

興行場営業（映画館）の実態と 経営改善の方策

平成25年11月

は　じ　め　に

本書は、平成２４年１月２０日に実施した「生活衛生関係営業経営実態調査」の調査結果を中心に、興行場営業（映画館）の実態と経営改善の方策について、岡崎勝男中小企業診断士が執筆を担当しました。

本方策が興行場営業（映画館）を巡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。

平成２５年１１月

厚生労働省健康局生活衛生課長

依　田　泰

問 い 合 わ せ

厚 生 労 働 省 健 康 局 生 活 衛 生 課 調 査 係

電 話 (03)5253-1111 内 線 2438

目 次

I 興行場営業（映画館）の動向	2
1. 平成 23 年の事業規模	2
2. 映画館数の推移	2
3. 興行収入の推移	3
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
II 興行場営業（映画館）の現状	5
1. 興行場営業の特性	5
(1) 経営主体の構成割合	5
(2) 営業形態の構成割合	7
2. 興行場の営業	9
(1) 1 日の営業時間	9
(2) 1 か月の定休日数	10
(3) 1 日平均客数	10
(4) 客 1 人の平均単価	11
(5) パソコンの導入状況	11
3. 興行場営業の経営内容	12
(1) 前年度対比売上高	12
(2) 当期純利益の動向要因	13
4. 従業員と労働条件	14
(1) 雇用の形態	14
(2) 経営主体別従業者平均年齢別性別施設割合	15
(3) 従業者平均労働時間別施設割合	15
(4) 就業規則の施設割合	16
5. 施設・設備の整備状況	17
(1) 土地の所有	17
(2) 建物の築年数	17
(3) スクリーン数	18
(4) 平均座席数	18
(5) 設備等の状況	18
6. 日本政策金融公庫の利用状況	19
(1) 日本政策金融公庫認知度	19
(2) 日本政策金融公庫を知ったきっかけ	19
(3) 生活衛生資金貸付制度の認知度	20

7. 設備投資などの状況	20
(1) 過去3年間の設備投資実績	20
(2) 過去3年間の設備投資理由	20
(3) 過去3年間の資金調達方法	20
(4) 設備投資内容と資金調達方法	21
(5) 向こう3年間の設備投資予定	21
(6) 向こう3年間の設備投資の主な内容	21
(7) 向こう3年間の設備投資の主な理由	21
8. 少子・高齢化、健康・環境への取組状況	22
(1) 高齢者や車椅子の方に配慮した設備がある	22
(2) 高齢者や車椅子の方に配慮した設備の種類	22
(3) 高齢者や車椅子の方に配慮した設備がない	22
(4) 高齢者や車椅子の方に配慮した設備がない理由	23
(5) 分煙の状況	23
(6) ごみ減量化・リサイクル	24
9. サービスへの取組状況	24
(1) サービス	24
(2) 地域との共生	25
(3) Sマーク	26
10. 経営上の問題点と今後の方針	27
(1) 経営上の問題点	27
(2) 今後の方針	29
Ⅲ 興行場営業（映画館）の経営改善の方策	31
1. 興行場営業の「振興指針」の紹介	31
2. 興行場営業（映画館）の経営改善のポイント	36
(1) 経営の動向	36
(2) 経営の問題点及び課題	37
(3) 経営改善の方法	42

映画産業は昭和 30 年代にピークを迎えていた。入場者数は昭和 33 年に 1,127,452 千人で最大を記録し、10 億人を越えたのは昭和 32 年から昭和 35 年にかけての 4 年間である。映画館の減少の大きな要因は昭和 28 年から始まったテレビ局の開局が大きな原因と考えられる。全国でのテレビ局の開局は昭和 40 年までに現在ある半数のテレビ局が開局している。また、レジャーの多様化により入場客数は平成 8 年まで減少していったが、ショッピングモールに併設されるシネコンの登場により、入場客数、スクリーン数は増加した。しかし、平成 23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災によって、興行場営業は大きな影響を受けた。平成 16 年から平成 23 年の推移をみるとリーマンショックのあった平成 20 年は、入場人員、興行収入で減少があったが、平成 22 年は平成 16 年と比べると入場人員が 2.5 ポイント、興行収入が 4.7 ポイント増加していた。しかし、平成 23 年は東日本大震災の影響が大きく、平成 16 年と比べると入場人員が 14.9 ポイント、興行収入が 14.1 ポイント減少している。

表-1 過去8年間(平成16年～23年)の映画館経営指数の推移

	平成	16	17	18	19	20	21	22	23
	西暦	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
実数	映画館数	2,825	2,962	3,062	3,221	3,359	3,396	3,412	3,339
	入場人員(千人)	170,092	160,453	164,585	163,193	160,491	169,297	174,358	144,726
	興行収入(百万円)	210,914	198,160	202,934	198,443	194,836	206,035	220,737	181,197
	平均入場料金(円)	1,240	1,235	1,233	1,216	1,214	1,217	1,266	1,252
	1人当たり入場回数	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.4	1.1
16年を 100とし た比率	映画館数	100.0	104.8	108.4	114.0	118.9	120.2	120.8	118.2
	入場人員(千人)	100.0	94.3	96.8	95.9	94.4	99.5	102.5	85.1
	興行収入(百万円)	100.0	94.0	96.2	94.1	92.4	97.7	104.7	85.9
	平均入場料金(円)	100.0	99.6	99.4	98.1	97.9	98.1	102.1	101.0
	1人当たり入場回数	100.0	94.2	96.6	95.8	94.3	99.4	103.1	85.3

資料:映画年鑑2013版

興行場営業(映画館)の実態について平成 23 年度生活衛生関係営業経営実態調査がまとめられた。この調査結果を中心に映画興行界の現状をまとめることにする。

「Ⅰ. 興行場営業(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、入場人員などを分析し、「Ⅱ. 興行場営業(映画館)の現状」は平成 23 年度生活衛生関係営業経営実態調査を基に分析を試みた。そして最後に「Ⅲ. 興行場営業(映画館)の経営改善の方策」として、今後の興行場営業の経営方針についてまとめた。

I 興行場営業（映画館）の動向

1. 平成 23 年の事業規模

平成 23 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 23 年度の興行収入 181,197 百万円、年間 1 人当たり入場回数 1.143 回、年間 1 人当たり平均入場料 1,252 円、年間公開本数 799 本であった。

表-2 平成23年度映画興行界の実態
全国地区別映画館数

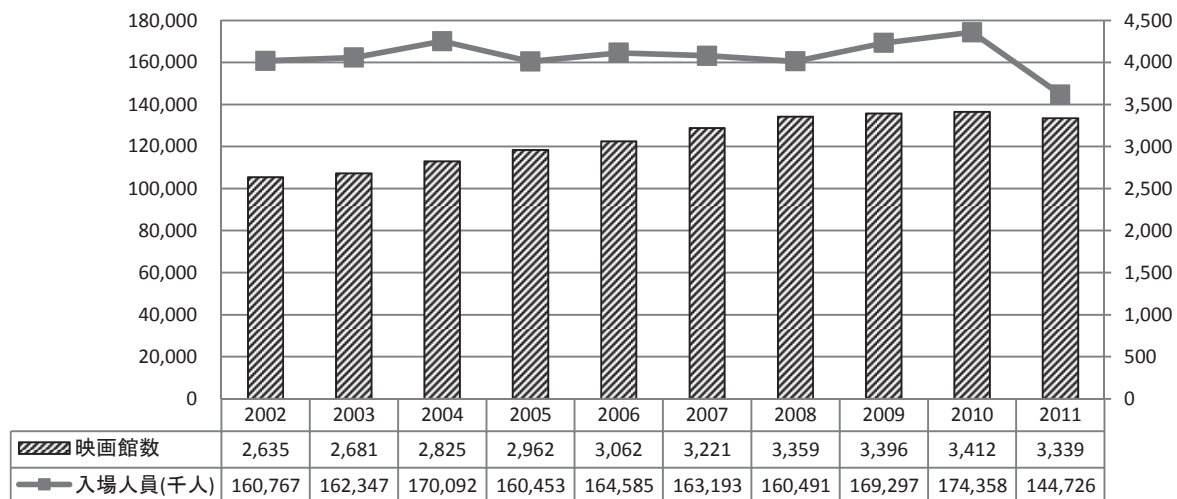
地区	館数				その他データ	
	邦画専用	洋画専用	邦洋混映	計	* 興行収入合計	181,197百万円
関東	36	60	1,543	1,639		
中部	13	2	452	467	* 年間1人当たり入場回数	1.143回
関西	24	11	706	741		
九州	13	5	321	339	* 平均入場料金	1,252円
北海道	4	－	118	122		
沖縄	1	2	28	31	* 公開本数	計 799
計	91	80	3,168	3,339	(洋画)	358
割合	2.7%	2.4%	94.9%	100.0%	(邦画)	441

