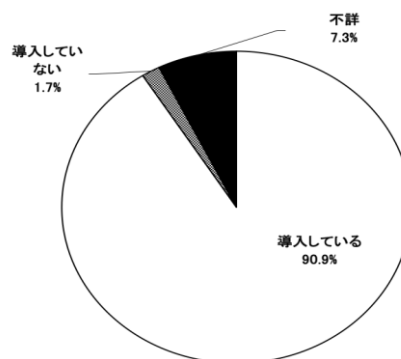
営業形態別平均客単価では「シネコン」が1,428.8円と最も高く、次いで「その他」が1,332.3円、「ミニシアター」が1,323.8円となっている。営業形態別客単価の施設割合は「単独館」で「1201~1800円」が40.4%と最も高く、次いで「1001~1200円」が29.8%となっている。「シネコン」は「1201~1800円」が79.3%と最も高く、次いで「1001~1200円」が10.1%となっている。「ミニシアター」は「1201~1800円」が58.3%と最も高く、次いで「1001~1200円」が29.2%となっている。

(5) パソコンの導入状況

① パソコンの導入状況

パソコンの導入状況の施設割合は「導入している」が90.9%で、「導入していない」が1.7%となっている。

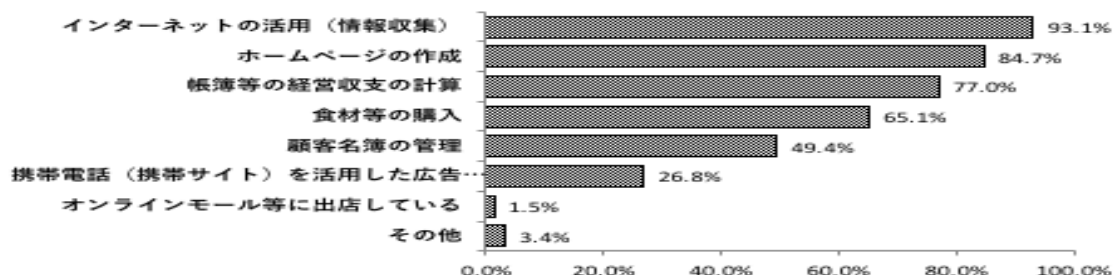
図-16 パソコンの導入施設割合



② パソコン導入の理由

パソコン導入の理由としては「インターネットの活用(情報収集)」が93.1%と最も高く、次いで「ホームページの作成」が84.7%、「帳簿などの経営収支の計算」が77.0%、「食材等の購入」が65.1%、「顧客帳簿の管理」が49.4%となっている。

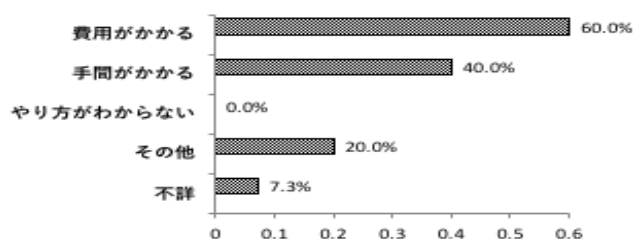
図-17 パソコン導入の理由(複数回答)



③ パソコン未導入の理由

未導入の理由としては「費用がかかる」が60.0%、「手間がかかる」が40.0%となっている。

図－18 パソコン導入していないの理由（複数回答）



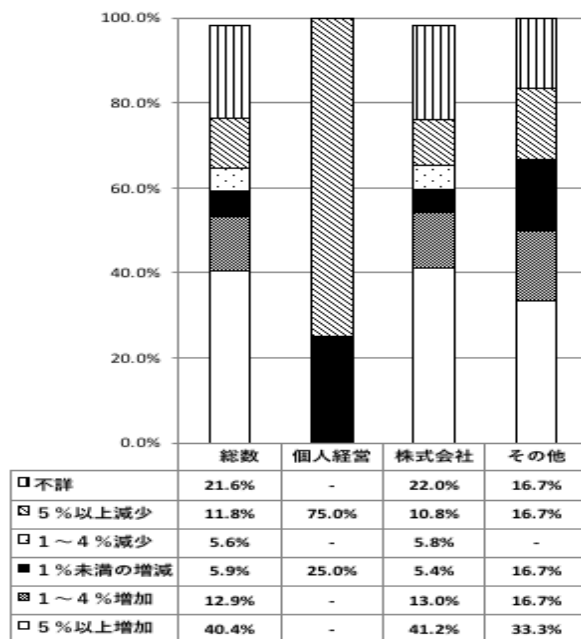
3. 興行場営業の経営内容

(1) 前年度対比売上高

① 経営主体

全施設の売上高割合は「5%以上増加」が40.4%で最も多く、次いで「1~4%増加」が12.9%となっている。経営主体別売上高の施設割合で「個人経営」は「5%以上減少」が75.0%と最も多く、次いで「1%未満の増減」が25.0%となっている。「株式会社」は「5%以上増加」が41.2%と最も多く、次いで「1~4%増加」が13.0%となっている。「その他」は「5%以上増加」が33.3%と最も多く、「1~4%増加」「1%未満の増減」「5%以上減少」が共に16.7%となっている。

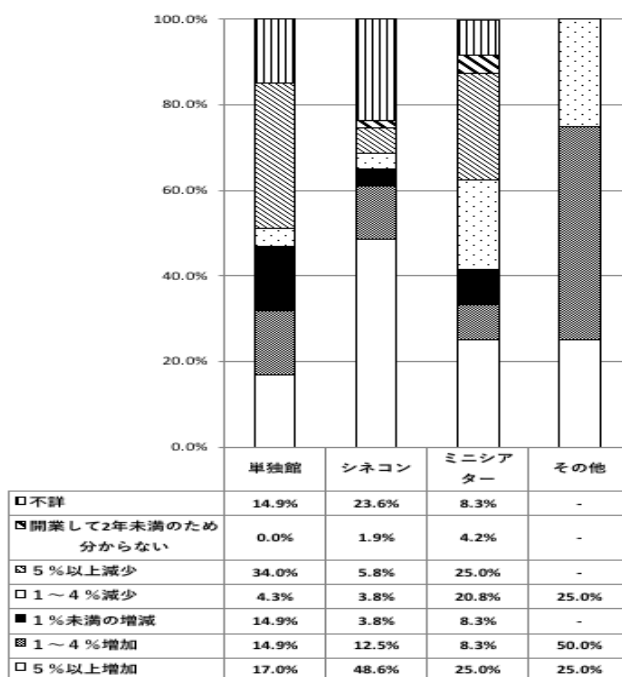
図－19 経営主体別売上高の施設割合



② 営業形態

営業形態別売上高の施設割合で「単独館」は「5%以上減少」が34.0%と最も多く、次いで「1%未満の増減」「1~4%減少」が共に14.9%となっている。「シネコン」は「5%以上増加」が48.6%と最も多く、次いで「1~4%増加」が12.5%、「5%以上減少」が5.8%となっている。「ミニシアター」は「5%以上増加」と「5%以上減少」が共に25.0%となっている。

図－20 営業形態別売上高の施設割合



(2) 当期純利益の動向要因

① 経営主体

「個人経営」の当期純利益の動向要因は「客数の減少」が50.0%で最も多く、次いで「客数の増加」が25.0%となっている。「株式会社」の当期純利益の動向要因は「客数の増加」が49.1%で最も多く、次いで「客数の減少」が13.0%となっている。「その他」の当期純利益の動向要因は「客数の増加」「映画料・原材料費用の増大」「諸経費の節減」が共に16.7%となっている。

図-2-1 当期純利益の動向要因 個人経営

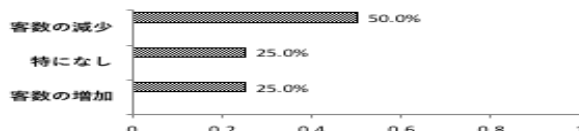


図-2-2 当期純利益の動向要因 株式会社

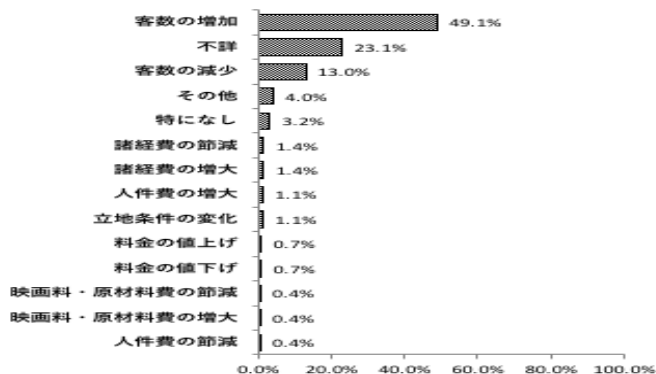


図-2-3 当期純利益の動向要因 その他

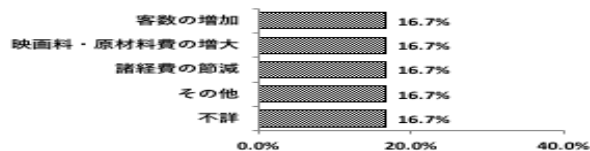


図-2-4 当期純利益の動向要因 単独館

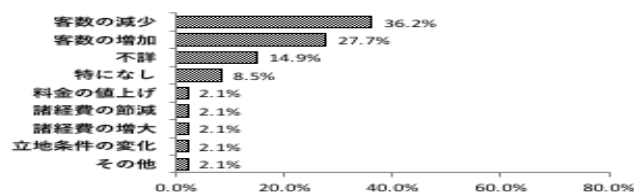


図-2-5 当期純利益の動向要因 シネコン

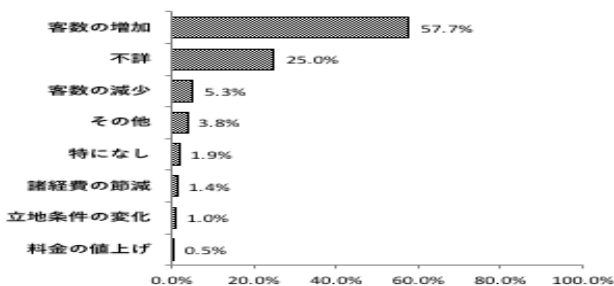
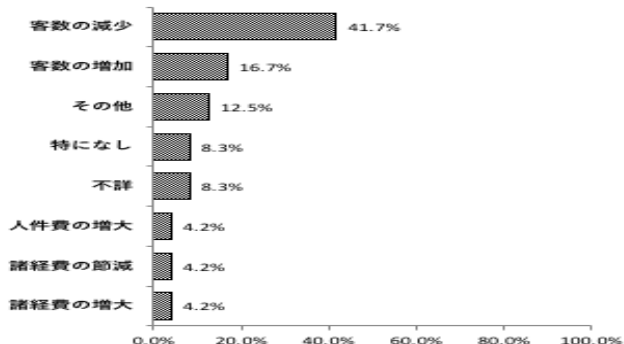


図-2-6 当期純利益の動向要因 ミニシアター



② 営業形態

「単独館」の当期純利益の動向要因は「客数の減少」が36.2%で最も多く、次いで「客数の増加」が27.7%となっている。「シネコン」の当期純利益の動向要因は「客数の増加」が57.7%で最も多く、次いで「客数の減少」が5.3%、「諸経費の節減」が1.4%となっている。「ミニシアター」の当期純利益の動向要因は「客数の減少」が41.7%で最も多く、次いで「客数の増加」が16.7%となっている。

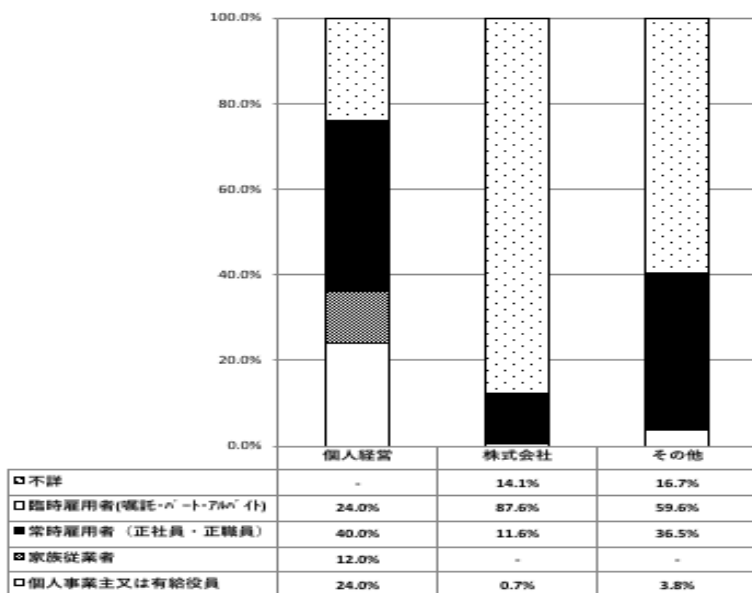
4. 従業員と労働条件

(1) 雇用の形態

① 経営主体

「個人経営」の雇用の形態は「常時雇用者」が40.0%と最も多く、次いで「個人事業主等」と「臨時雇用者」が共に24.0%、「家族従業者」が12.0%となっている。「株式会社」は「臨時雇用者」が87.6%と最も多く、次いで「常時雇用者」が11.6%、「有給役員等」が0.7%となっている。「その他」は「臨時雇用者」が59.6%と最も多く、次いで「常時雇用者」が36.5%、「有給役員等」が3.8%となっている。

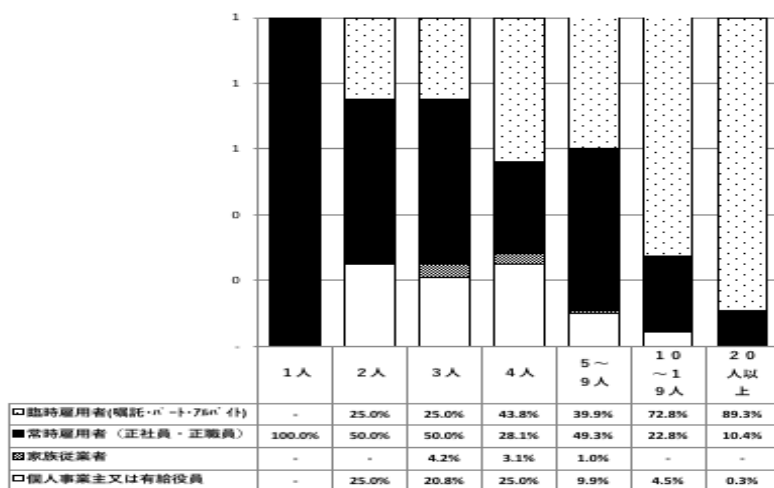
図-27 雇用の形態 経営主体



② 従業員の規模

「20人以上」の雇用の形態は「臨時雇用者」が89.3%と最も多く、次いで「常時雇用者」が10.4%、「個人事業主・役員等」が0.3%となっている。「5～9人」の雇用の形態は「常時雇用者」が49.3%と最も多く、次いで「臨時雇用者」が39.9%、「個人事業主・役員等」が9.9%、「家族従業者」が1.0%となっている。

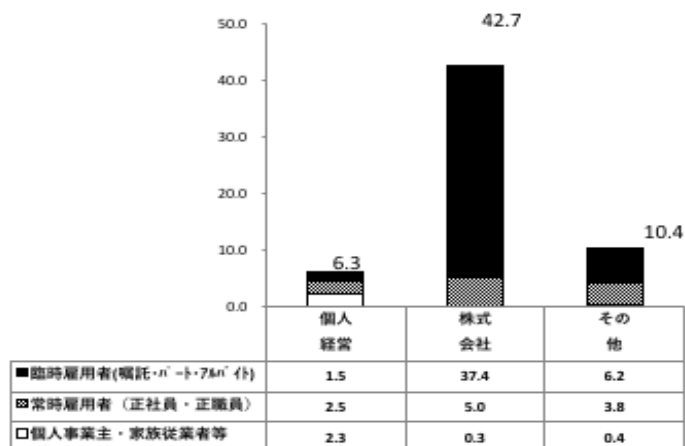
図-28 雇用の形態 従業員の規模



③ 1施設当たりの平均従業員数

経営主体別の1施設当たりの平均従業員数は「株式会社」が42.7人と最も多く、次いで「その他」が10.4人、「個人経営」が6.3人となっている。

図-29 1施設当たりの平均従業員数 経営主体(単位:人)



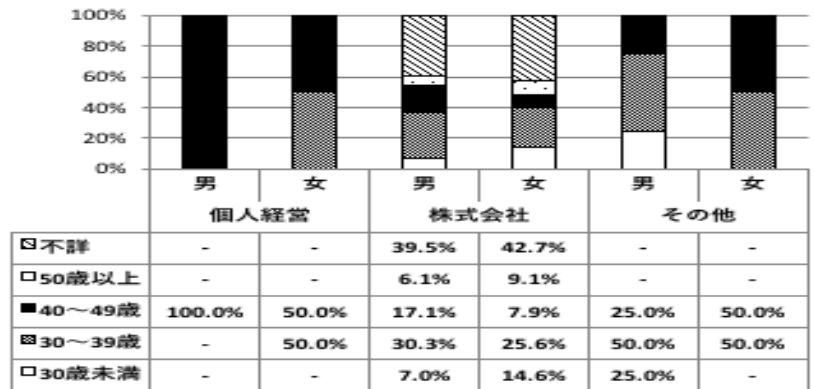
(2) 経営主体別従業員平均年齢別性別施設割合

「個人経営（男）」の従業員年齢別施設割合はすべて「40～49歳」（100.0%）となっている。「個人経営（女）」は「30～39歳」「40～49歳」が共に50.0%となっている。