資料：映画年鑑2013版

2. 映画館数の推移

2002 年（平成 14 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、2006 年（平成 18 年）には 3000 館を超えた。その後 2010 年（平成 22 年）まで、映画館数は着実に増えていた。しかし 2011 年は映画館数が 2010 年と比べて 73 館減少した。2002 年（平成 16 年）から 2010 年（平成 22 年）までの入場人員は増減を繰り返してきたが、2010 年（平成 22 年）には 174,358 千人と平成となってから過去最高の人数を記録した。だが、2011 年（平成 23 年）には前年と比べると約 3 千万人減少し 144,726 千人となった。東日本大震災による電力不足の影響で上映時間が制限や、ショッピングモールの営業時間などにより、来客数が減少したとみられる。

図一1 映画館数と入場人員数

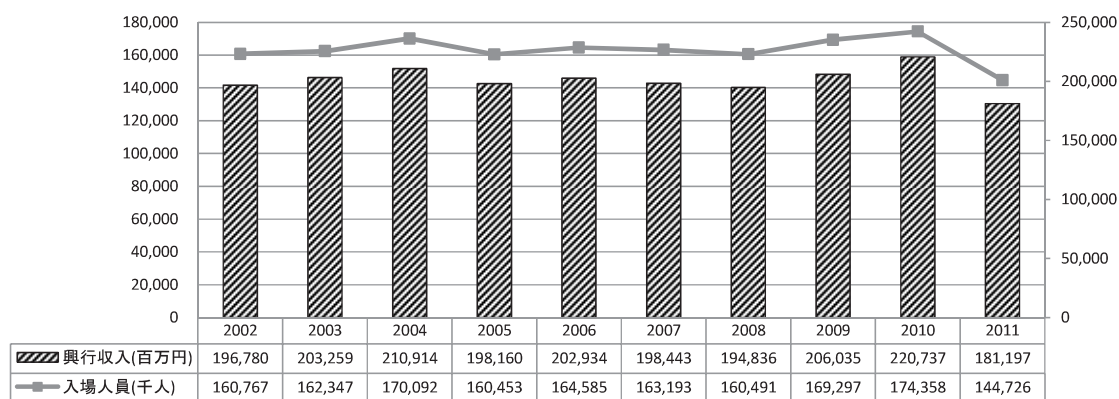


資料：映画年鑑 2013 版

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。2002年（平成14年）から2011年（平成23年）までの推移をみると2010年は2200億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た。しかし、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。

図一2 興行収入と入場人員数



資料：映画年鑑 2013 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(表一3)のとおりで、平成23年度で1,812億円、入場人員数1億4,473万人、映画館数3,339館で前年と比べると、興行収入は17.9ポイントの減少、入場人員数は17.0ポイントの減少、映画館数は2.1ポイントの減少となっている。震災の影響がない平成22年を平成14年と比べると興行収入で12.2ポイントの増加、入場人員数で8.5ポイントの増加、映画館数で29.5ポイントの増加となっている。

表一3 市場規模

	平成14年	平成22年	平成23年	22/14	23/22
興行収入(百万円)	196,780	220,737	181,197	12.2%	-17.9%
入場人員(千人)	160,767	174,358	144,726	8.5%	-17.0%
映画館数	2,635	3,412	3,339	29.5%	-2.1%

資料：映画年鑑2013版

（2）レジャー白書からみる市場規模

平成23年度の余暇市場の規模は649,410億円で「スポーツ部門」38,900億円、「趣味・創作部門」93,820億円、「娯楽部門」424,490億円、「観光・行楽部門」92,200億円である。映画は「趣味・創作部門」に分類される。平成23年度の余暇市場は前年と比べ4.5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13.8ポイントの減少である。

表一4 余暇市場の推移 単位：億円

	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	22/21	23/22
スポーツ部門	42,470	41,680	40,700	40,150	38,900	98.6%	96.9%
趣味・創作部門	107,750	106,910	102,430	108,840	93,820	106.3%	86.2%
娯楽部門	488,680	474,040	457,210	435,610	424,490	95.3%	97.4%
観光・行楽部門	107,080	104,250	94,240	95,270	92,200	101.1%	96.8%
余暇市場	745,980	726,880	694,580	679,870	649,410	97.9%	95.5%

資料：レジャー白書2012版

平成 23 年度の「趣味・創作部門」は前年と比べると大きく減少しているが、その中でも「映画」が 18.1 ポイントの減少で、最も減少している。

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19年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	22/21	23/22
映画	1,980	1,950	2,060	2,210	1,810	107.3%	81.9%
演劇	1,180	1,270	1,400	1,330	1,090	95.0%	82.0%
演芸	240	260	290	300	260	103.4%	86.7%
音楽会	2,310	2,400	2,470	2,480	2,370	100.4%	95.6%
美術鑑賞	500	530	530	590	570	111.3%	96.6%
合計	6,210	6,410	6,750	6,910	6,100	102.4%	88.3%

資料:レジャー白書2012版

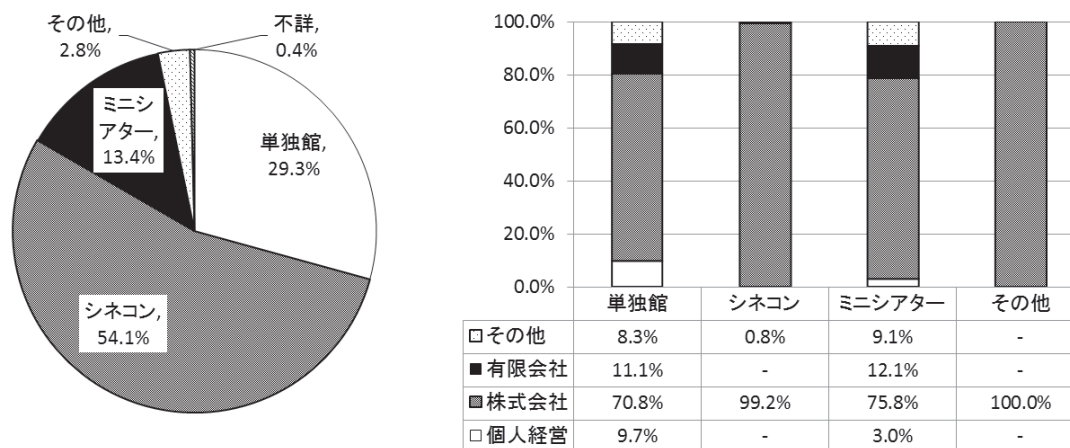
Ⅱ 興行場営業（映画館）の現状

1. 興行場営業の特性

（1）経営主体の構成割合

① 営業形態

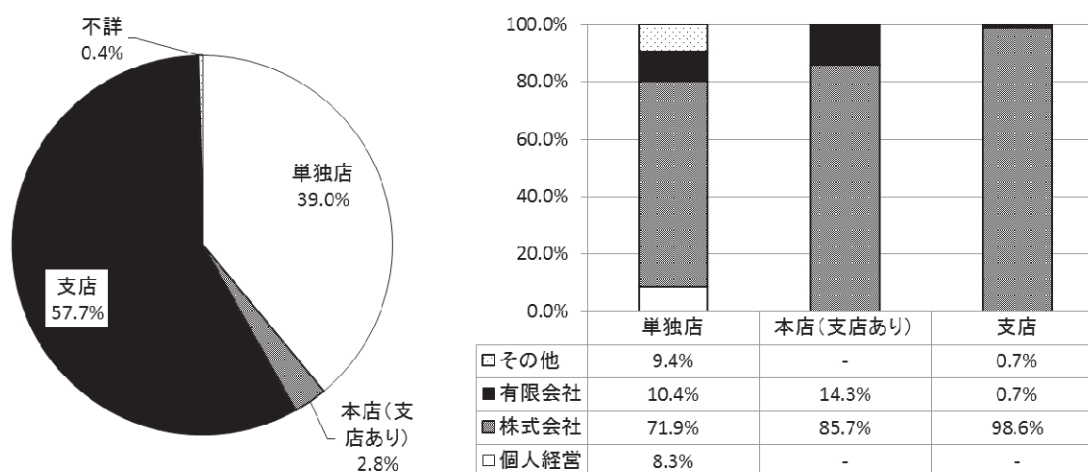
図－3 営業形態別施設割合及び営業形態別経営主体の施設構成割合



営業形態別では「シネコン」が 54.1%と最も多く、次いで「単独館」が 29.3%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 70.8%で最も多く、次いで「有限会社」の 11.1%となっている。「シネコン」は「株式会社」が 99.2%でほとんどを占めている。「ミニシアター」は「株式会社」が 75.8%で最も多く、次いで「有限会社」の 12.1%となっている。

② 店舗の形態

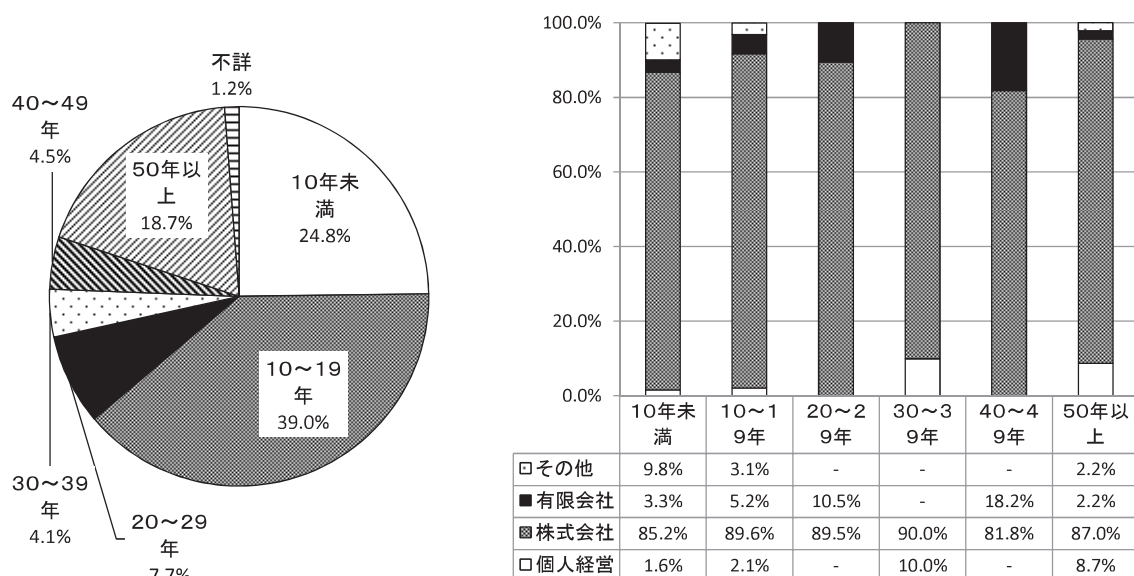
図－4 店舗の形態別施設割合及び店舗の形態別経営主体の施設構成割合



店舗の形態別では「支店」が 57.7%と最も多く、次いで「単独店」が 39.0%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 71.9%で最も多く、次いで「有限会社」の 10.4%となっている。「本店（支店あり）」は「株式会社」が 85.7%で最も多く、次いで「有限会社」の 14.3%となっている。「支店」に至っては「株式会社」が 98.6%を占めている。

③ 営業年数

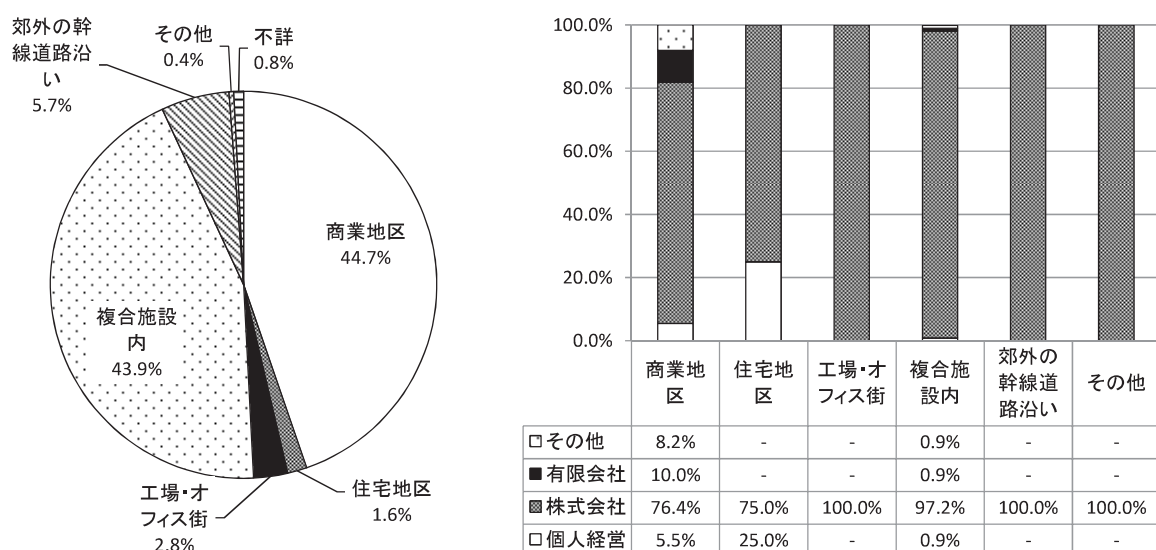
図－5 営業年数別施設割合及び営業年数別経営主体の施設構成割合



営業年数別では「10～19 年」が 39.0%と最も多く、次いで「10 年未満」が 24.8%、「50 年以上」が 18.7%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 85.2%で最も多く、次いで「有限会社」の 3.3%となっている。「10～19 年」は「株式会社」が 89.6%で最も多く、次いで「有限会社」の 5.2%となっている。「50 年以上」は「株式会社」が 87.0%と最も多く、次いで「個人経営」が 8.7%となっている。