「株式会社（男）」は「30～39歳」が30.3%と最も多く、次いで「40～49歳」が17.1%となっている。「株式会社（女）」は「30～39歳」が

25.6%と最も多く、次いで「30歳未満」が14.6%となっている。「その他（男）」は「30～39歳」が50.0%と最も多く、次いで「30歳未満」「40～49歳」が共に25.0%となっている。「その他（女）」は「30～39歳」「40～49歳」が共に50.0%となっている。

図-30 従業員年齢別性別施設割合 経営主体

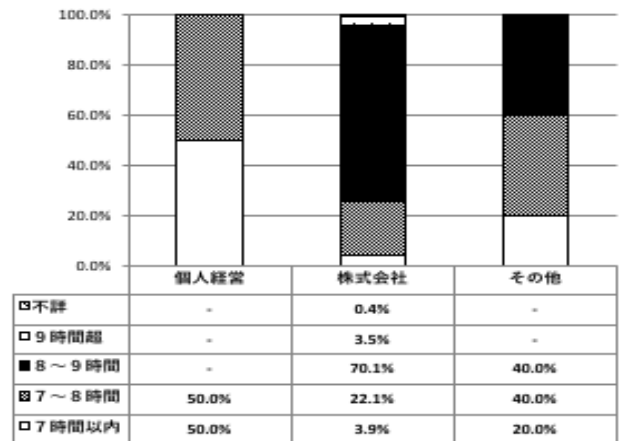


(3) 従業員平均労働時間別施設割合

① 経営主体

「個人経営」の平均労働時間施設割合は「7時間以内」「7～8時間」が共に50.0%となっている。「株式会社」は「8～9時間」が70.1%と最も多く、次いで「7～8時間」が22.1%となっている。「その他」は「7～8時間」「8～9時間」が共に40.0%と最も多く、次いで「7時間以内」が20.0%となっている。

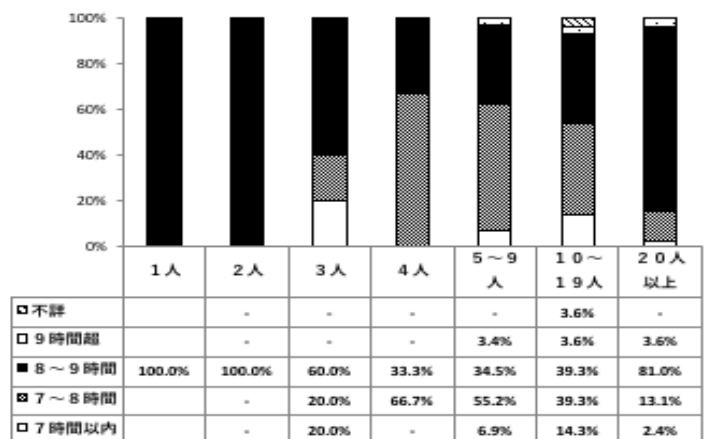
図-31 従業員労働時間別施設割合 経営主体



② 従業員の規模

「20人以上」の平均労働時間施設割合は「8～9時間」が81.0%と最も多く、次いで「7～8時間」が13.1%となっている。「10～19人」は「7～8時間」「8～9時間」が共に39.3%と最も多く、次いで「7時間以内」が14.3%となっている。

図-32 従業員労働時間別施設割合 従業員の規模

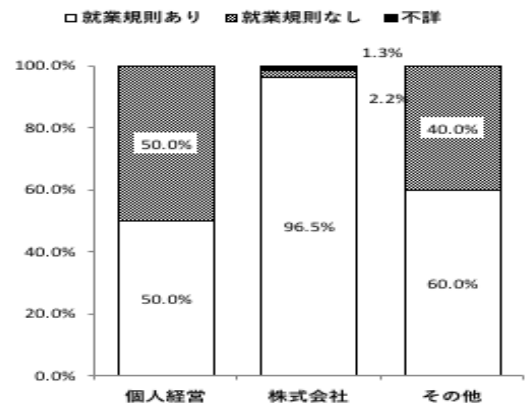


(4) 就業規則の施設割

① 就業規則の有無

「個人経営」の就業規則の有無の施設割合は「就業規則あり」「就業規則なし」が共に50.0%となっている。「株式会社」は「就業規則あり」が96.5%で「就業規則なし」が1.3%となっている。「その他」は「就業規則あり」が60.0%で「就業規則なし」が40.0%となっている。

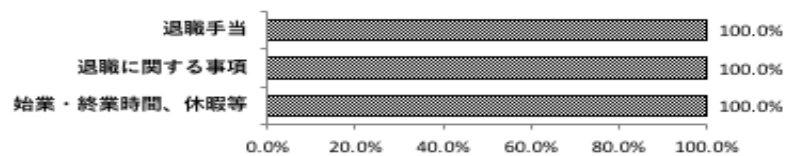
図-33 就業規則の有無の施設割合 経営主体



② 就業規則の項目

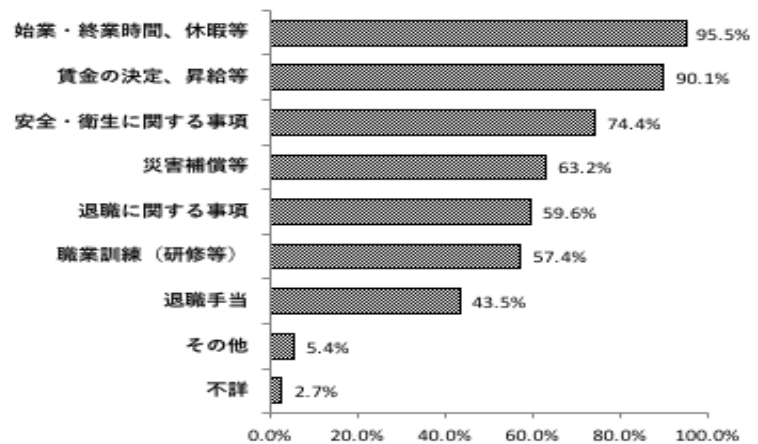
「個人経営」の就業規則の項目の施設割合は「退職手当」「退職に関する事項」「始業・終業時間、休暇等」が共に100.0%となっている。

図-34 就業規則の項目の施設割合 個人経営



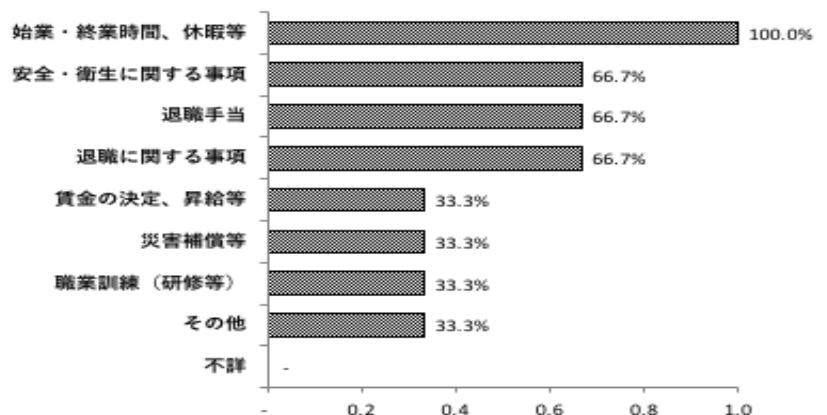
「個人経営」では「賃金の決定、昇給等」「安全・衛生に関する事項」「職業訓練」「災害補償等」に関する項目がない。

図-35 就業規則の項目の施設割合 株式会社



「株式会社」は「始業・終業時間、休暇等」が95.5%と最も多く、次いで「賃金の決定、昇給等」が90.1%となっている。

図-36 就業規則の項目の施設割合 その他



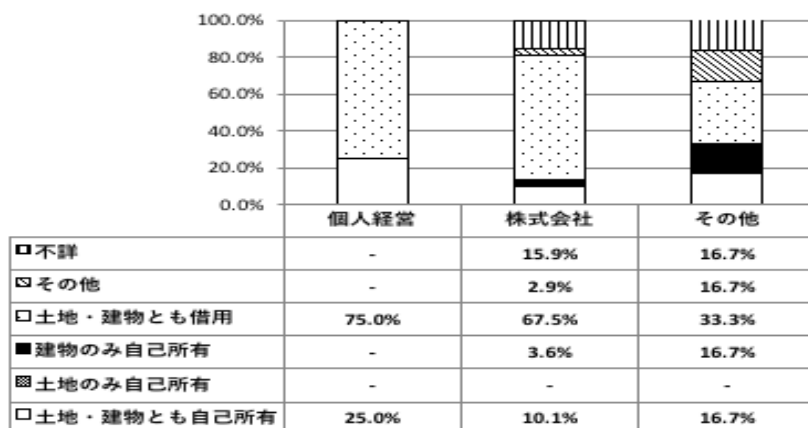
「その他」は「始業・終業時間、休暇等」が100.0%と最も多く、次いで「安全・衛生に関する事項」「退職手当」「退職に関する事項」が共に66.7%となっている。

5. 施設・設備の整備状況

(1) 土地の所有

経営主体別の土地の所有構成割合は「個人経営」が「土地・建物とも借用」で75.0%と最も多く、次いで「土地・建物とも自己所有」が25.0%となっている。「株式会社」は「土地・建物とも借用」が67.5%と最も多く、次いで「建物のみ自己所有」が10.1%となっている。「その他」は「土地・建物とも借用」が33.3%と最も多く、次いで「土地・建物とも自己所有」「土地のみ自己所有」が共に16.7%となっている。

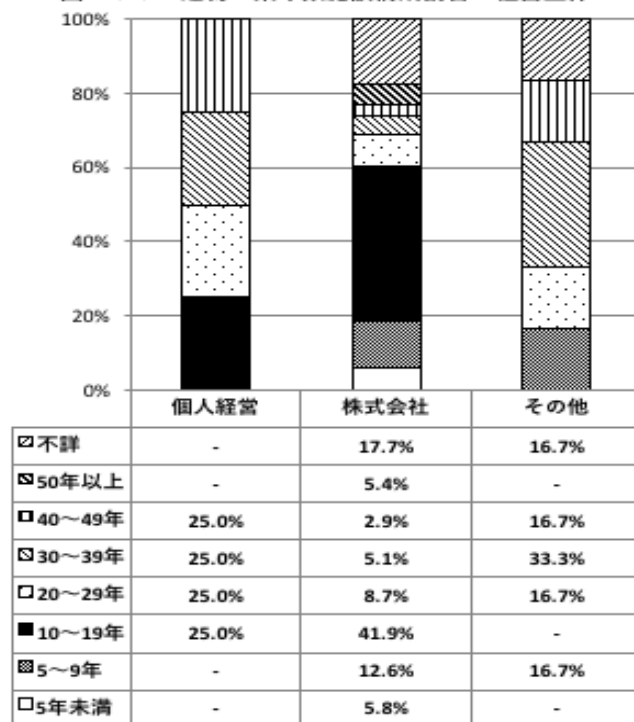
図-37 土地の所有施設構成割合 経営主体



(2) 建物の築年数

経営主体別の築年数構成割合は「個人経営」が「10～19年」「20～29年」「30～39年」「40～49年」が共に25.0%となっている。「株式会社」は「10～19年」が41.9%と最も多く、次いで「5～9年」が12.6%となっている。「その他」は「30～39年」が33.3%と最も多く、次いで「5～9年」「20～29年」「40～49年」が共に16.7%となっている。

図-38 建物の築年数施設構成割合 経営主体



(3) スクリーン数

図-39 スクリーン数別施設割合 経営主体

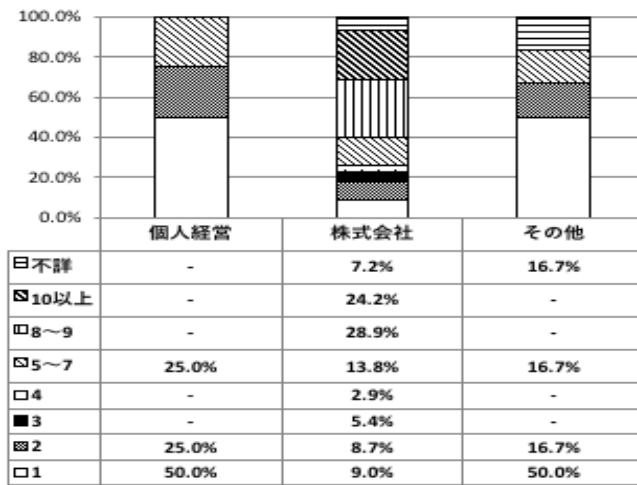
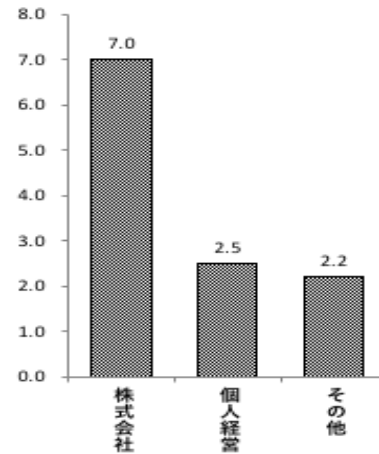


図-40 1施設当たりの平均スクリーン数 経営主体

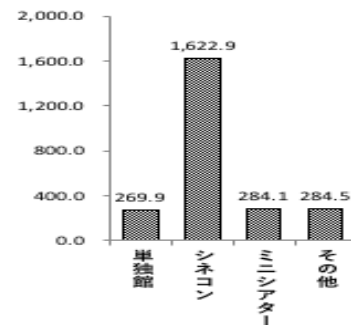


経営主体別のスクリーン数構成割合は「個人経営」が「1」で50.0%と最も多く、次いで「2」「5~7」が共に25.0%となっている。「個人経営」の平均スクリーン数は2.5である。「株式会社」のスクリーン数別施設割合は「8~9」が28.9%で最も多く、次いで「10以上」が24.2%となっている。「株式会社」の平均スクリーン数は7.0である。「その他」のスクリーン数別施設割合は「1」が50.0%で最も多く、次いで「2」「5~7」が共に16.7%となっている。「その他」の平均スクリーン数は2.2である。

(4) 平均座席数

営業形態別の1施設当たりの平均座席数は「シネコン」が1,622.9席で最も多く、次いで「ミニシアター」が284.1席、「単独館」が269.9席となっている。

図-41 1施設当たりの平均総席数 営業形態



(5) 設備等の状況

経営主体別の設備等の状況割合で「個人経営」は「分煙設備」が50.0%と最も多く、次いで「駐車場」「空気調和設備」が共に25.0%となっている。

「個人経営」の項目として「授乳室」「子供用のいす」「プリペイドカード関連設備」「デビットカード関連設備」「クレジットカード設備」「情報化設備（パソコン等）」「電子マネー関連設備」がない。

「株式会社」は「駐車場」が61.0%と最も多く、次いで「子供用のいす」が59.2%となっている。

「その他」は「空気調和設備」「駐車場」「子供用のいす」が共に33.3%で最も多くなっている。「その他」の項目として「授乳室」「プリペイドカード関連設備」「デビットカード関連設備」「クレジットカード設備」「電子マネー関連設備」がない。

図-4-2 設備等の状況施設割合 個人経営

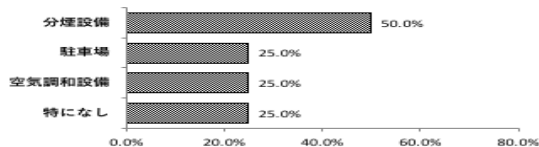


図-4-3 設備等の状況施設割合 株式会社

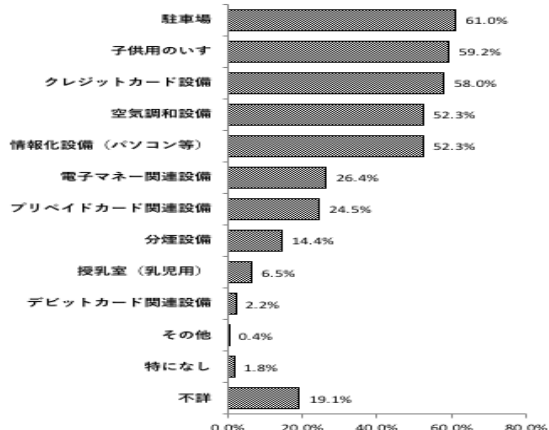
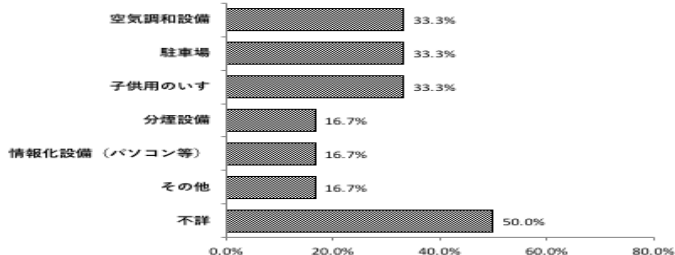


図-4-4 設備等の状況施設割合 その他

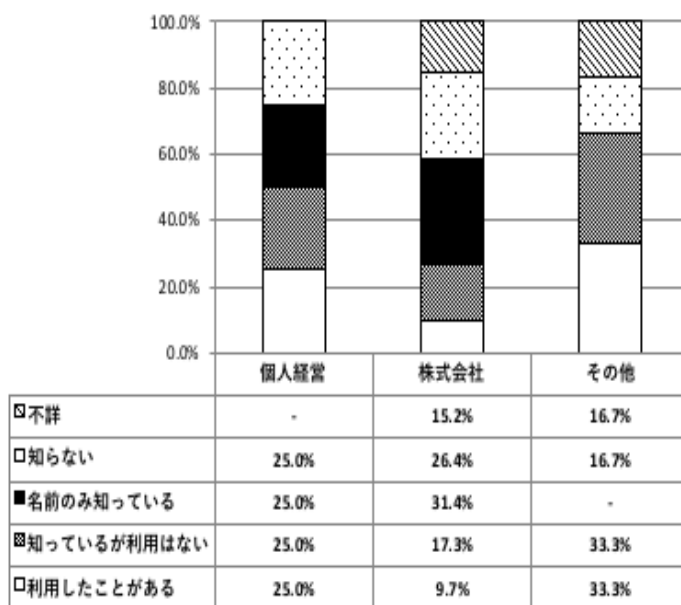


6. 日本政策金融公庫の利用状況

(1) 日本政策金融公庫認知度

経営主体別の日本政策金融公庫の認知度で「個人経営」は「利用したことがある」「知っているが利用はない」「名前のみ知っている」「知らない」は共に25.0%となっている。「株式会社」は「利用したことがある」が9.7%、「知っているが利用はない」が17.3%、「名前のみ知っている」は31.4%、「知らない」は26.4%となっている。「その他」は「利用したことがある」「知っているが利用はない」が共に33.3%、「名前のみ知っている」はなし、「知らない」は16.7%となっている。

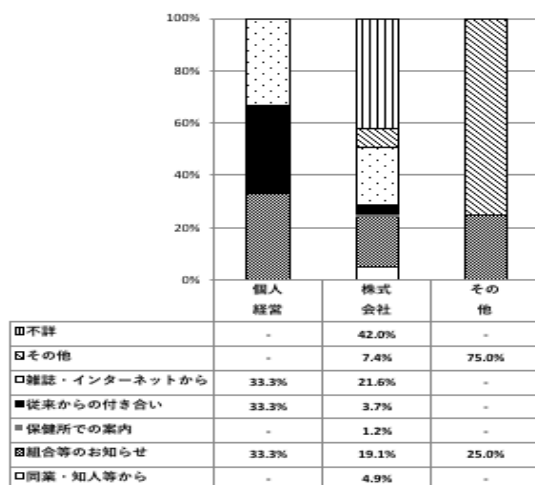
図-4-5 日本政策金融公庫認知度施設割合 経営主体



(2) 日本政策金融公庫を知ったきっかけ

経営主体別の日本政策金融公庫を知ったきっかけで「個人経営」は「組合等のお知らせ」「従来からの付き合い」「雑誌・インターネットから」が共に33.3%となっている。「株式会社」は「雑誌・インターネットから」が21.6%で最も高く、次いで「組合等のお知らせ」が19.1%となっている。「その他」は「組合等のお知らせ」が25.0%と最も高くなっている。

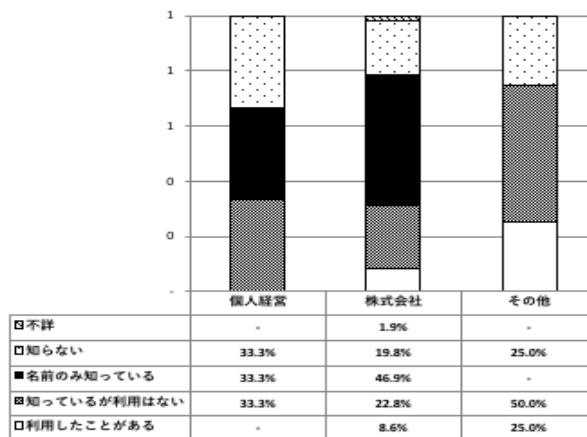
図-4-6 日本政策金融公庫認知理由施設割合 経営主体



(3) 生活衛生資金貸付制度の認知度

経営主体別の生活衛生資金貸付制度の認知度で「個人経営」は「知っているが利用はない」「名前のみ知っている」「知らない」は共に 33.3%となっている。「株式会社」は「名前のみ知っている」が 46.9%で、「知っているが利用はない」が 22.8%、「知らない」は 19.8%となっている。「その他」は「知っているが利用はない」が 50.0%、「利用したことがある」「知らない」が共に 25.0%となっている。

図-47 生活衛生資金貸付制度施設割合 経営主体

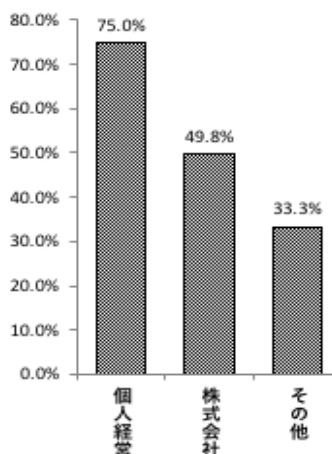


7. 設備投資などの状況

(1) 過去3年間の設備投資実績

経営主体別設備投資の実績は「個人経営」が 75.0%、「株式会社」が 49.8%、「その他」が 33.3%となっている。

図-48 過去3年間の設備投資の実績あり施設の割合 経営主体



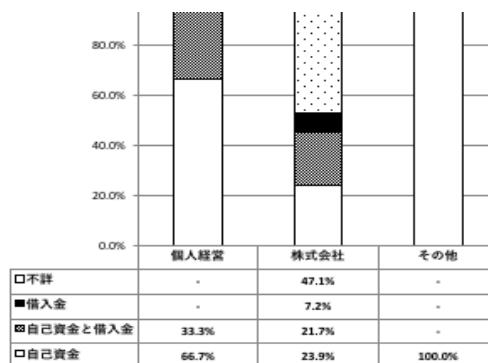
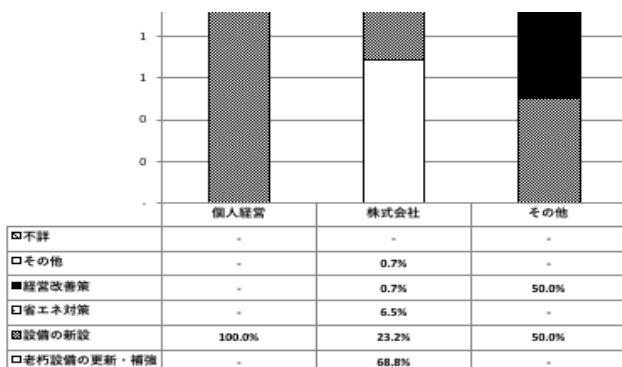
(2) 過去3年間の設備投資理由

経営主体別の過去3年間の設備投資理由で「個人経営」は「設備の新設」がすべて（100.0%）であった。「株式会社」は「老朽設備の更新・補強」が 68.8%と最も高く、次いで「設備の新設」が 23.2%となっている。「その他」は「設備の新設」「経営改善策」が共に 50.0%となっている。

(3) 過去3年間の資金調達方法

経営主体別の過去3年間の資金調達方法で「個人経営」は「自己資金」が 66.7%と最も多く、次いで「自己資金と借入金」が 33.3%となっている。「株式会社」は「自己資金」が 23.9%と最も多く、次いで「自己資金と借入金」が 21.7%となっている。「その他」は「自己資金」がすべて（100.0%）となっている。

(4) 設備投資内容と資金調達方法



設備投資内容と資金調達方法の関係をみると、「老朽設備の更新・補強」は「自己資金」が20.0%で最も多く、次いで「自己資金と借入金」が8.4%となっている。「設備の新設」は「自己資金と借入金」が58.3%で最も多く、「省エネ対策」は「自己資金」が55.6%で最も多い。「経改善策」はすべて(100.0%)「自己資金」となっている。

図-51 設備投資内容と資金調達方法

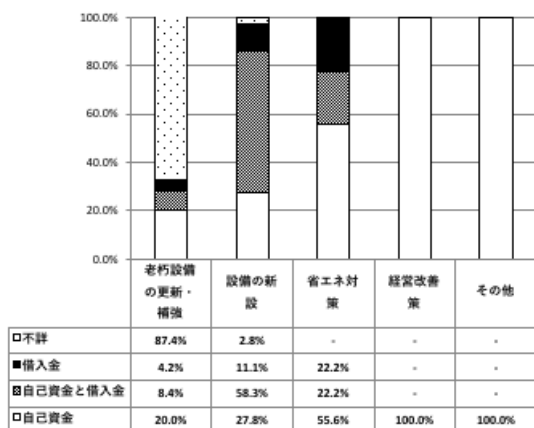
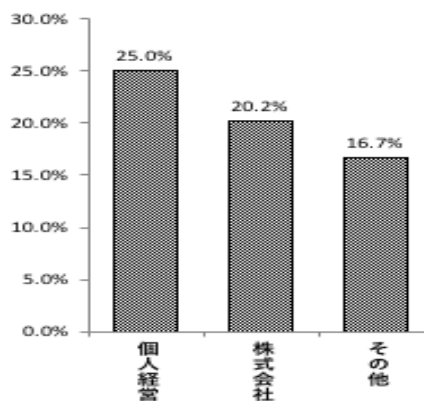


図-52 向こう3年間の設備投資の予定あり施設の割合 経営主体



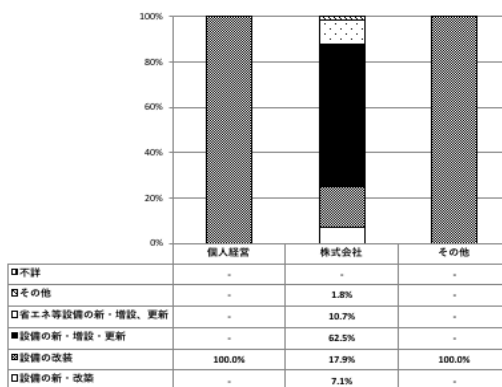
(5) 向こう3年間の設備投資予定

経営主体別設備投資の予定は「個人経営」が25.0%、「株式会社」が20.2%、「その他」が16.7%となっている。

(6) 向こう3年間の設備投資の主な内容

経営主体別の向こう3年間の設備投資内容で「個人経営」「その他」は「設備の改装」がすべて(100.0%)であった。「株式会社」は「設備の新・増設、更新」が62.5%と最も高く、次いで「設備の改装」が17.9%となっている。

図-53 向こう3年間の設備投資の内容施設割合 経営主体

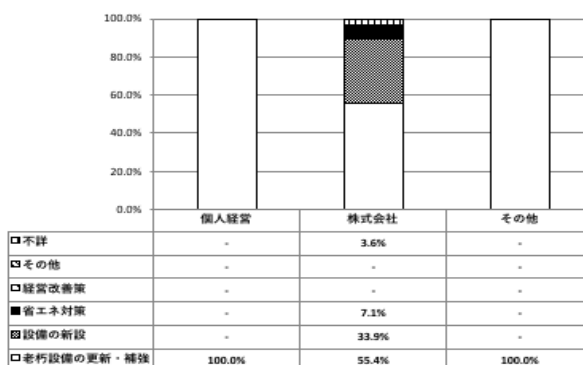


(7) 向こう3年間の設備投資の主な理由

経営主体別の向こう3年間の設備投資理由で

「個人経営」「その他」は「老朽設備の更新・補強」がすべて(100.0%)であった。「株式会社」は「老朽設備の更新・補強」が55.4%と最も高く、次いで「設備の新設」が33.9%、「省エネ対策」が7.1%となっている。

図-54 向こう3年間の設備投資の理由施設割合 経営主体

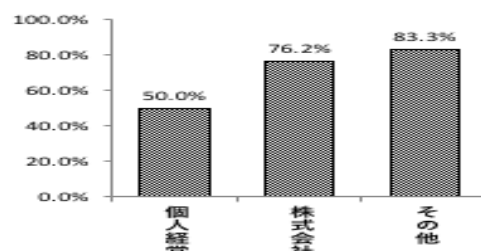


8. 少子・高齢化、健康・環境への取組状況

(1) 高齢者や車椅子の方に配慮した設備がある

高齢者や車椅子の方に配慮した設備がある施設割合は「その他」が83.3%で最も多く、次いで「株式会社」が76.2%、「個人経営」が50.0%となっている。

図-55 高齢者や車椅子の方に配慮した設備がある施設割合 経営主体



(2) 高齢者や車椅子の方に配慮した設備の種類

高齢者や車椅子の方に配慮した設備の種類別の施設割合で「個人経営」は「出入口や廊下にスロープの設置又は段差の解消」が100.0%で最も多く、次いで「階段に手すりの設置」「車椅子用のトイレの設置」「館内の段差の解消」が共に50.0%となっている。「株式会社」は「出入口や廊下にスロープの設置又は段差の解消」が84.8%と最も多く、次いで「車椅子用のトイレの設置」が83.4%となっている。「その他」は「階段に手すりの設置」「トイレに手すりの設置」が共に80.0%と最も多く、次いで「車椅子用のトイレの設置」が60.0%となっている。

図-56 高齢者や車椅子の方に配慮した設備の施設割合 個人経営

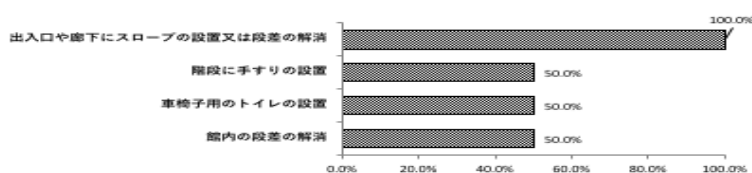


図-57 高齢者や車椅子の方に配慮した設備の施設割合 株式会社

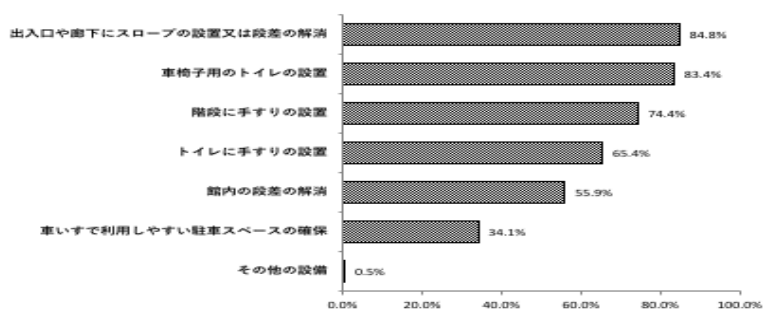
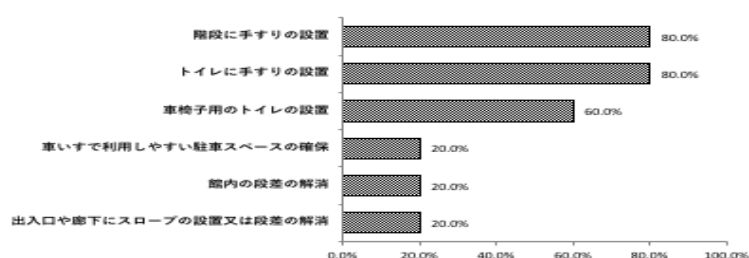


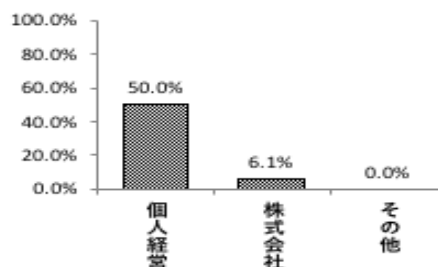
図-58 高齢者や車椅子の方に配慮した設備の施設割合 その他



(3) 高齢者や車椅子の方に配慮した設備がない

高齢者や車椅子の方に配慮した設備がない施設割合は「個人経営」が50.0%で最も多く、次いで「株式会社」が6.1%、「その他」が無しになっている。

図-59 高齢者や車椅子の方に配慮した設備がない施設割合 経営主体



(4) 高齢者や車椅子の方に配慮した設備がない理由

高齢者や車椅子の方に配慮した設備がない理由の施設割合で「個人経営」は「費用がかかる」が100.0%となっている。「株式会社」は「費用がかかる」が88.2%と最も多く、次いで「手間がかかる」が11.8%となっている。「その他」は無しになっている。

図-60 高齢者や車椅子の方に配慮した設備がない理由の施設割合 個人経営

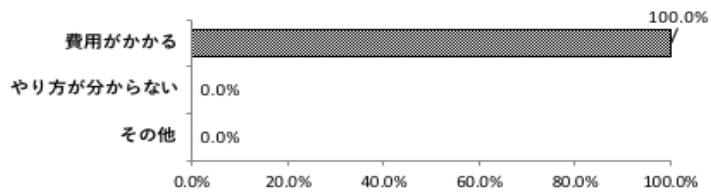


図-61 高齢者や車椅子の方に配慮した設備がない理由の施設割合 株式会社

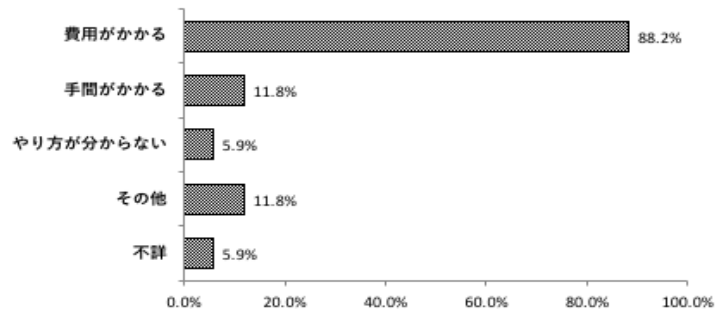
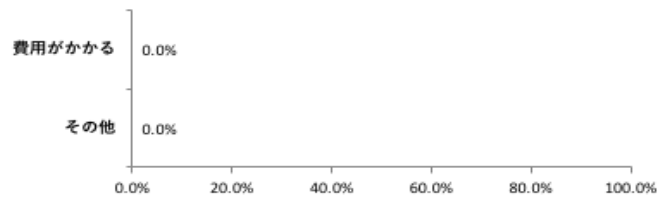