④ 立地条件

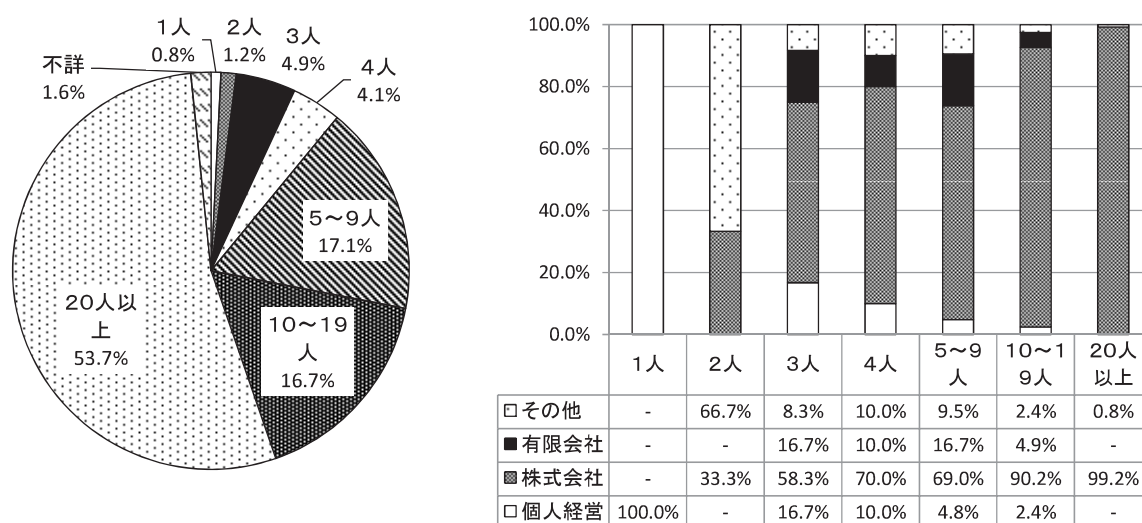
図－6 立地条件別施設割合及び立地条件別経営主体の施設構成割合



立地条件別では「商業地区」が 44.7%と最も多く、次いで「複合施設内」が 43.9%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 76.4%で最も多く、次いで「有限会社」の 10.0%となっている。「複合施設内」は「株式会社」が 97.2%を占めている。「住宅地区」の「個人経営」が 25.0%でほかの地区の「個人経営」の中で最も多い。

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

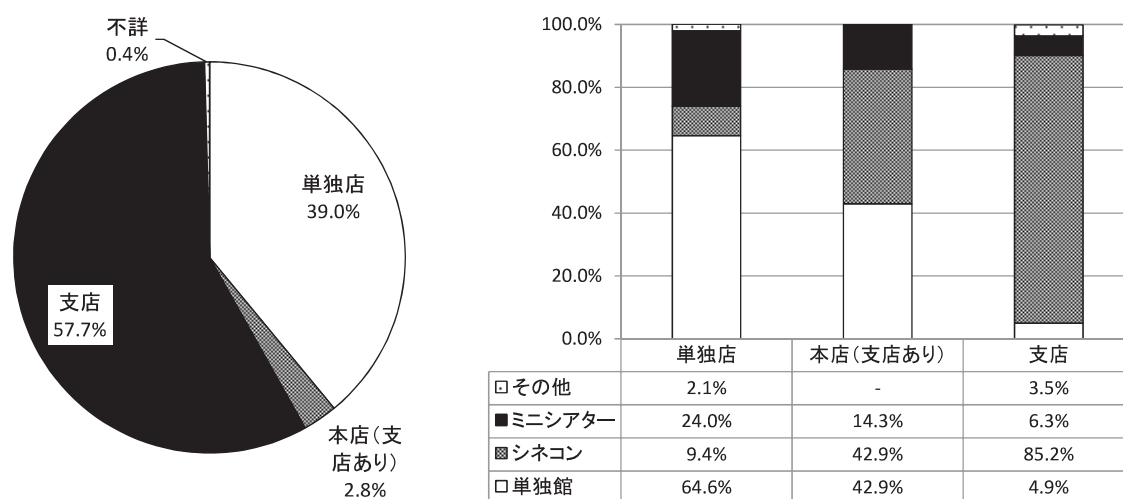


従業員の規模別では「20人以上」が53.7%と最も多く、次いで「5～9人」が17.1%となっている。従業員の規模別の経営主体割合で「20人以上」は「株式会社」が99.2%を占めている。「5～9人」は「株式会社」が69.0%と最も多く、次いで「有限会社」が16.7%となっている。「1人」の「個人経営」が100.0%ですべてを占めている。

(2) 営業形態の構成割合

① 店舗の形態

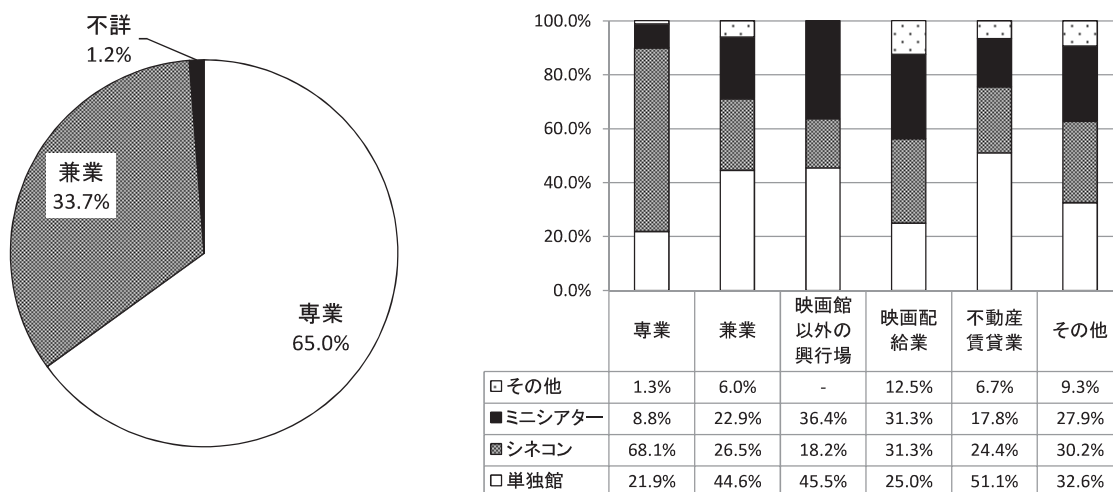
図－8 店舗の形態別施設割合及び店舗の形態別営業形態の施設構成割合



店舗の形態別の営業形態割合で「単独店」は「単独館」が64.6%で最も多く、次いで「ミニシアター」の24.0%となっている。「本店(支店あり)」は「単独館」「シネコン」が共に42.9%で最も多い。「支店」は「シネコン」が85.2%で最も多く、次いで「ミニシアター」が6.3%となっている。

② 専業・兼業

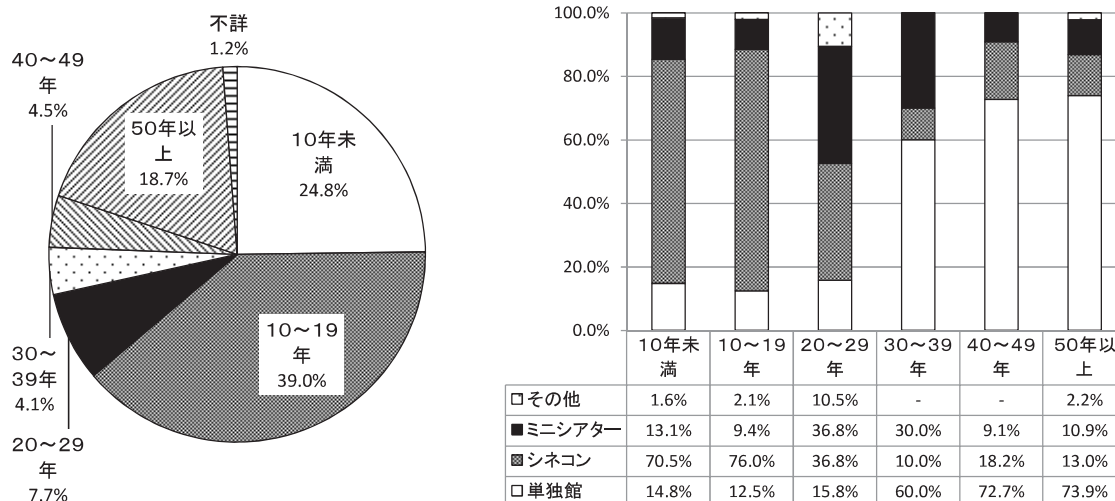
図－9 専業・兼業別施設割合及び専業・兼業別営業形態の施設構成割合



専業・兼業別の施設割合で「専業」は 65.0%で、「兼業」は 33.7%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 68.1%で最も多く、次いで「単独館」が 21.9%となっている。「兼業」は「単独館」が 44.6%で最も多く、次いで「シネコン」が 26.5%となっている。「兼業」の項目で「映画館以外の興行場」は「単独館」が 45.5%で最も多く、次いで「ミニシアター」が 36.4%となっている。「映画配給業」は「シネコン」「ミニシアター」が共に 31.3%となっている。また「不動産賃貸業」は「単独館」が 51.1%で最も多く、次いで「シネコン」が 24.4%となっている。