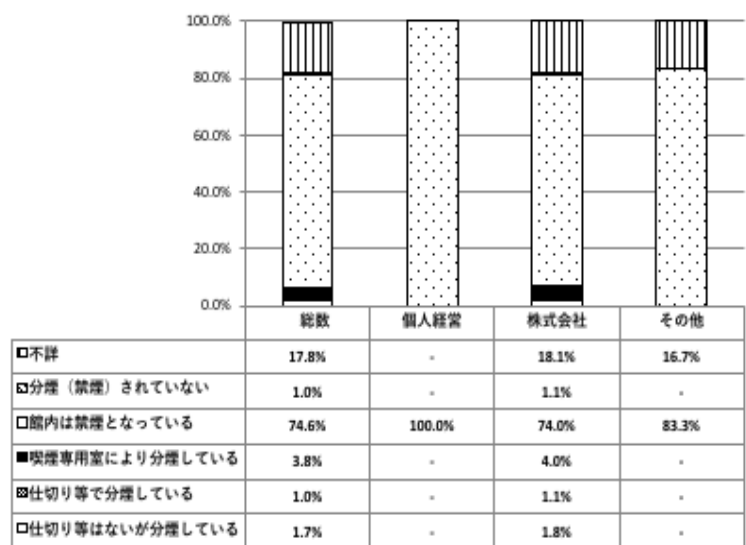
図-62 高齢者や車椅子の方に配慮した設備がない理由の施設割合 その他



(5) 分煙の状況

分煙の状況の施設割合で、「総数」は「館内は禁煙となっている」が74.6%と最も多く、次いで「喫煙専用室により分煙している」が3.8%となっている。「個人経営」は「館内は禁煙となっている」が100.0%となっている。「株式会社」は「館内は禁煙となっている」が74.0%で最も多く、次いで「喫煙専用室により分煙している」が4.0%となっている。「その他」は「館内は禁煙となっている」が83.3%で最も多くなっている。

図-63 分煙の状況の施設割合 経営主体

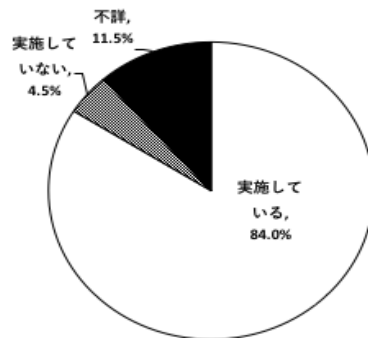


(6) ごみ減量化・リサイクル

① ごみ減量化・リサイクル実施

ごみ減量化・リサイクルの実施状況の施設割合は「実施している」が84.0%で「実施していない」が4.5%となっている。

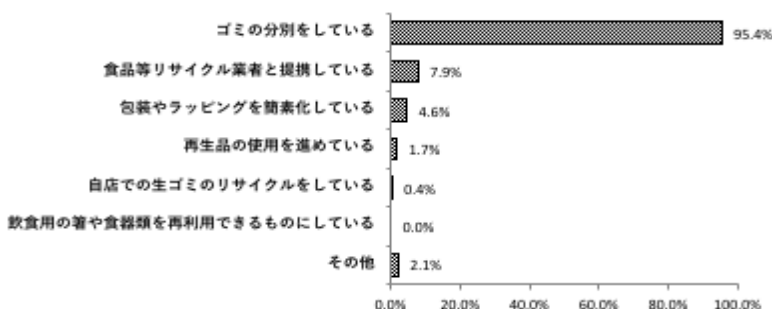
図-64 ごみ減量化・リサイクルの実施状況



② ごみ減量化・リサイクルの種類と行わない理由

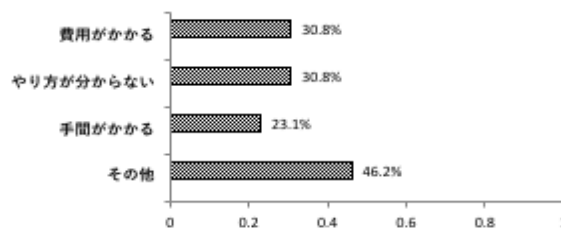
ごみ減量化・リサイクルの実施の種類は「ごみを分別している」が95.4%と最も多く、次いで「食品等リサイクル業者と提携している」が7.9%となっている。

図-65 ごみ減量化・リサイクルの実施の種類施設割合



ごみ減量化・リサイクルを行わない理由は「費用がかかる」「やり方がわからない」が共に30.8%で最も多く、次いで「手間がかかる」が23.1%となっている。

図-66 ごみ減量化・リサイクルの実施しない理由



9. サービスへの取組状況

(1) サービス

① サービスの有無

サービスの有無で「行っている」の割合は「総数」が87.5%、「個人経営」が100.0%、「株式会社」が87.4%、「その他」が83.3%となっている。

図-67 サービスの実行施設割合

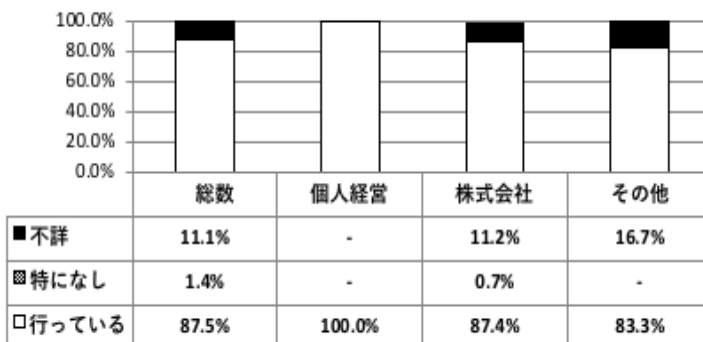


図-68 サービスの内容施設割合 個人経営

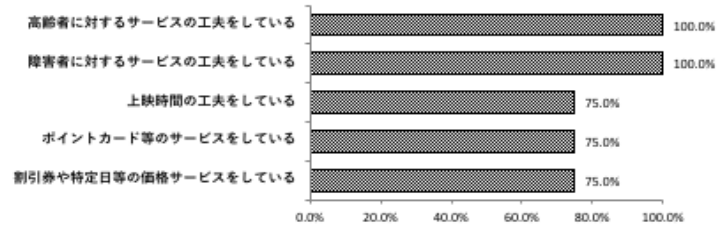


図-69 サービスの内容施設割合 株式会社

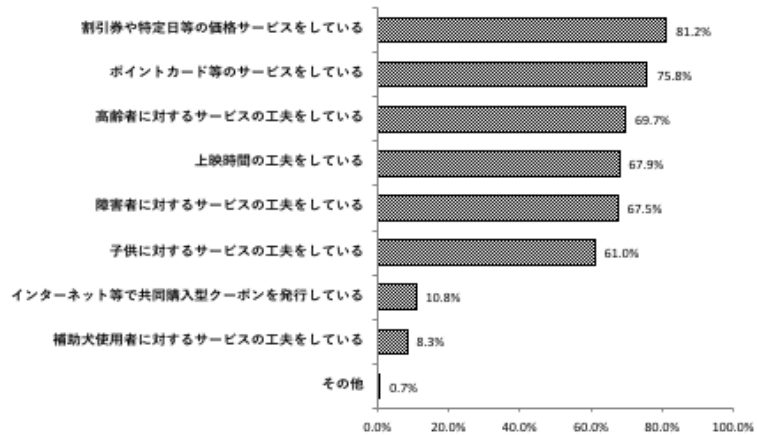
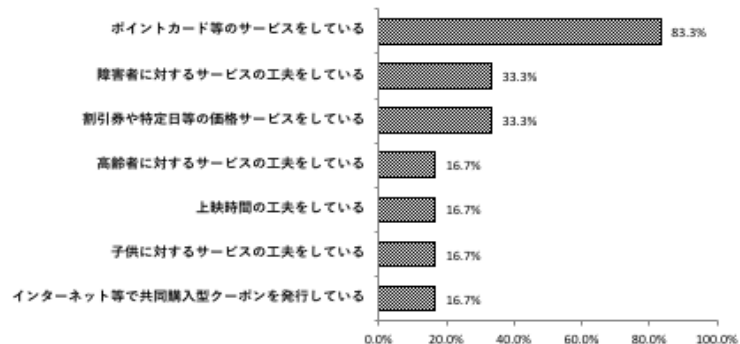


図-70 サービスの内容施設割合 その他



② サービスの種類

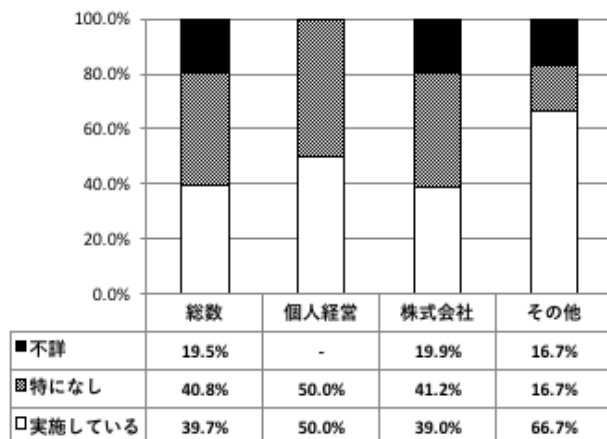
サービスの種類で「個人経営」は「高齢者に対するサービスの工夫をしている」「障害者に対するサービスの工夫をしている」が共に 100.0%で最も多くなっている。「株式会社」は「割引券や特定日等の価格サービスをしている」が 81.2%と最も多く、次いで「ポイントカード等のサービスをしている」が 75.8%、「高齢者に対するサービスを実施している」が 69.7%となっている。「その他」は、「ポイントカード等のサービスをしている」が 83.3%で、次いで「障害者に対するサービスを工夫している」「割引券や特定日等の価格サービスをしている」が共に 33.3%となっている。

(2) 地域との共生

① 地域との共生実施

地域との共生で「実施している」の割合は「総数」が 39.7%、「個人経営」が 50.0%、「株式会社」が 39.0%、「その他」が 66.7%となっている。

図-71 地域との共生実施施設割合



② 地域との共生状況

地域との共生状況で「個人経営」は「祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している」「商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している」「地域の観光等の情報を発信している」が共に25.0%となっている。株式会社は「商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している」が25.3%と最も多く、次いで「祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している」が22.7%となっている。「その他」は、「商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している」「子育て支援・福祉サービスに協力している」が共に66.7%と最も多くなっている。

図-72 地域との共生実施状況 個人経営

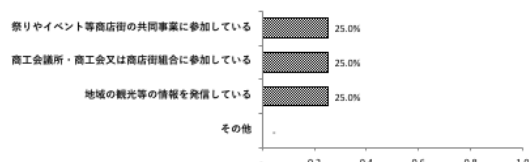


図-73 地域との共生実施状況 株式会社

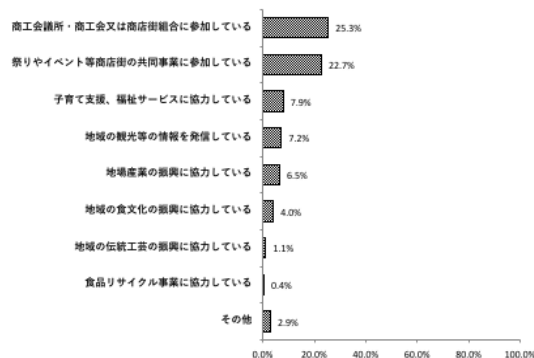
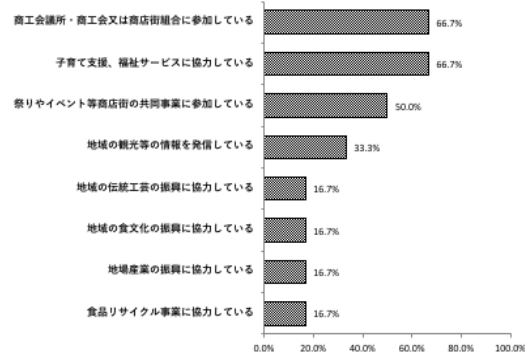


図-74 地域との共生実施状況 その他



(3) Sマーク

図-75 標準営業約款の有無

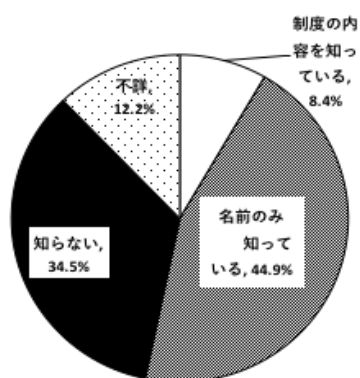
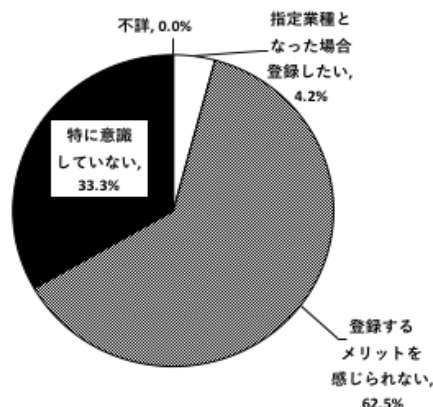


図-76 標準営業約款の利用



標準営業約款の施設割合は「制度の内容を知っている」が8.4%、「名前のみ知っている」が44.9%、「知らない」が34.5%となっている。

標準営業約款の利用については「指定業種となった場合登録したい」が4.2%、「登録するメリットを感じられない」が62.5%、「特に意識していない」が33.3%となった。

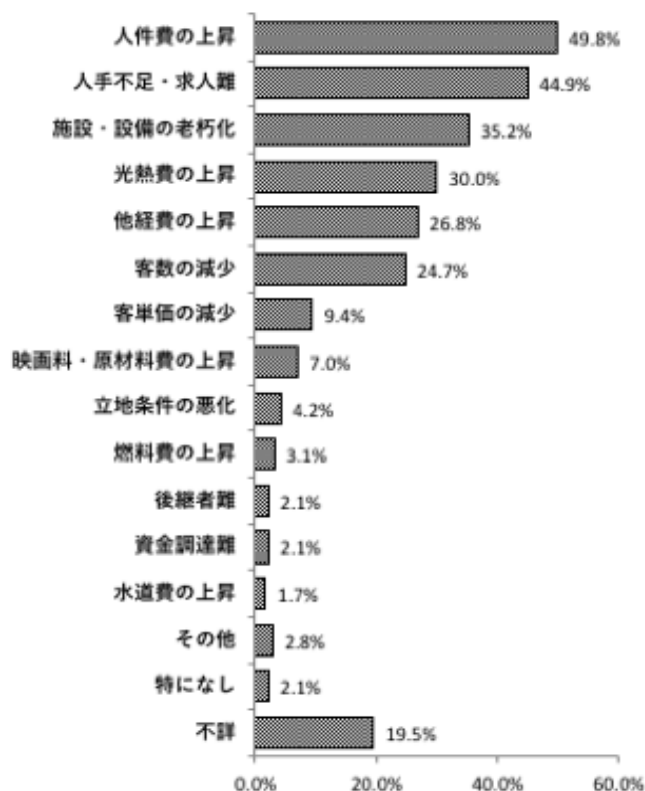
10. 経営上の問題点と今後の方針

(1) 経営上の問題点

① 総数

経営上の問題点の全施設割合は「人件費の上昇」が49.8%で最も多く、次いで「人手不足・求人難」が44.9%、「施設・設備の老朽化」が35.2%、「光熱費の上昇」が30.0%、「他経費の上昇」が26.8%、「客数の減少」が24.7%となっている。

図-77 経営上の問題点施設割合 総数

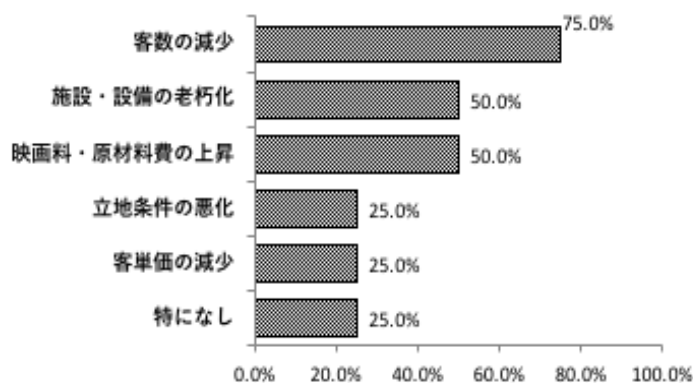


② 経営主体

i. 個人経営

経営上の問題点の個人経営の施設割合は「客数の減少」が75.0%で最も多く、次いで「施設・設備の老朽化」「映画料・原材料費の上昇」が共に50.0%、「立地条件の悪化」「客単価の減少」が共に25.0%となっている。個人経営は他の経営形態と比べると問題点の比率がやや高い。

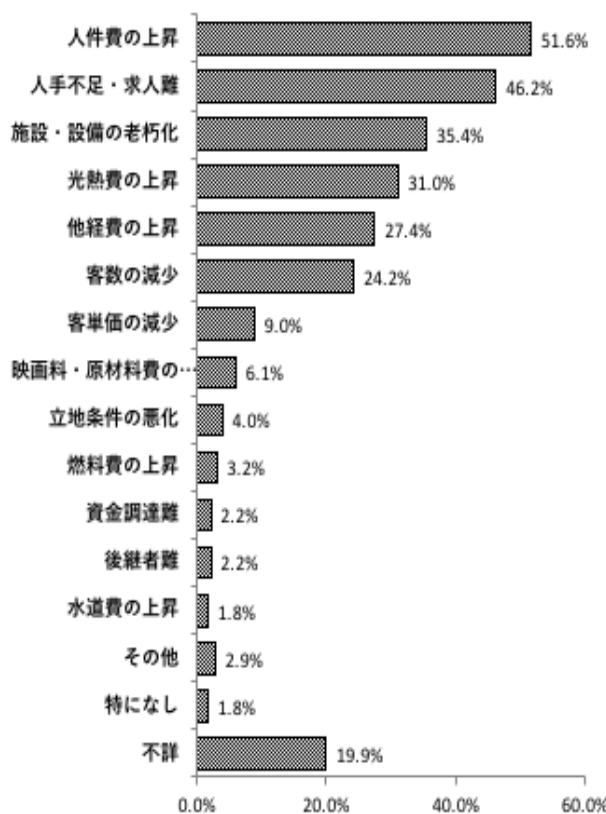
図-78 経営上の問題点施設割合 個人経営



ii. 株式会社

経営上の問題点の株式会社の施設割合は「人件費の上昇」が51.6%で最も多く、次いで「人で不足・求人難」が46.2%、「施設・設備の老朽化」が35.4%、「光熱費の上昇」が31.0%となっている。