③ 営業年数

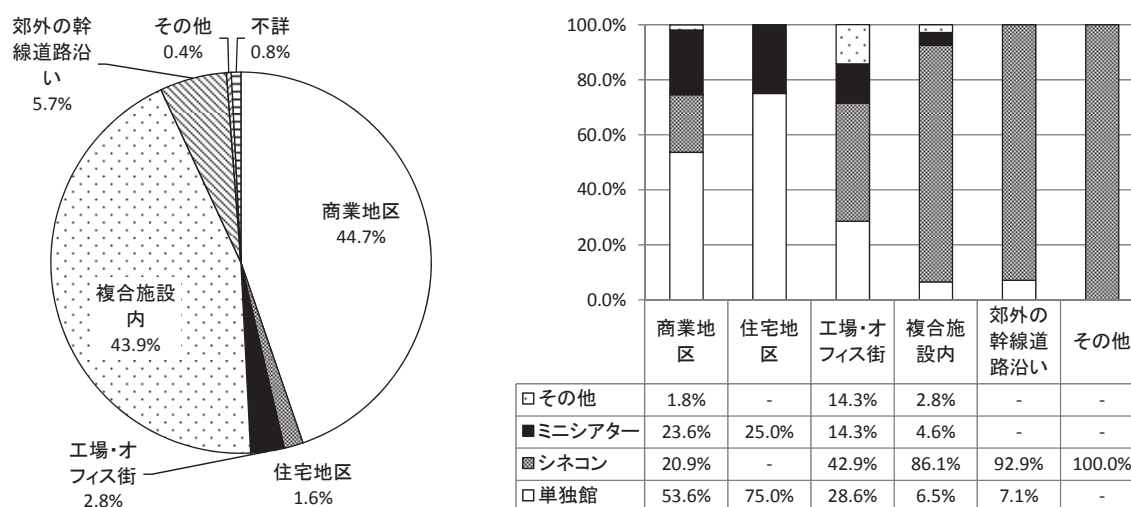
図－10 営業年数別施設割合及び営業年数別営業形態の施設構成割合



営業年数別の営業形態割合で「10年未満」は「シネコン」が 70.5%で最も多く、次いで「単独館」の 14.8%となっている。「10～19年」は「シネコン」が 76.0%で最も多く、次いで「単独館」の 12.5%となっている。「50年以上」は「単独館」が 73.9%と最も多く、次いで「シネコン」が 13.0%となっている。「20～29年」は「シネコン」「ミニシアター」が共に 36.8%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年以上の施設では「単独館」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

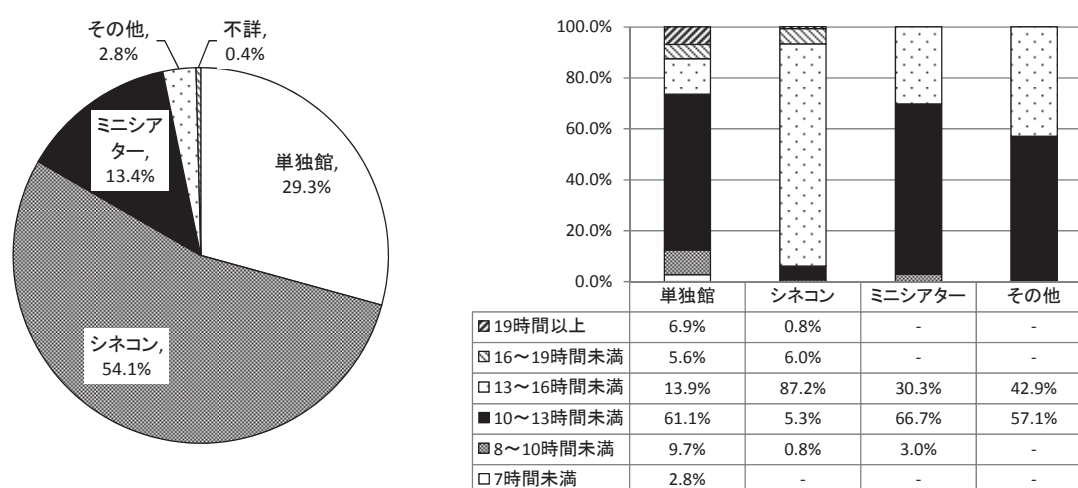


立地条件別の営業形態割合で「商業地区」は「単独館」が53.6%で最も多く、次いで「ミニシアター」の23.6%となっている。「複合施設内」は「シネコン」が86.1%で最も多く、次いで「単独館」が6.5%となっている。「商業地区」「住宅地区」で「単独館」が多く、「複合施設内」「郊外の幹線道路沿い」で「シネコン」が多い。

2. 興行場の営業

(1) 1日の営業時間

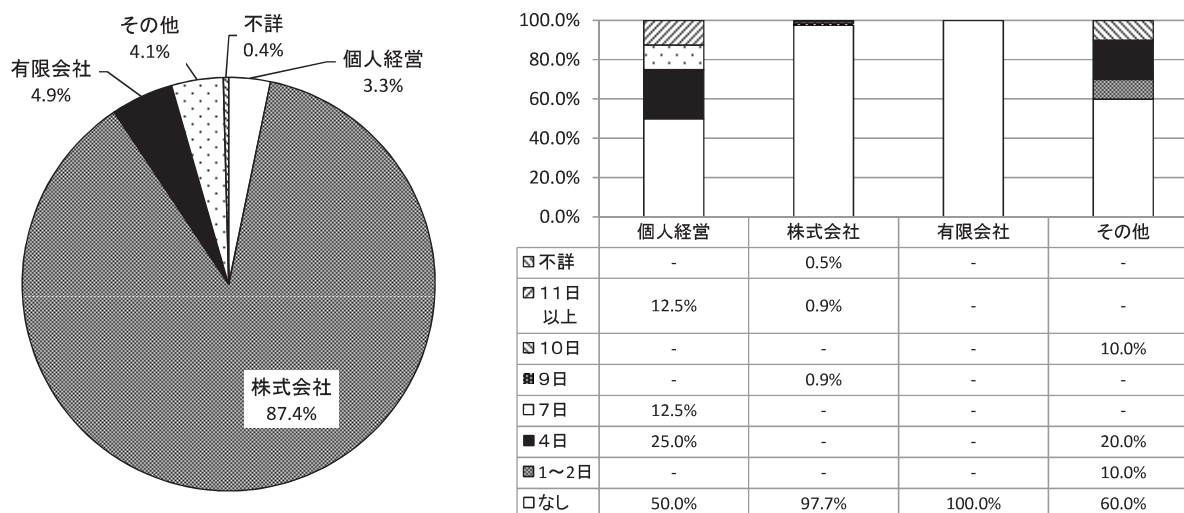
図－12 営業形態別施設割合及び営業形態別1日の営業時間の施設構成割合



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61.1%で最も多く、次いで「13～16 時間未満」が13.9%となっている。「シネコン」は「13～16 時間未満」が87.2%で最も多く、次いで「16～19 時間未満」が6.0%となっている。「ミニシアター」は「10～13 時間未満」が66.7%で最も多く、次いで「13～16 時間未満」が30.3%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6.9%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



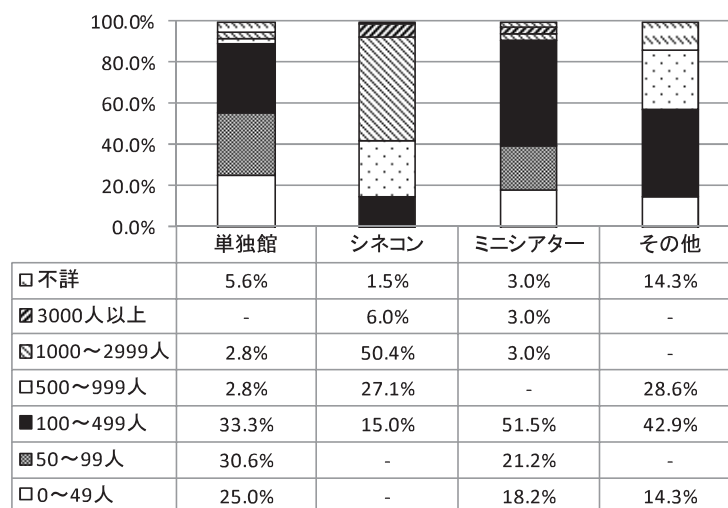
経営主体別では「株式会社」が87.4%と最も多く、次いで「有限会社」が4.9%、「個人経営」が3.3%となっている。経営主体別1か月の定休日数の割合で「個人経営」は「なし」が50.0%と最も多く、次いで「4日」が25.0%となっている。「株式会社」は「なし」が97.7%を占めている。また、「有限会社」はすべて「なし」である。

(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	152.5
シネコン	1,528.4
ミニシアター	368.6
その他	357.7

図－14 営業形態別1日平均客数の施設割合



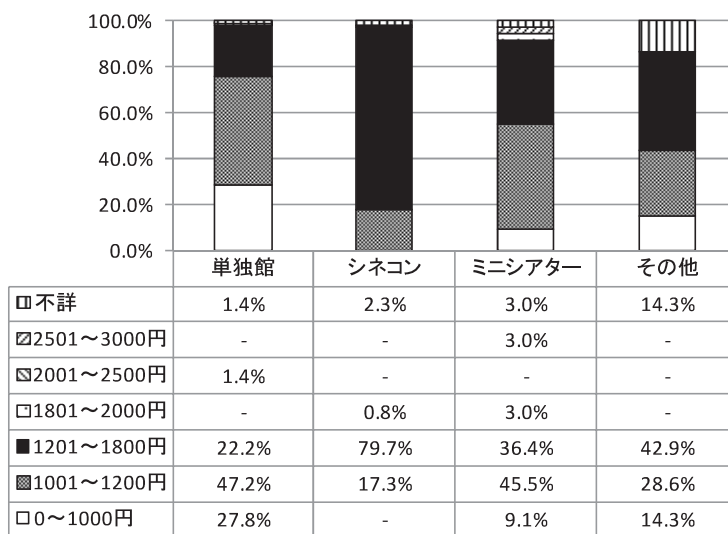
1施設当たり1日平均客数は「シネコン」が1,528.4人と最も多く、次いで「ミニシアター」が368.6人、「単独館」が152.5人となっている。営業形態別の1日の平均客数では「単独館」は「100～499人」が33.3%で最も多く、次いで「50～99人」が30.6%となっている。「シネコン」は「1000～2999人」が50.4%で最も多く、次いで「500～999人」が27.1%となっている。「ミニシアター」は「100～499人」が51.5%で最も多く、次いで「50～99人」が21.2%となっている。

(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	1,106.9
シネコン	1,413.6
ミニシアター	1,285.4
その他	1,270.7

図－15 営業形態別客単価の施設割合



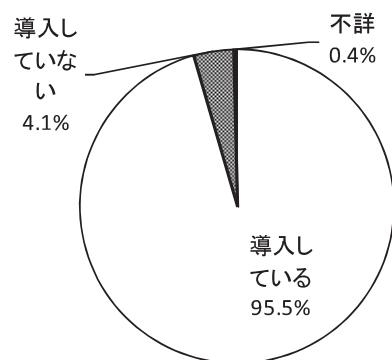
営業形態別平均客単価では「シネコン」が 1,413.6 円と最も高く、次いで「ミニシアター」が 1,285.4 円、「単独館」が 1,106.9 円となっている。営業形態別客単価の施設割合は「単独館」で「1001～1200 円」が 47.2%と最も高く、次いで「0～1000 円」が 27.8%となっている。「シネコン」は「1201～1800 円」が 79.7%と最も高く、次いで「1001～1200 円」が 17.3%となっている。「ミニシアター」は「1001～1200 円」が 45.5%と最も高く、次いで「1201～1800 円」が 36.4%となっている。

(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 95.5%で、「導入していない」が 4.1%となっている。

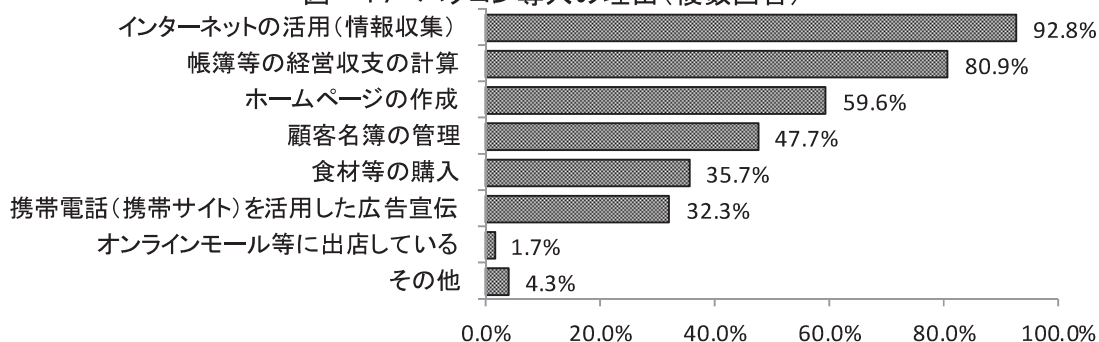
図－16 パソコンの導入状況の施設割合



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 92.8%と最も高く、次いで「帳簿などの経営収支の計算」が 80.9%、「ホームページの作成」が 59.6%、「顧客帳簿の管理」が 47.7%となっている。

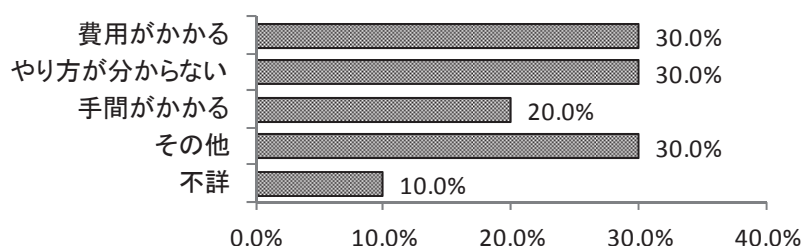
図－17 パソコン導入の理由（複数回答）



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」「やり方がわからない」が共に30.0%で、「手間がかかる」が20.0%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)



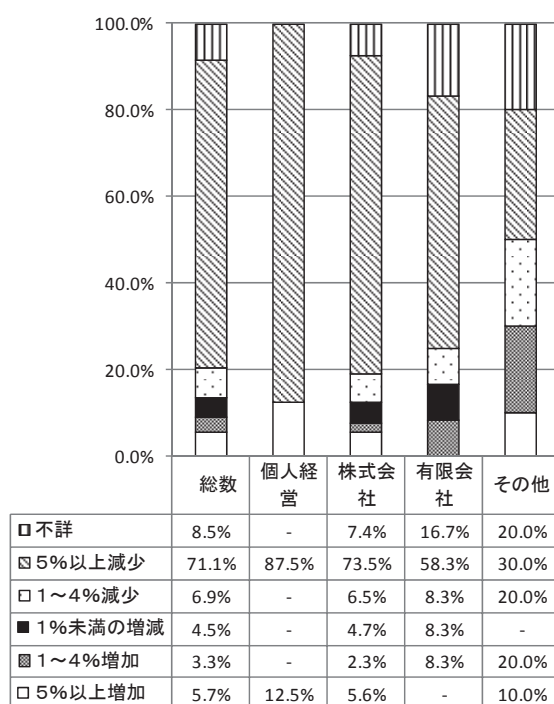
3. 興行場営業の経営内容

(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%以上減少」が71.1%で最も多く、次いで「1~4%減少」が6.9%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87.5%と最も多く、次いで「5%以上増加」が12.5%となっている。「株式会社」は「5%以上減少」が73.5%と最も多く、次いで「1~4%減少」が6.5%となっている。「有限会社」は「5%以上減少」が58.3%と最も多く、「1~4%増加」「1%未満の増減」「1~4%減少」が共に8.3%となっている。