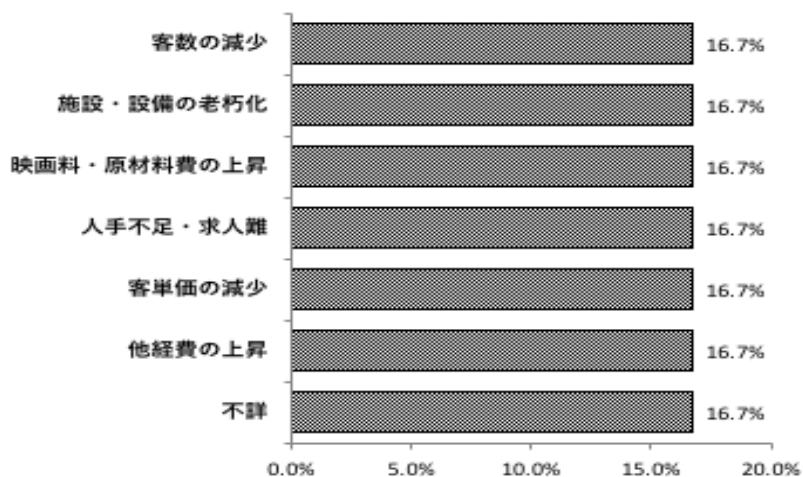
図-79 経営上の問題点施設割合 株式会社



iii. その他

経営上の問題点のその他の施設割合は「客数の減少」「施設・設備の老朽化」「映面料・原材料費の上昇」「人手不足・求人難」「客単価の減少」「他経費の上昇」が共に16.7%となっている。

図-80 経営上の問題点施設割合 その他

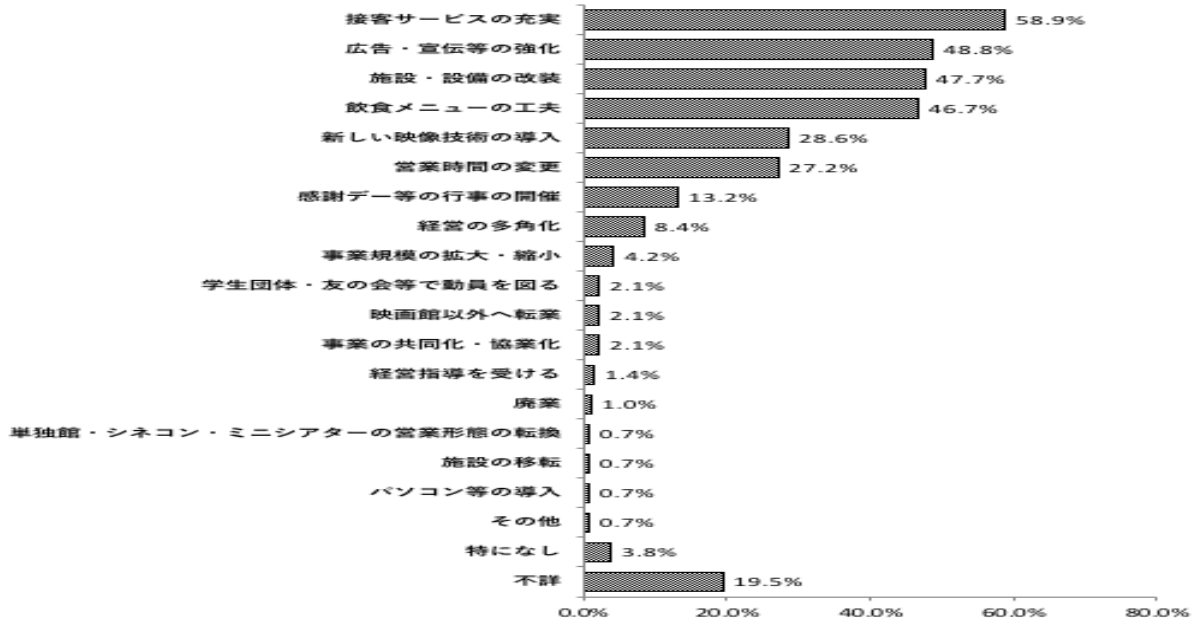


(2) 今後の方針

① 総数

今後の方針の全施設割合は「接客サービスの充実」が58.9%で最も多く、次いで「広報・宣伝等の強化」が48.8%、「施設・設備の改装」が47.7%、「飲食メニューの工夫」が46.7%「新しい映像技術の導入」が28.6%となっている。

図-81 今後の方針施設割合 総数

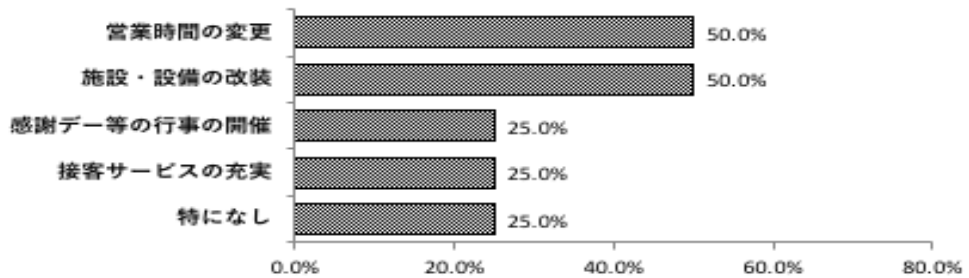


② 経営主体

i. 個人経営

今後の方針の個人経営の施設割合は「営業時間の変更」「施設・設備の改装」が共に 50.0%で最も多く、次いで「感謝デー等の行事の開催」「接客サービスの充実」が共に 25.0%となっている。

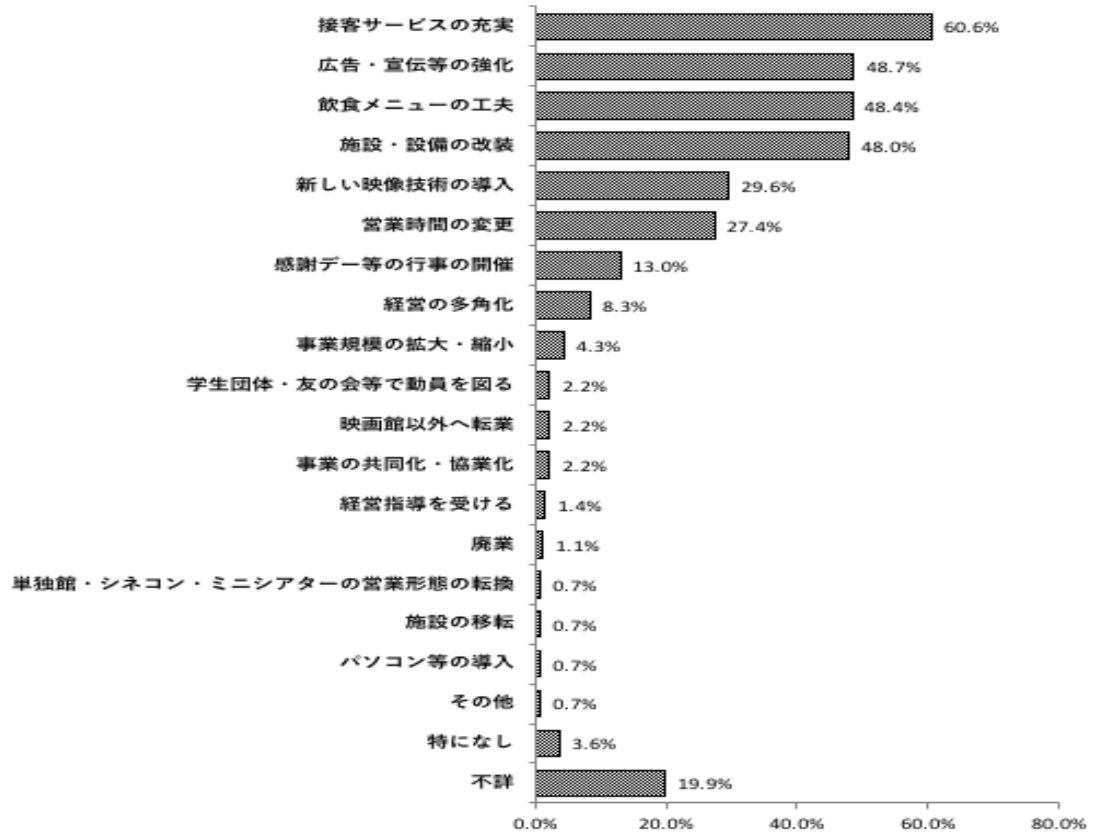
図-82 今後の方針施設割合 個人経営



ii. 株式会社

今後の方針の株式会社の施設割合「接客サービスの充実」が 60.6%で最も多く、次いで「広告・宣伝等の強化」が 48.7%、「飲食メニューの工夫」が 48.4%、「施設・設備の改装」が 48.0%、「新しい映像技術の導入」が 29.6%となっている。

図－８３ 今後の方針施設割合 株式会社

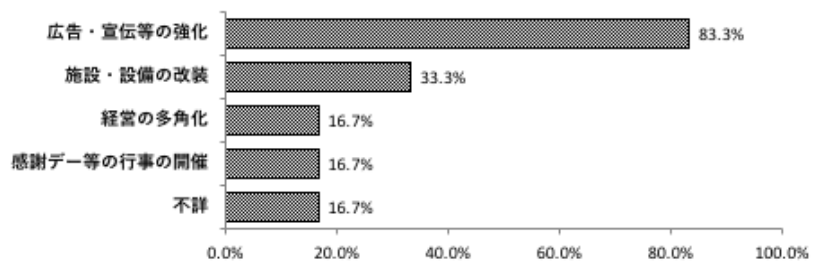


株式会社は他の経営主体よりも今後の方針の比率が高い。

iii. その他

今後の方針のその他の施設割合は「広告・宣伝等の強化」が 83.3%で最も多く、次いで「施設・設備の改装」が 33.3%、「経営の多角化」「感謝デー等の行事の開催」が共に 16.7%となっている。

図－８４ 今後の方針施設割合 その他



Ⅲ 興行場営業（映画館）の経営改善の方策

1. 興行場営業の振興指針

生活衛生関係営業の運営の適正化及び振興に関する法律（昭和32年法律第164号）第56条の2第1項の規定に基づき、興行場営業の振興指針（平成21年厚生労働省告示第40号）の全部を次のように改正し、平成26年4月1日から適用されました。

興行場営業の営業者が、興行場法（昭和23年法律第137号）等の衛生規制に的確に対応しつつ、現下の諸課題にも適切に対応し、経営の安定及び改善を図ることは、国民生活の向上に資するものである。

このため、生活衛生関係営業の運営の適正化及び振興に関する法律（昭和32年法律第164号。以下「生衛法」という。）第56条の2第1項に基づき、興行場営業の振興指針を定めてきたところであるが、今般、営業者、生活衛生同業組合（生活衛生同業小組合を含む。以下「組合」という。）等の事業の実施状況等を踏まえ、営業者、組合等の具体的活用を資するよう、実践的かつ戦略的な指針として全部改正を行った。

今後、営業者、組合等において本指針が十分に活用されることを期待するとともに、新たな衛生上の課題や経済社会情勢の変化、営業者及び消費者等のニーズを反映して、適時かつ適切に指針を改定するものとする。

なお、現時点においては、興行場の多くを映画館が占めているため、今回の指針では特に映画館を例に記述することとする。

第一 興行場営業を取り巻く状況

一 興行場営業の事業者の動向

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ところである。その施設数及び入場者数は、昭和30年代半ばのピーク時から平成7、8年頃にかけて、娯楽の多様化、テレビ、家庭用ビデオ、パーソナルコンピュータ、家庭用ゲーム機、衛星放送等の普及により、長期間減少傾向にあったが、近年、邦画を中心とした話題作の増加、郊外地域を中心とした複数のスクリーンを有する映画館（以下「シネマコンプレックス」という。）の増加等により、スクリーン数は、平成15年末の2,681スクリーンから平成25年末には3,318スクリーンと増加傾向にある。スクリーン数の増加は、シネマコンプレックスの増加によるところが大きく、5スクリーン以上を有するシネマコンプレックスのスクリーン数は10年前と比較して1,298スクリーンの増となっており、全スクリーン数の84%を占めるまでに至っている（一般社団法人日本映画制作者連盟統計による）。他方、興行場（映画館）の許可を受けた施設数は、1,539施設（平成24年度末）であり、10年前と比較して381施設の減となっている（厚生労働省『衛生行政報告例』による）。このような短期間でのシネマコンプレックスの増加に伴い、競争も激化し、既存の単独スクリーンの映画館（以下「単独館」という。）の閉館を招くなどの影響も生じている。

経営上の課題としては（複数回答）、「客数の減少」が86.2%と最も多くあげており、次いで、「施設・設備の老朽化」が34.1%、「光熱費の上昇」が27.2%、「客単価の減少」が17.5%、「映画料・原材料費の上昇」が10.6%となっている（厚生労働省『生活衛生関係営業経営実態調査』による）。

二 消費動向

1世帯あたり（2人以上の世帯）の映画・演劇等入場料の支出（平成24年）は6,137円で、10年前と比較して403円の増となっている（総務省『家計調査年報』による）。

映画館入場者数（平成25年）は155,888千人で、10年前と比較して6,459千人の減となっている（一般社団法人日本映画制作者連盟統計による）。

また、総務省『平成23年社会生活基本調査』によれば、映画鑑賞をしている者は年に5～9日以上が男性で10.7%、女性で13.9%である一方、年に映画鑑賞を全く行わない者は男性で69.0%、女性で62.1%にも及んでおり、鑑賞頻度の高い層と低い層の二極化の状況もみられる。

三 営業者の考える今後の経営方針

営業者の考える今後の経営方針としては（複数回答）、「新しい映像技術の導入」が52.8%、「接客サービスの充実」が47.2%、「施設・設備の改装」が35.4%、「広告・宣伝等の強化」が32.1%、「飲食メニューの工夫」が27.6%、「感謝デー等の行事の開催」が15.0%、「営業時間の変更」が11.4%となっている（厚生労働省『生活衛生関係営業経営実態調査』による）。

第二 前期の振興計画の実施状況

都道府県別に設立された興行場営業の組合（平成25年12月末現在で45都道府県で設立）においては、前期の興行場営業の振興指針（平成21年厚生労働省告示第40号）を踏まえ、振興計画を策定、実施しているところであるが、当該振興計画について、全5カ年のうち4カ年終了時である平成24年度末に実施した自己評価は次表のとおりである。

なお、国による予算措置（補助金）については、政策目的の達成状況の検証及び事業の適切かつ効果的な実施の観点から、「生活衛生関係営業の振興に関する検討会」の下に設けられた「生活衛生関係営業対策事業費補助金審査・評価会」において、審査から評価まで一貫して行う等、必要な見直し措置を講じている。

このため、組合及び生活衛生同業組合連合会（以下「連合会」という。）等においても、振興計画に基づき事業を実施する際は、成果目標及び事業目標を可能な限り明確化した上で、達成状況についても評価を行う必要がある。

当該振興計画等の実現に向けて、組合及び連合会においては、振興指針、振興計画の内容について広く広報を図り、組合未加入営業者への加入勧誘及び組合未結成地域の営業者への組合結成の支援を図ることが期待されている。

組合への加入、非加入は営業者の任意であるが、生衛法の趣旨、組合の活動内容等を詳しく知らない新規開設者等の営業者がいることも考えられるため、都道府県、保健所設置市への営業の許可申請、届出等の際に、営業者に対して、生衛法の趣旨、関係する組合の内容、所在地、連絡先等について情報提供等の取組の実施が求められる。

表 振興計画の実施状況についての各組合による自己評価

(単位：%)

	事業名	達成	概ね達成	主な事業
1	衛生に関する知識及び意識の向上に関する事業	11%	35%	・衛生管理等に関する講習会の開催 ・衛生管理マニュアル作成・配布
2	施設及び設備の改善に関する事業	0%	17%	・改装やデジタル化対応の設備の導入投資が見られる
3	利用者の利益の増進に関する事業	20%	59%	・各種マニュアルの作成 ・中高生等の映画教室の開催 ・映画サービスデーの実施
4	経営管理の合理化及び効率化に関する事業	33%	41%	・経営管理講習会、経営相談会の開催 ・映画盗撮防止セミナーの開催
5	営業者及び従業員の技能の改善向上に関する事業	22%	48%	・講習会の開催 ・接客マニュアルの作成・配布
6	配給会社等との良好な関係の構築に関する事業	26%	28%	・関係業界との情報交換会の開催
7	事業の共同化及び協業化に関する事業	15%	24%	・共同購入・共同広報の実施
8	従業者の福祉の充実に関する事業	6%	33%	・永年勤続者・優良従業員の表彰 ・定期健康診断の実施
9	事業の承継及び後継者支援に関する事業	22%	50%	・後継者育成支援のための研修会等の開催 ・青年部員の活動支援
10	環境の保全及び省エネルギーの強化に関する事業	13%	28%	・省エネ機器の導入
11	少子・高齢化社会への対応に関する事業	13%	13%	・シニア料金制度の実施指導
12	地域との共生に関する事業	20%	48%	・地域イベントへの参加 ・出張上映会の実施