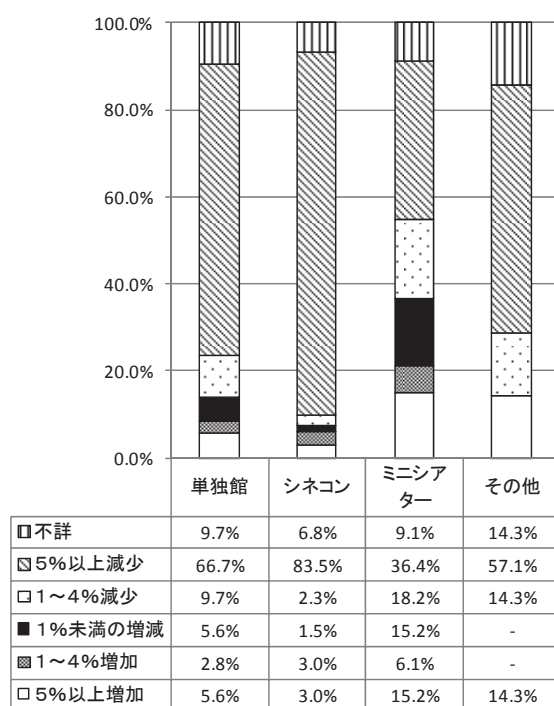
図－19 経営主体別売上高の施設割合



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66.7%と最も多く、次いで「1~4%減少」が9.7%となっている。「シネコン」は「5%以上減少」が83.5%と最も多く、次いで「5%以上増加」「1~4%増加」が共に3.0%となっている。「ミニシアター」は「5%以上減少」が36.4%と最も多く、次いで「1~4%減少」が18.2%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62.5%で最も多く、次いで「映画料・原材料費の増大」「料金の値下げ」「客数の増加」が共に12.5%となっている。「株式会社」の当期純利益の動向要因は「客数の減少」が81.4%で最も多く、次いで「客数の増加」が4.2%となっている。「有限会社」の当期純利益の動向要因は「客数の減少」が58.3%で最も多く、次いで「諸経費の増大」「客数の増加」が共に8.3%となっている。

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79.2%で最も多く、次いで「客数の増加」が5.6%となっている。「シネコン」の当期純利益の動向要因は「客数の減少」が84.2%で最も多く、次いで「立地条件の変化」「諸経費の節減」「客数の増加」が共に1.5%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57.6%で最も多く、次いで「客数の増加」が18.2%となっている。

図-21 当期純利益の動向要因 個人経営

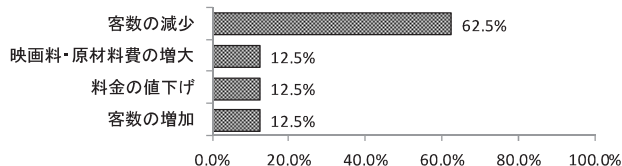


図-22 当期純利益の動向要因 株式会社

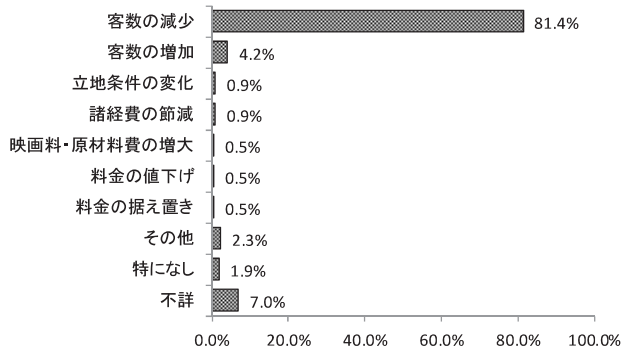


図-23 当期純利益の動向要因 有限会社

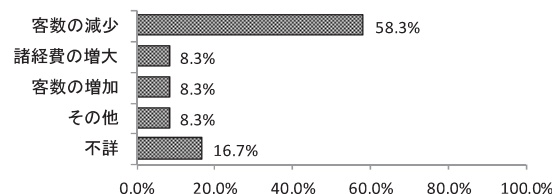


図-24 当期純利益の動向要因 単独館

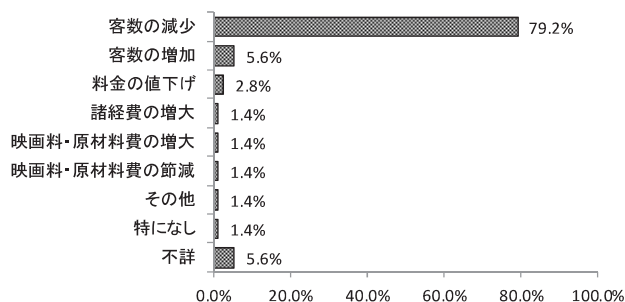


図-25 当期純利益の動向要因 シネコン

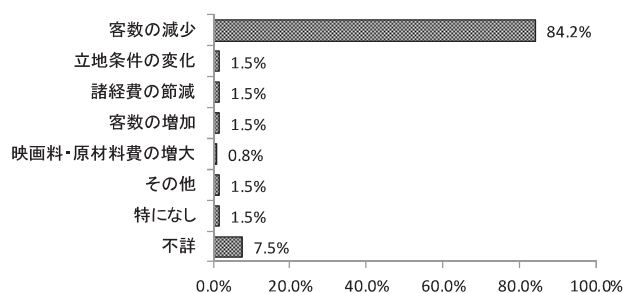
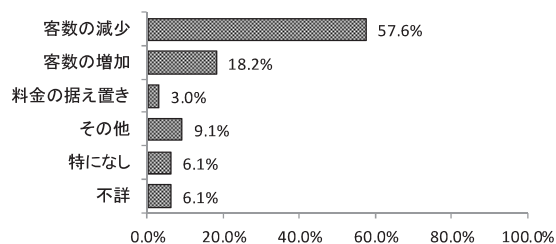


図-26 当期純利益の動向要因 ミニシアター



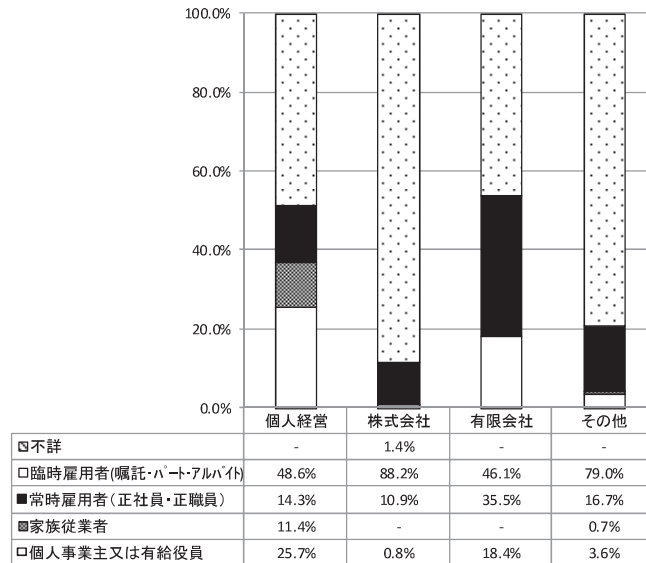
4. 従業員と労働条件

(1) 雇用の形態

① 経営主体

「個人経営」の雇用の形態は「臨時雇用者」が 48.6%と最も多く、次いで「個人事業主等」が 25.7%、「常時雇用者」が 14.3%、「家族従業者」が 11.4%となっている。「株式会社」は「臨時雇用者」が 88.2%と最も多く、次いで「常時雇用者」が 10.9%、「有給役員等」が 0.8%となっている。「有限会社」は「臨時雇用者」が 46.1%と最も多く、次いで「常時雇用者」が 35.5%、「有給役員等」が 18.4%となっている。