第三 興行場営業の振興の目標に関する事項

一 営業者の直面する課題と地域社会から期待される役割

興行場営業の営業者は、娯楽・文化の身近な担い手として、国民生活を豊かにする上で欠かせない役割を果たしてきた。映画は、鑑る者に楽しさほもとより、感動や安らぎ、興味、関心を喚起し、学習の機会を提供するなど、人生に潤いをもたらす、豊かにさせるものといえる。こうした重要な役割を興行場営業が引き続き担い、国民生活の豊かさの向上に貢献できるよう、経営環境や国民のニーズ、衛生課題に適切に対応しつつ、各々の営業者の経営戦略に基づき、事業の安定と活力ある発展を図ることが求められる。

特に、娯楽の多様化、家庭用DVD・ブルーレイ、パーソナルコンピュータ、スマートフォン、タブレット端末、家庭用ゲーム機、衛星放送、都市型ケーブルテレビ等が普及する中で、他の娯楽との競争に打ち勝ち、映画を発展させるためには、業界を挙げた対応が求められる。

また、少子高齢化が進む中で、地域で身近で手軽な娯楽サービスとして年齢や障害の有無に関わらず、全ての国民が楽しめる拠点としての機能を積極的に担っていくことが期待される。特に、単独館の多くは中心市街地に立地しており、中心市街地の娯楽機能や賑わいの維持の観点からもその活性化が重要であり、地域のニーズを踏まえ独自性を発揮するなどの対応が期待される。

二 今後5年間（平成26年度から平成30年度末まで）における営業の振興の目標

1 衛生問題への対応

興行場営業は、一時に不特定多数の利用者を密閉性の高い施設に長時間収容して行うという営業形態上の特殊性を有している。利用者の安全衛生を確保するために、適切な空調設備の整備保全、清掃の励行や洗面所等汚染されやすい区画の消毒等清潔で安全な環境の維持に努めることは、営業者の責務である。

また、病原性が高い新型インフルエンザや同様に危険性のある新感染症が発生した場合に、国民生活・経済への影響を最小化する観点から、新型インフルエンザ等対策特別措置法（平成24年法律第31号）に基づく使用制限等の要請に適切かつ迅速に対応することが求められる。

衛生問題は、個々の営業者の問題や業界全体に対する信頼の失墜にとどまらず、国民の健康被害やこれに伴う社会的影響をももたらすことにもつながることから、組合及び連合会には、組合員、非組合員双方の営業者が衛生確保に関する自覚と責任感を持ち、衛生水準の向上が図られるよう、継続的に知識及び意識向上に資する普及啓発や適切な指導及び支援に努めることが求められる。

とりわけ、零細な営業者は重要な公衆衛生情報の把握が困難となる場合が考えられるため、これら営業者に対する組合加入の促進や公衆衛生情報の提供が円滑に行われることが期待される。

2 経営方針の決定と消費者・地域社会への貢献

映画は古くから国民の間に定着した代表的な娯楽であるが、家庭でも楽しめる娯楽が増加するなど、娯楽の多様化が進んでいる。映画の入場者数は、ヒット作品の有無など映画作品に収益が大きく左右されるが、営業者としても、消費者のニーズを的確に把握し、消費者が望む映画を快適な環境で鑑賞できるような魅力的な施設づくりを進める必要がある。

映画人口の底上げを図るため、家庭では体験できない映画館ならではの画面・高音質・臨場感を他の観客と同時に共有できるといった映画館の魅力を消費者に訴求していくことが業界の課題といえる。

このため、年齢、日時、対象者に応じた戦略的な割引制度や会員カードの発行、各種イベントの実施などを通じて、映画館の魅力を伝える機会を創出することが重要である。特に、今後、高齢化の進展により、シニア層向けのサービス需要の拡がりが見込まれることから、シニア層のニーズに応じたサービスの展開が重要となる。また、若い世代を取り込むための工夫や、子育て中の母親など新たな顧客層の

開拓を進めていくことも必要である。さらに、映画紹介、独自の上映企画の企画、上映リクエストの多い映画の上映など、創意工夫を活かし、地域の映画ファンを増やしていくような取組も期待される。

さらに、収益源の多様化の観点から、ODS（アザー・デジタル・スタッフ）と呼ばれるスポーツや演劇、コンサートのライブ中継など映画作品以外のコンテンツ上映を拡大していくことも考えられる。また、結婚披露宴などイベント事業に映画館を有効に活用することも、地域の人々に映画館の魅力を伝える機会にもつながるものと期待される。

こうした新たなサービスの構築は、映画館の営業はもとより、映画鑑賞前後の消費や地域の賑わいにつながるなど、地域の活性化にも貢献することが期待される。

また、映画館におけるデジタル化への設備投資は進んでおり、現在、概ね9割の映画館でデジタル化が行われている。デジタル化は経営の合理化に資することはもとより、映画館の機能の多様化の面でも有効であり、更なる推進が重要である。

さらに、建築物の耐震改修の促進に関する法律（平成7年法律第123号）の一部改正により、興行場をはじめ不特定多数の者が利用する建築物について耐震化の対応が求められている。

また、映画の盗撮の防止に関する法律（平成19年法律第65号）（以下「映画盗撮防止法」という。）が施行され、映画館における録音・録画行為は著作権の侵害となり違法であることについて、利用者へ周知していく必要がある。

3 税制及び融資の支援措置

興行場営業の組合又は組合員には、税制優遇措置及び日本政策金融公庫を通じた低利融資を受ける仕組みがある。

税制措置については、組合が共同利用施設を取得した場合の特別償却制度が設けられており、組合において共同蓄電設備等の購入時、組合の研修施設や会館を建て替える際などに活用することができる。

融資については、対象設備及び運転資金について、振興計画を策定している組合の組合員（営業者）が借りた場合に、対象設備については、日本政策金融公庫の基準金利よりも低率の融資を受けることができる。また、各都道府県の組合が作成した振興計画に基づき、一定の会計書類を備えている営業者が所定の事業計画を作成して設備資金及び運転資金を借りた場合、より低い低利融資の仕組み（振興事業促進支援融資制度）が設けられており、特に設備投資を検討する営業者には、積極的な活用が期待される。

三 関係機関に期待される役割

1 組合及び連合会に期待される役割

組合及び連合会には、独自の財源や国から受ける生活衛生関係営業対策事業費補助金を活用して、営業者の直面する衛生問題及び経営課題に対する適切な支援事業を実施することが期待される。

事業の実施に際しては、有効性及び効率性（費用対効果）の観点から、計画期間に得られる成果目標を明確にしながら事業の企画立案・実施を行い、得られた成果については適切に効果測定する等、事業の適切かつ効果的な実施に努めることが求められる。

また、事業効果を最大限発揮し事業成果を広く国民や社会に還元できるよう、都道府県指導センター、保健所等衛生関係機関、日本政策金融公庫支店等との連携及び調整を行うことが期待される。

2 都道府県指導センター及び日本政策金融公庫に期待される役割

多くの営業者が経営基盤が脆弱な中小零細事業者であることに鑑み、都道府県指導センター及び日本政策金融公庫において、営業者へのきめ細かな相談・指導その他必要な支援を行うなどし、予算措置（補助金）、金融措置（融資）、税制措置等の有効的な活用を図ることが期待される。

とりわけ、金融措置（融資）については、審査・決定を行う日本政策金融公庫において営業者が利用しやすい融資の実施、生活衛生関係営業に係る経済金融事情等の把握及び分析に努め、関係団体に情報提供するとともに、日本政策金融公庫と都道府県指導センターが協力して、手続きや計画作成に不慣れな営業者への支援の観点から、融資に係るきめ細かな相談及び融資手続きの簡素化を行うことが期待される。低利融資制度については、各営業者の事業計画作成が前提とされることから、本指針の内容を踏まえ、営業者の戦略性を引き出す形での指導を行うことが求められる。

3 国及び公益財団法人全国生活衛生営業指導センターに期待される役割

国及び公益財団法人全国生活衛生営業指導センター（以下「全国指導センター」という。）は、公衆衛生の向上及び営業の健全な振興を図る観点から、都道府県及び連合会と適切に連携を図り、信頼性の高い情報の発信、的確な政策ニーズの把握を行う必要がある。また、予算措置（補助金）、金融措置（融資）、税制措置を中心とする政策支援措置については、営業者の衛生水準の確保、経営の安定に最大限の効果が発揮できるよう、安定的に所要の措置を講じるとともに、制度の活性化に向けた不断の改革の取組が必要である。

第四 興行場営業の振興の目標を達成するために必要な事項

興行場営業の目標を達成するために必要な事項としては、次に掲げるように多岐にわたるが、営業者においては、衛生水準の向上等のために必須で取り組むべき事項と、戦略的経営を推進するために選択的に取り組むべき事項の区別を行うことで、課題解決と継続的な成長を可能にし、国民生活の向上に貢献することが期待される。

また、組合及び連合会においては、組合員である営業者等に対する指導・支援、消費者の興行場営業への信頼向上に資する事業の計画的な推進が求められる。

このために必要となる具体的取組としては、次に掲げるとおりである。

一 営業者の取組

1 衛生水準の向上に関する事項

営業者は、シックハウス等室内の化学物質による健康への影響についての関心の高まりや新たな感染症の発生状況等に配慮しつつ、公衆衛生の見地からの対策を講じることを要請されている。このため、自館の営業形態、施設及び設備等に応じた、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、利用者が清潔かつ衛生的な環境で映画を楽しめるよう衛生管理に努めるものとする。特に最近、新型インフルエンザの発生が危惧されていることから、営業者自らが、従業員に対し衛生管理に関する模範を示すとともに、従業員の健康管理に十分留意し、従業員に対する衛生教育及び監督指導に当たることが必要である。

さらに、営業者は、消防法（昭和23年法律第186号）等の関係法令を踏まえた非常口表示等の措置を講

じ、従業員の安全教育の徹底を図るとともに、地域との連携を密にした防災・避難対策や上映前の入場者に対する適切な情報提供を行うことが必要である。

2 経営課題への対処に関する事項

経営課題への対処については、営業者の自立的な取組が前提であるが、営業を通じて娯楽を提供し、国民生活の向上に貢献する観点から、営業者においては、次に掲げる事項を念頭に置き、経営改革に積極的に取り組むことが期待される。

特に、地方都市の単独館では、営業者が変わることはほとんどないため、経営手法が固定的になりやすい面があるが、シネマコンプレックスとの間で広域的な競争のもと厳しい競争にあることから、以下の事項も積極的に採り入れ、地域の実情に応じた方策を検討することが期待される。

(1) 経営方針の明確化及び独自性の発揮に関する事項

現在置かれている経営環境や市場を十分に把握、分析し、自館や地域の特性を踏まえ、強みを見出し、経営方針を明確化し、自館の付加価値や独自性を高めていくとともに、経営管理の合理化及び効率化を図ることが必要である。

ア 自館の立地条件、顧客層、資本力、経営能力等の経営上の特質の把握

イ 周辺競合館に関する情報収集と比較

ウ ターゲットとする顧客層の特定

エ 自館のコンセプトの明確化

オ 多様な顧客層の開拓・周知のための企画

カ 飲食等の附帯的サービスの強化

キ 施設の有効活用による収益源の多様化

ク 地域の飲食店等との提携

ケ 若手人材の活用による経営手法の開拓

コ 顧客や地域のニーズに沿った上映時間の見直し

サ 都道府県指導センター等の経営指導機関による経営診断の積極的活用

(2) サービスの向上及び顧客の確保に関する事項

消費者のニーズやライフスタイルの変化に的確に対応し、消費者が安心して利用できるよう、自館の魅力を増し、顧客の満足度を向上させるとともに、新たな顧客を獲得することが重要であることから、以下の事項を選択的に取り組むことが期待される。

ア 映画紹介イベントや交流会の開催など映画ファンの拡大

イ 年齢、日時、対象者に応じた割引制度の実施

ウ 会員カードの発行

エ スポーツや演劇、コンサートのライブ中継など映画作品以外のコンテンツの上映

オ 結婚披露宴などイベント事業の展開

カ 上映リクエストの多い映画の上映

キ 関連書籍、DVD、ブルーレイ、キャラクターグッズ等の関連物品の販売

ク 喫茶、売店コーナー等付帯事業の充実

ケ 子育て中の母親など新たな顧客層の開拓のための独自サービスの実施

コ 地域の飲食店等と提携したサービスの提供

サ 利用者のアンケート箱の設置などによる利用者の要望の調査

シ 優秀な人材の獲得、若手従業員の育成・指導、資質向上

ス 魅力ある職場づくり（人と人の心のチームワーク）

セ ホームページの開設等情報通信技術を活用した積極的な情報発信

ソ 地域のケーブルテレビ等を活用した広告宣伝

タ クレジットカード決済、電子決済の導入・普及

(3) 施設及び設備の改善に関する事項

営業者は、利用者が清潔かつ衛生的な環境で快適に映画を楽しめるよう衛生管理に努めるとともに、近年の省エネ・節電の要請やバリアフリーの視点を踏まえた施設及び設備の改善を図るため、具体的には、以下の事項に取り組むことが期待される。

ア 清潔で魅力的な施設に向けた定期的な内外装の改装

イ 快適な椅子の設置

ウ 映像・音響設備の改善

エ デジタル化への対応

オ 3D(立体映画)上映対応

カ 施設の耐震化

キ 高齢者、障害者等に配慮したバリアフリー対策の実施

ク バリアフリー映画への対応

ケ 消費者の安全衛生及び従業員の労働安全衛生の観点から施設の整備・改善

コ 節電・省エネルギーの推進

サ 経営の合理化・効率化のための改善

(4) 従業員の資質の向上に関する事項

従業員の企画、顧客管理、接客等の技術の向上、映写技師の確保等を図るため、組合等の研修会、講習会等も活用しつつ、その資質の向上を図るとともに、適切な労働条件や健康管理を図る必要がある。

二 営業者に対する支援に関する事項

1 組合及び連合会による営業者の支援

組合及び連合会においては、営業者の自立的な経営改革を支援する都道府県指導センター等の関係機関との連携を密にし、次に掲げる事項を中心に積極的な支援に努めることが期待される。

(1) 衛生に関する知識及び意識の向上に関する事項

営業者に対して衛生管理を徹底するための研修会及び講習会の開催、衛生管理に関するパンフレットの作成等に関する指導助言に努めるものとする。

(2) 施設及び設備並びにサービスの改善に関する事項

衛生水準の向上、経営マネジメントの合理化及び効率化、消費者の利益の増進等に資するための、

施設及び設備の改善に関する指導、助言、情報提供等、必要な支援に努めること。

また、高齢者、障害者等の利便性を考慮した施設の設計やサービスの提供等について研究を行い、その成果の普及に努めること。

(3) 消費者利益の増進に関する事項

利用者のニーズの多様化に応えるために必要な新技術の研究、催事の開催等利用者に対する映画館営業に関する啓発活動、共通利用ができる映画鑑賞券の発行の検討並びに利用者の動向や意識を把握するための市場調査及び映画制作会社、映画配給会社等関連業界に対する当該情報の提供に努めるとともに、国民に対して映画館における映画鑑賞の魅力を宣伝することに努めること。

(4) 経営マネジメントの合理化及び効率化に関する事項

先駆的な経営事例等経営管理の合理化及び効率化に必要な情報、地域的な経営環境条件に関する情報並びに業界の将来の展望に関する情報の収集及び整理並びに営業者に対するこれらの情報提供に努めるものとする。

また、映画盗撮防止法の施行により映画館における録音・録画行為は著作権の侵害となり禁止されたことに伴う利用者への周知方法等について営業者に情報提供するとともに、国民に対して映画盗撮防止法の趣旨の伝達に努めるものとする。

さらに、映画産業のデジタル化に伴うデジタルシネマへの移行について、情報提供等による支援に努めるものとする。

(5) 営業者及び従業員の技能の向上に関する事項

営業者の特質に応じて作成する接客マニュアルの作成の指導助言に努めるものとする。

(6) 配給会社等との良好な関係の構築に関する事項

単独館が、配給制度、割引制度等について、配給会社との間で良好な関係を築くために行う情報収集及び連絡調整の支援に努めること。

(7) 事業の共同化及び協業化に関する事項

事業の共同化及び協業化の企画立案並びに実施に係る指導助言に努めること。

(8) 従業員の福祉の充実にに関する事項

従業員の労働条件整備、作業環境の改善及び健康管理充実のための支援、医療保険(国民健康保険又は健康保険)、年金保険(国民年金又は厚生年金保険)及び労働保険(雇用保険及び労働者災害補償保険)の加入等に係る啓発、組合員等の大多数の利用に資する福利厚生(退職金、生命保険等)の整備及び強化に努めるものとする。

さらに、男女共同参画社会の推進及び少子・高齢化社会への適切な対応に配慮した従業員の福祉の充実に努めるものとする。

(9) 事業の承継及び後継者支援に関する事項

事業の円滑な承継に関するケーススタディ及び成功事例等の経営知識の情報提供の促進を図るために必要な支援に努めること。

2 行政施策及び政策金融による営業者の支援及び消費者の信頼の向上

(1) 都道府県指導センター

組合との連携を密にして、以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努めることが期待される。

ア 営業者に対する経営改善の具体的指導、助言等の支援

イ 利用者からの苦情及び要望の営業者への伝達

ウ 利用者の信頼の向上に向けた積極的な取組

エ 都道府県(保健所)と連携した組合加入促進に向けた取組

オ 連合会及び都道府県と連携した振興計画を未策定の組合に対する指導・支援

(2) 全国指導センター

都道府県指導センターの取組を推進するため、以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努めることが期待される。

ア 営業者の経営改革の取組に役立つ情報の収集・整理・情報提供

イ 危機管理マニュアルの作成

ウ 苦情処理マニュアルの作成

エ 標準営業約款の登録の促進

オ 効果測定の実施及び政策提言機能の強化

カ 公衆衛生情報の提供機能の強化

(3) 国及び都道府県

興行場営業に対する利用者の信頼の向上及び営業の健全な振興を図る観点から、以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努めること。

ア 興行場に関する指導監督

イ 興行場に関する情報提供その他必要な支援

ウ 災害・新型インフルエンザ発生時等における適時、適切な対策の実施

(4) 日本政策金融公庫

営業者の円滑な事業実施に資するため、以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努めることが期待される。

ア 営業者が利用しやすい融資の実施

イ 生活衛生関係営業に係る経済金融事情等の把握、分析及び情報提供

ウ 災害時等における速やかな相談窓口の設置

第五 営業の振興に際し配慮すべき事項

興行場営業においては、他の生活衛生関係営業と同様に、衛生水準の確保と経営の安定のみならず、営業者の社会的責任として環境の保全や省エネルギーの強化に努めるとともに、時代の要請である少子・高齢化社会等への対応、地域との共生、東日本大震災への対応といった課題に応じていくことが要請される。個々の営業者の取組が中心となる課題と、関係者が営業者を支援することで推進が図られる課題とがある。こうした課題に適切に対応することを通じて、地域社会に確固たる位置づけを確保することが期待される。

一 環境の保全及び省エネルギーの強化

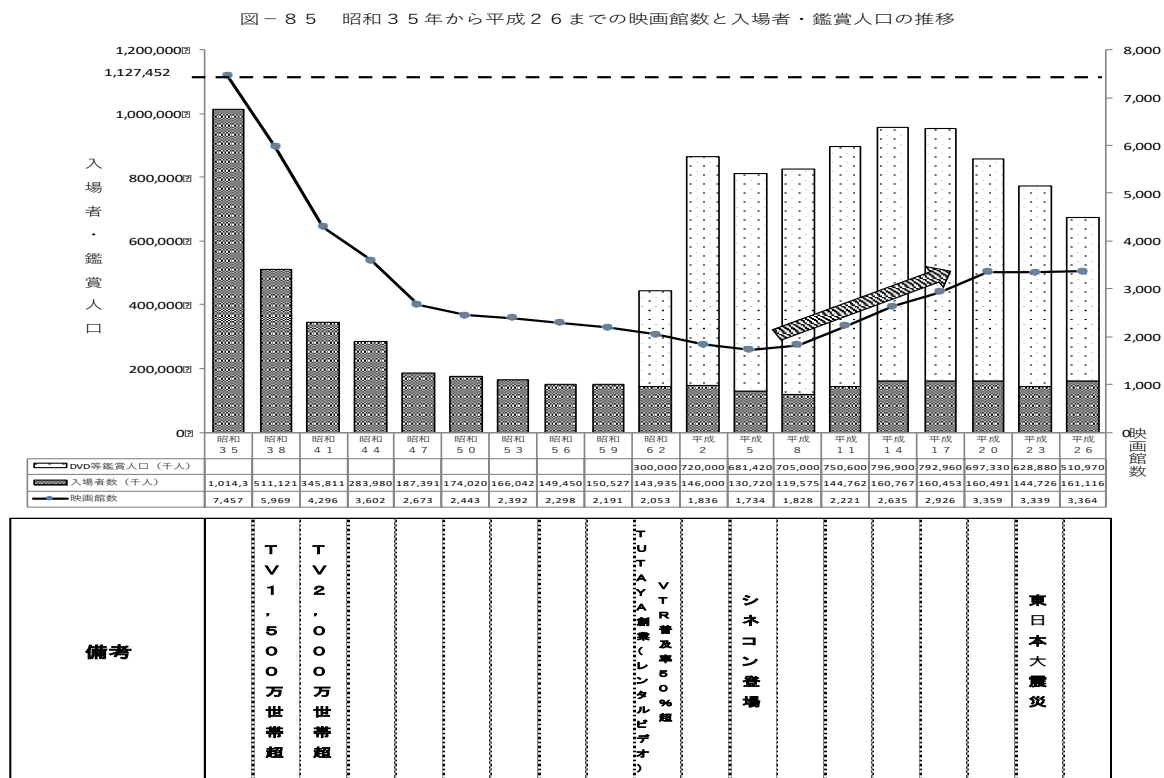
1 営業者に期待される役割

- (1) 省エネルギー対応の空調設備, 太陽光発電設備等の導入
- (2) 節電に資するLED照明, 蓄電設備等の導入
- (3) 廃棄物の最小化, 分別回収の実施
- (4) 温室効果ガス排出の抑制
- 2 組合及び連合会に期待される役割
 - (1) 廃棄物の最小化, 分別回収の普及啓発
 - (2) 業種を超えた組合間で相互に協力
- 3 日本政策金融公庫に期待される役割
融資の実施等による営業者の支援
- 二 少子・高齢化社会等への対応
 - 1 営業者に期待される役割
営業者は, 高齢者や障害者, 妊産婦, 子育て・共働き世帯が住み慣れた地域社会で安心かつ充実した日常生活を営むことができるよう, 以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努めること。
 - (1) 積極的なバリアフリー対策の実施
 - (2) 車椅子用の鑑賞スペースの確保
 - (3) バリアフリー映画の普及に向けた取組
 - (4) 託児施設との連携
 - (5) 授乳室やベビーチェアの設定
 - (6) 身体障害者補助犬を同伴する身体障害者等への適切な対応
 - (7) 従業員に対する教育及び研修の充実・強化
 - (8) 地域社会とのつながりを強化する観点も含めた地域の高齢者・障害者等の積極的雇用の推進
 - (9) 受動喫煙の防止
 - (10) 高齢者, 障害者, 妊産婦等への優しい環境の実現
 - 2 組合及び連合会に期待される役割
高齢者, 障害者等の利便性を考慮した施設設計やサービス提供に係る研究の実施
 - 3 日本政策金融公庫に期待される役割
融資の実施等による営業者の支援
- 三 地域との共生(地域コミュニティの再生及び強化(商店街の活性化))
 - 1 営業者に期待される役割
営業者は, 地域住民に対して興行場営業の存在, 提供する商品やサービス内容及び営業の社会的役割・意義をアピールするとともに, 地域で増加する生活弱者(高齢者, 障害者, 子育て・共働き世帯)の新たなニーズに対応し, 地域のセーフティネットとしての役割や地域コミュニティの基盤である商店街における重要な構成員としての位置づけが強化されるよう, 以下に掲げる事項を中心に積極的に取り組むことで, 地域コミュニティの再生・強化や商店街の活性化につなげること。
 - (1) 地域の街づくりへの積極的な参加
ア 祭りや商店街による手作りイベント等共同事業の立案及び参加
イ 商店街の活性化を通じた地域生活者の「ふれあい」, 「憩い」, 「賑わい」の創出
 - (2) 地域, 地方公共団体, 関係機関との連携による災害時の帰宅困難者への支援
 - (3) 福祉施設等での移動映画の上映
 - (4) 共同ポイントサービス事業, スタンプ事業の実施
 - (5) 地域の防犯, 消防, 防災, 交通安全, 環境保護活動の推進に対する協力
 - (6) 青少年への風紀面での配慮
 - (7) 災害対応能力及び危機管理能力の維持向上
 - 2 組合及び連合会に期待される役割
 - (1) 地域の自治体等と連携し, 社会活動の企画, 指導・援助ができる指導者を育成
 - (2) 業種を超えた相互協力の推進
 - (3) 地域における特色ある取組の支援
 - (4) 自治会, 町内会, 地区協議会, NPO, 大学等との連携活動の推進
 - (5) 商店街役員への興行場営業の若手経営者の登用
- 四 東日本大震災への対応
東日本大震災は未曾有の国難であり, 被災地域における営業再開及び被災営業者の生活の再建と活力ある地域の再生のため, 総力を挙げて, 東日本大震災からの復旧, 将来を見据えた復興への取組を進めていくこと。
 - 1 営業者に期待される役割
 - (1) 被災営業者のみならず営業者全体による相互扶助と連携の下での役割発揮
 - (2) 被災営業者の営業再開を通じた被災者へのサービスの充実や地域コミュニティの復元
 - (3) 節電・省エネへの適切な対応
 - 2 組合及び連合会に期待される役割
 - (1) 同業者による支え合い(太い「絆」で再強化)
 - (2) 節電啓発や節電行動に対する支援
 - (3) 節電に資する共同利用施設(共同蓄電設備等)の設置
 - 3 国及び都道府県
東日本大震災を乗り越えて復興を実現し, 被災地域のコミュニティの維持回復を図るため, 被災営業者及び被災組合の意向等を踏まえつつ, 以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努めること。
 - (1) 被災営業者の営業再開のための施策
 - (2) 東日本大震災を教訓とした緊急に実施する必要性が高く, 即効性の高い防災, 減災等の施策
 - 4 日本政策金融公庫に期待される役割
被災営業者に対するきめ細やかな相談・支援を通じた低利融資等の実施

2. 興行場営業（映画館）の経営改善のポイント

（1）経営の動向

昭和35年から平成26年までの映画館数と入場者・鑑賞人口の推移



映画館の入場者数は、昭和33年に約11億人となり映画産業の最盛期を迎えるが、昭和28年に始まったテレビ放送が普及するにつれて減少。35年からカラーテレビ放送が始まると、その動きが加速し、平成8年に1億2,000万人を割り込んだ。その後年々増加し22年に1億7,436万人まで伸びたものの、23年に東日本大震災の影響で1億4,473万人に減少し、26年に1億6,120万人に回復した。映画館数も、映画全盛の昭和35年には7,457館あったが、平成5年の1,734館にまで落ち込んだ。その後、22年に3,412館と伸びたものの、23年に3,339館に減少し、26年に3,364館にまで戻した。

欧米において映画産業を復興させたシステムがシネコンである。日本では平成5年に神奈川県海老名市に開業したのが最初とされる。12年に大規模小売店舗立地法施行前に大型ショッピングセンターの出店が増加した時に、併設施設として導入が増えた。その後もアウトレットモールの増加に伴い数を増やし、ピーク時は終わったものの26年には流通系企業の参入が増えている。しかし、YouTubeやHulu、Netflixなど、オンラインで動画を楽しむサービスの台頭にシネコンも危機感を持ち、生き残り策を考える様相になっている。

近年デジタル化が急速に進んでおり、26年現在、デジタルシネマの上映可能なスクリーンが全体の97%となっている。

映画館の入場者数は、景気動向の影響よりも映画作品の優劣に左右されやすい。特に、お正月や夏休みなどは、ヒット作品の有無により通年の業績が左右され、作品と入場者数の強い関係がある構造である。

(2) 経営の問題点及び課題

① 経営の問題点

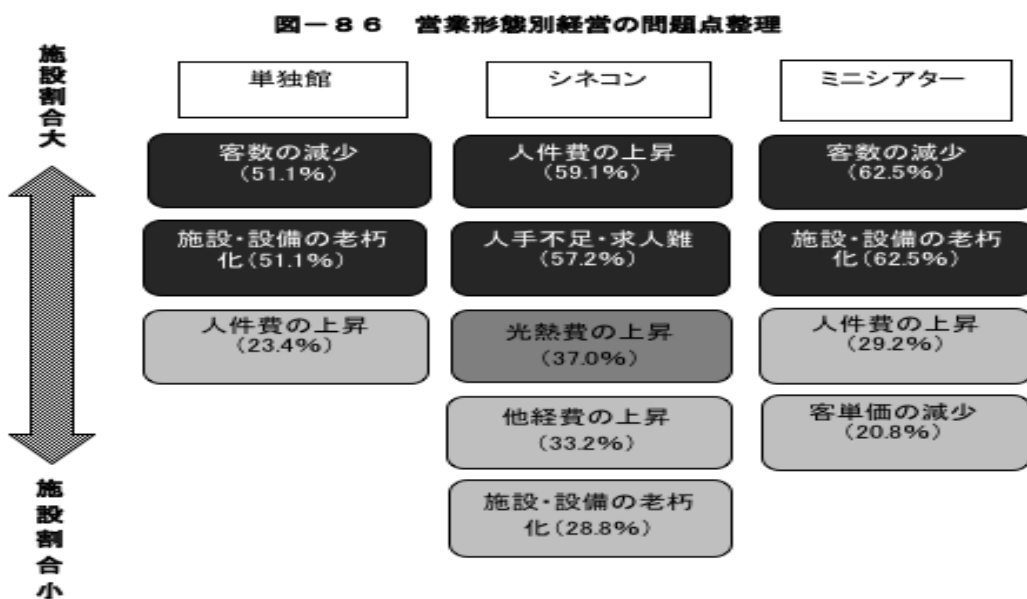


図-86 は営業形態別の問題点の施設別割合を割合の高い順に並べてものである。最も色の濃いものは50~100%、次は35~50%、最も薄いものは20~35%で分けている。

全ての営業形態で「人件費の上昇」「施設・設備の老朽化」が問題となっている。この問題は全体の問題として考察しなければならない。

上記以外で営業形態別の問題を見てみると、単独館は「客数の減少」、シネコンは「人手不足・求人難」「光熱費の上昇」「他経費の上昇」、ミニシアターは「客数の減少」、「客単価の減少」が問題となっている。

② 課題

経営の問題と方針から課題を抽出する。

i. 全体の課題

全体の課題を整理するために、全体の経営上の問題点と今後の方針を図-87、図-88に示す。

図-87 全体の経営上の問題点

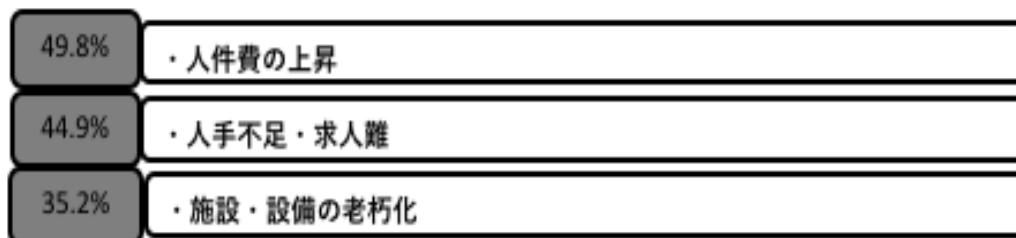
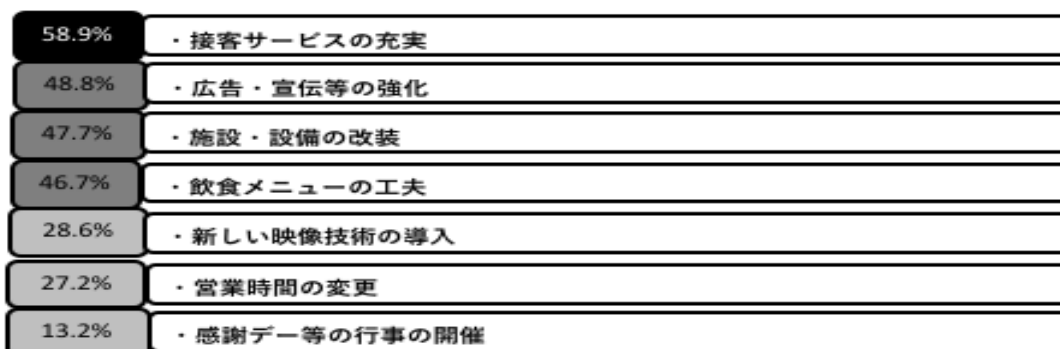
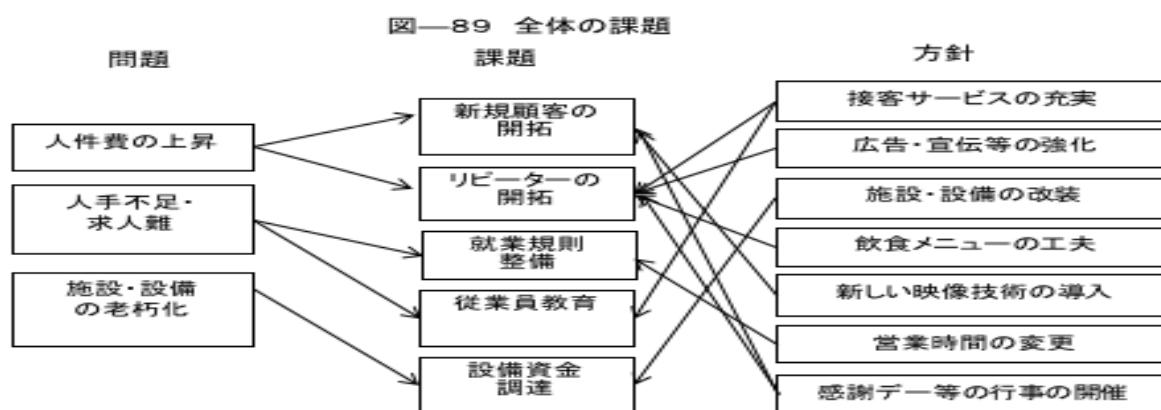


図-88 全体の今後の方針



全体の経営上の問題点と今後の方針より課題を考える。

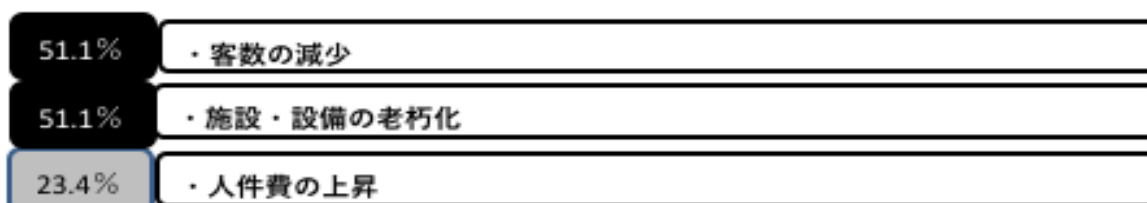


全体の課題としては、「新規顧客の開拓」、「リピーターの開拓」、「就業規則整備」、「従業員教育」「設備資金調達」である。

ii. 単独館

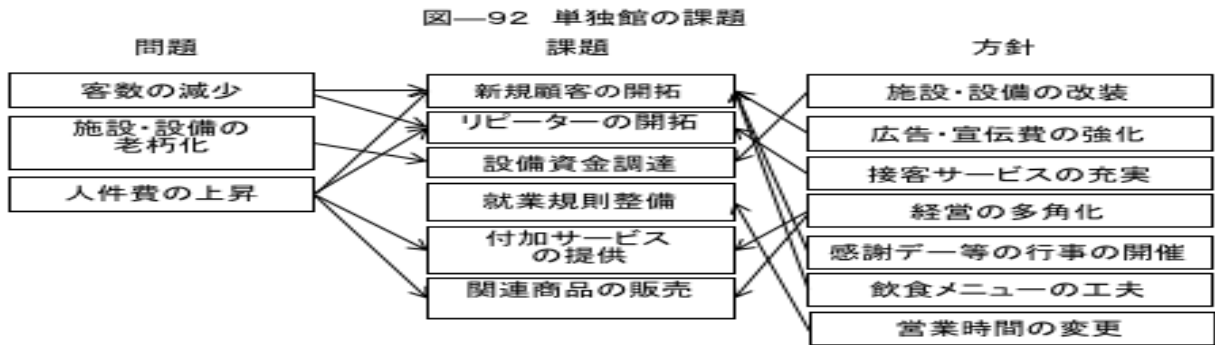
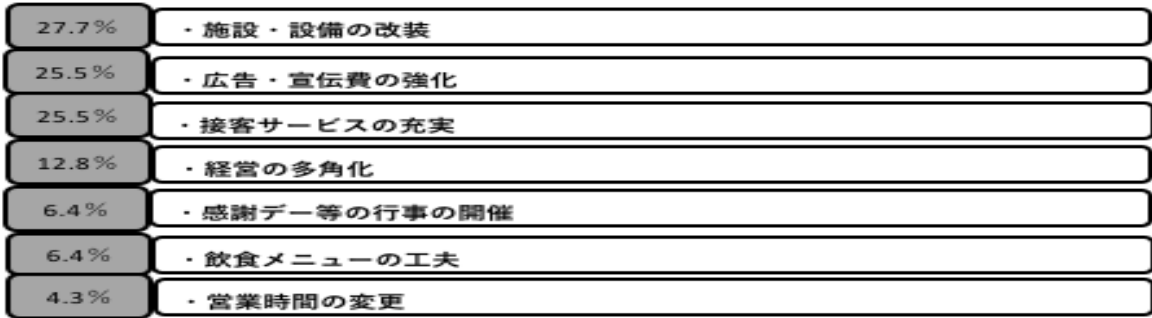
単独館の課題を整理するために、全体の経営上の問題点と今後の方針を図-90、図-91に示す。

図-90 単独館の経営上の問題点



単独館の経営上の問題点と今後の方針より課題を考える。

図-91 単独館の今後の方針



iii. シネコン

シネコンの課題を整理するために、全体の経営上の問題点と今後の方針を図-93、図-94に示す。

図-93 シネコンの経営上の問題点

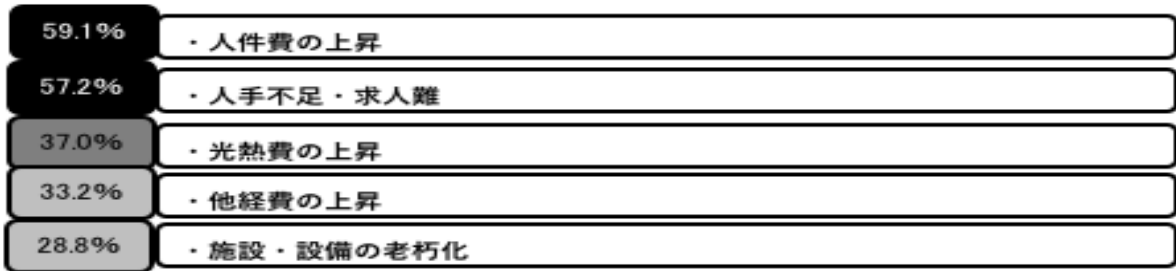
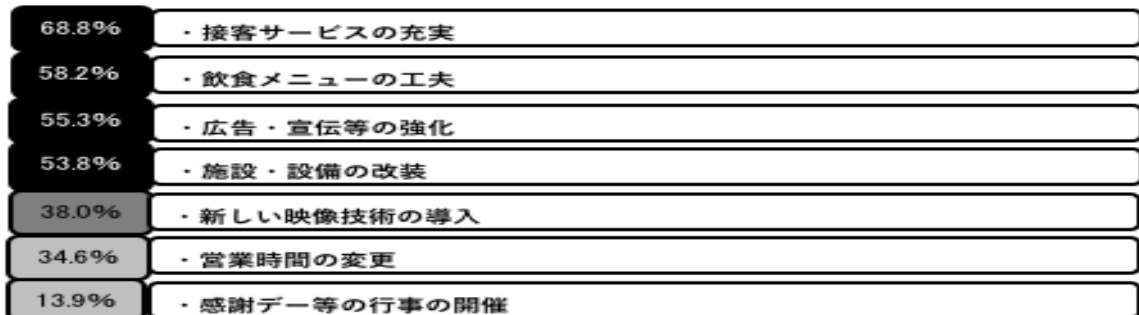
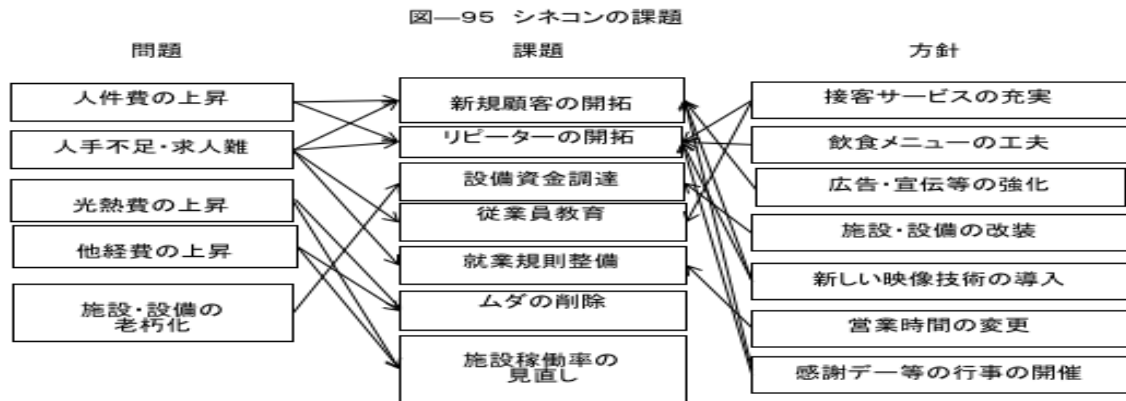


図-94 シネコンの今後の方針



シネコンの経営上の問題点と今後の方針より課題を考える。



iv. ミニシアター

ミニシアターの課題を整理するために、全体の経営上の問題点と今後の方針を図-96、図-97に示す。

図-96 ミニシアターの経営上の問題点

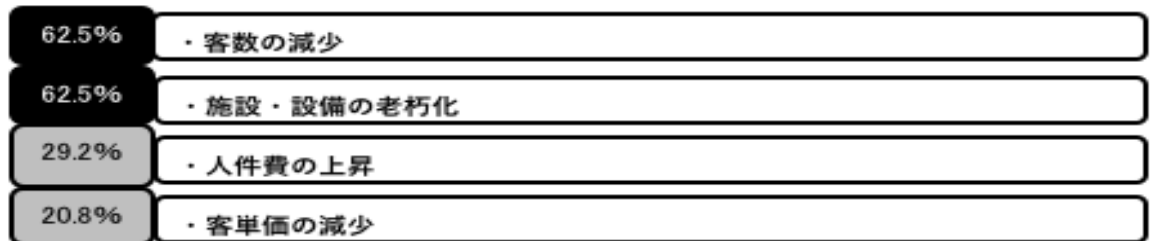
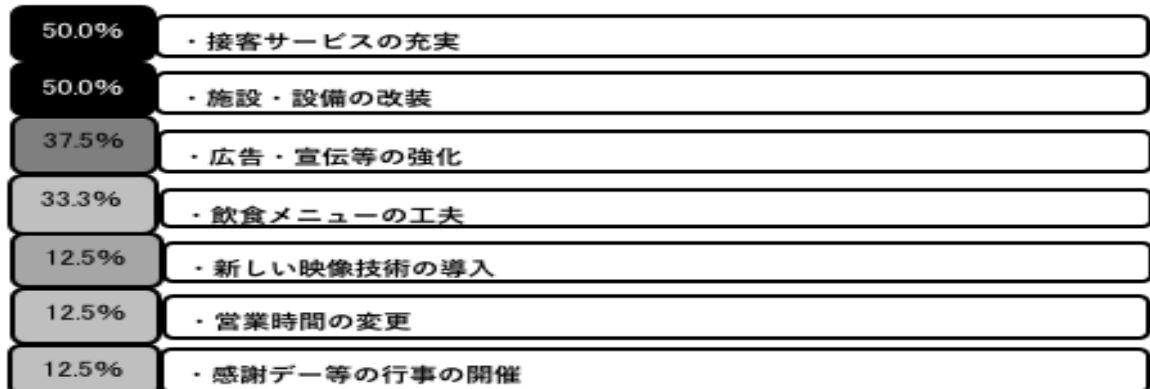
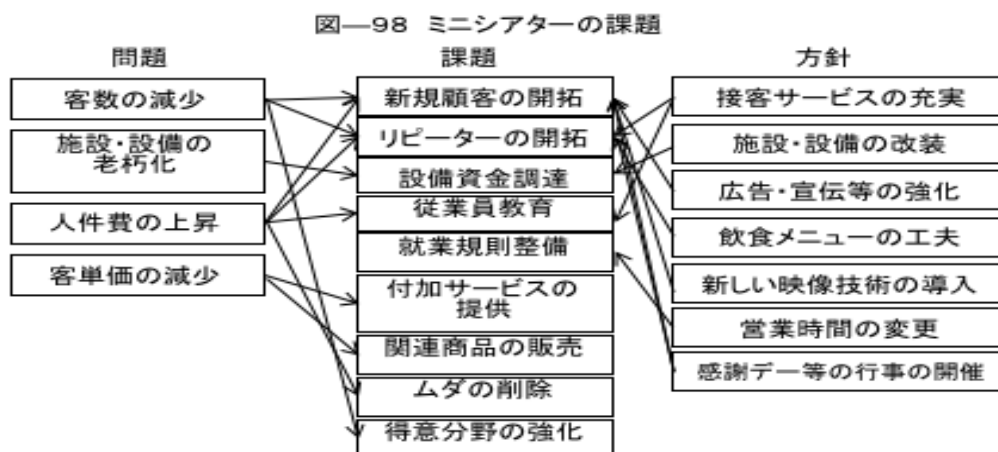


図-97 ミニシアターの今後の方針



ミニシアターの経営上の問題点と今後の方針より課題を考える。



(3) 経営改善の方法

① 基本的な経営改善方法

i. 新規顧客の開拓

「4Kテレビ」「8Kテレビ」3次元映像まで楽しめるテレビまで登場し、自宅にいても映画館のように映画を楽しむことができる環境が整いつつある。新規顧客の開拓として、それらに打ち勝つ映画館の魅力と価値の提供を行う必要がある。顧客層と好みを分析し、映画の内容にあったターゲット層にその魅力と価値を伝え、来させ、体感させなければならない。

暗闇の大空間で好みの映像物語を、大画面と大音量で1人占めできるのが、映画館本来の魅力と価値である。つまり映画作品に応じて映画館の魅力を付加した尖る広告発信が必要である。

また新規顧客の開拓手法として、映画館における映画以外のコンテンツ上映「ODS（アザーデジタルスタッフ）」がある。スポーツ中継、各種コンサート、演劇、オペラ、バレエ、歌舞伎、寄席など、会場の集客能力に限界がある人気の高い舞台などで、特に地方在住の観客を動員する手法として注目されている。多様な目的で映画館を活用し、地域メディアとしての役割をアピールすることで、新規顧客の開拓に繋がると考える。

ii. リピーターの獲得

リピーターの獲得は、ロイヤリティの高いユーザーにとってメリットの多い策を講じなければ成功しない。例えば有料の会員制度で、会員はいつでもおトクという仕組みを作る。音響への情熱をかた向け、これまでの映画鑑賞とは別次元の没入体型スタイルで、一般の映画館やテレビの音響を物足りなくさせる。「ドリパス」も映画好きから好評を博している。「ドリパス」はインターネットで上映して欲しい映画のリクエストを集め、映画配給会社と交渉し、上映が許可された映画のチケットを販売しシネコンで上映する。ユーザーのリクエストによって上映イベントを実現するためのサービスであり、一定人数のチケット購入があって初めてイベントが成立するので、リスクヘッジになる。また閑散期の集客にも寄与している。映画館は新たなサービスに参加することでリピーターの獲得に繋がる。

最近は映画を観ている観客がスクリーンに向かって大声で声援を送る「応援上映」も話題になっている。映画館をライブ会場に見立てて、自分の好きなキャラクターを応援する上映形態

であり、ファンが作品の興奮や感動を共有できリピーターが増えている。しかし映画館側の情報の周知や観客のマナーが必要とされる。

映画館の改善策として従業員の接客を充実させ、ポイントカードや会員特典などでリピーターを多く獲得する努力を行っていく。

また、リピーターは映画作品のメガヒットに左右されるため、ロングランが期待できる作品の感度と情報入手が必要である。

iii. 設備資金の調達

映画は映画のフィルム媒体から電子媒体に移行し、映写機はプロジェクターへと変わっていった。そのため、映写技師の必要がなくなる代わりに映画館ではデジタル媒体の上映に対応するための設備の導入が必要となった。3D作品の登場により、映写機と附属のメガネが必要になり、やがて8Kコンテンツ等の新技術の登場に合わせて設備投資が必要になる。2014～2016年にかけてはデジタル化に伴うコスト削減が進み、フィルム上映をやめる映画館も現れた。

設備資金の調達では、公的金融機関を活用する方法がある。日本政策金融公庫の「生活衛生新企業育成資金」は融資金額が大きく、生活衛生に関する新規事業の育成や事業安定に使える融資制度である。生活衛生事業とは、飲食業や販売業の他、サービス業全般を指し、映画館も含まれる。また、経営の近代化を促進するために必要な資金について、低利で融資を受けることができる日本政策金融公庫の「生活衛生関係営業経営改善資金特別貸付」もある。

iv. 従業員教育

接客サービス充実のためには接客の優れた従業員から他の従業員に、最近注目されている1on1のコーチングを実施させていくのが最も有効である。従業員自らの気づきで行動が変化し「接客マニュアル」も進化する。公的機関でのコーチング研修も行われており活用できる。

v. 人出不足・求人難

少子高齢化社会が急激に加速している日本は、労働力不足に対して外国人をさらに受け入れていくことや、また外国人との協業も考えられる。映画の好きな外国人を採用し、住まいから教育まで支援する仕組み作りが必要となる。

② 施設の状況に応じた経営改善方法

i. 関連商品の販売

高齢者は紙の読み物を好む傾向が強いため、文字や写真を大きくした高齢者向けの書籍やパンフレットを作成する。映画作品中に登場するキャラクターのフィギュアやプリントした商品、グッズなどを入場者にアンケートを行い、セット商品のシリーズ企画を映画配給会社に提案する。

ii. 付加サービスの提供

映画館内で食事ができるレストランを併設し、映画に関連するメニュー料理を用意する。恋愛がテーマの映画では、上映後、館内でカップリングパーティなどのイベントを開催する。外国映画の場合、主人公の外国人と同じ母国の入場客に対して、ドリンクや食事のサービス券を

配布し、映画鑑賞後に飲食スペースで交流会を開催する。またODSに関連するイベント・交流会・コミュニティなども開催する。

iii. ムダの削除

映画館は、密室性が高く、暗闇状態の施設を入場者に提供する、きわめて特異な営業を行っている。不特定多数の利用者が対象であるだけに、衛生面では適切な空調設備の保全、念入りの清掃、トイレなどの消毒等清潔で安全な環境の維持を怠らなければならない。そのためにはムダを削除する ECRS（改善の4原則、排除・結合・交換・簡素化）を現場で用い、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）を日々のルーティーンにすることが重要である。

iv. 得意分野の強化

単独館やミニシアターは、強烈で尖ったコンセプトと得意分野を持つ必要がある。映画館は水商売なので、先を読めなくてはならない。上映ラインアップも自ら決められる力量を持ち、その映画館でしか観られない映画を、素晴らしい作品を提供できる目利きが必要である。そのため、感性を研ぎ澄まし、上映する映画を選定しなければならない。尖ったコンセプトと得意分野の主張で、他の映画館との差別化をより鮮明にしていくことが重要とされる。