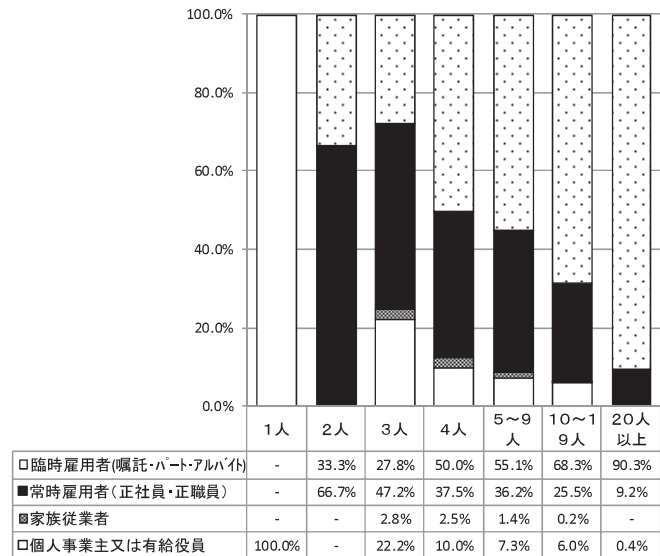
図-27 雇用の形態 経営主体



② 従業員の規模

「20人以上」の雇用の形態は「臨時雇用者」が 90.3%と最も多く、次いで「常時雇用者」が 9.2%、「個人事業主・役員等」が 0.4%となっている。「5～9人」の雇用の形態は「臨時雇用者」が 55.1%と最も多く、次いで「常時雇用者」が 36.2%、「個人事業主・役員等」が 7.3%、「家族従業者」が 1.4%となっている。

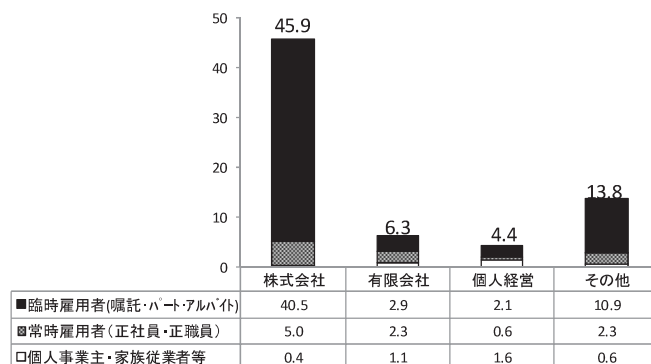
図-28 雇用の形態 従業員の規模



③ 1施設当たりの平均従業者数

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 45.9人と最も多く、次いで「有限会社」が 6.3人、「個人経営」が 4.4人となっている。

図-29 1施設当たりの平均従業者数 経営主体(単位:人)



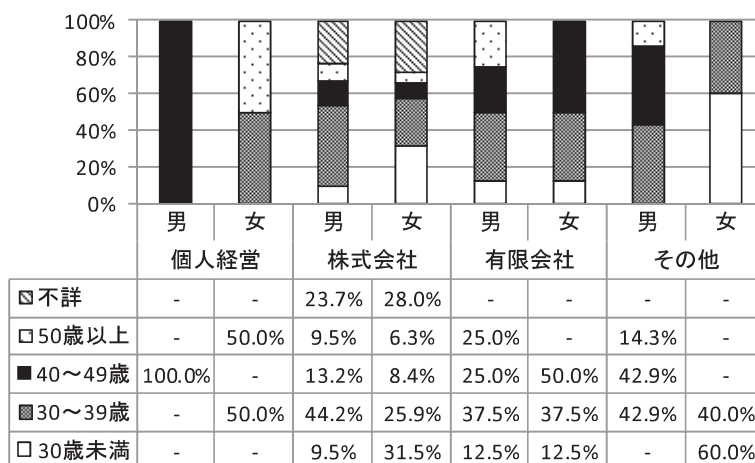
(2) 経営主体別従業員平均年齢別性別施設割合

「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」「50歳以上」が共に50.0%となっている。

「株式会社（男）」は「30～39歳」が44.2%と最も多く、次いで「40～49歳」が13.2%となっている。「株式会社（女）」は「30歳未満」が31.5%と最も多く、次いで

「30～39歳」が25.9%となっている。「有限会社（男）」は「30～39歳」が37.5%と最も多く、次いで「40～49歳」「50歳以上」が共に25.0%となっている。「有限会社（女）」は「40～49歳」が50.0%と最も多く、次いで「30～39歳」が37.5%となっている。

図一30 従業員年齢別性別施設割合 経営主体

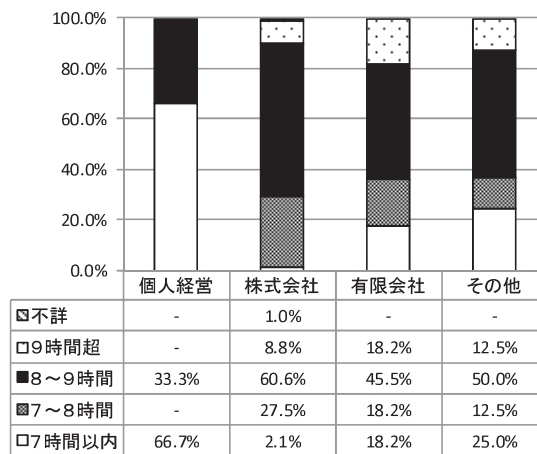


(3) 従業員平均労働時間別施設割合

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」が66.7%と最も多く、次いで「8～9時間」が33.3%となっている。「株式会社」は「8～9時間」が60.6%と最も多く、次いで「7～8時間」が27.5%となっている。「有限会社」は「8～9時間」が45.5%と最も多く、次いで「7時間以内」「7～8時間」「9時間超」が共に18.2%となっている。

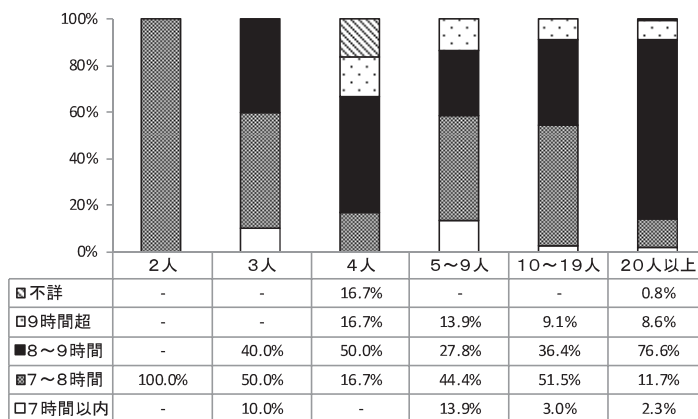
図一31 従業員労働時間別施設割合 経営主体



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76.6%と最も多く、次いで「7～8時間」が11.7%となっている。「10～19人」は「7～8時間」が51.5%と最も多く、次いで「8～9時間」が36.4%となっている。

図一32 従業員労働時間別施設割合 従業員の規模

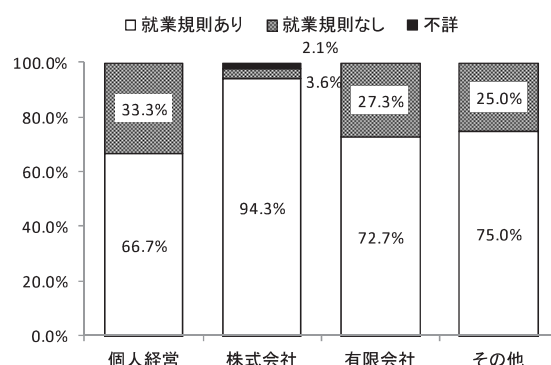


(4) 就業規則の施設割合

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」が66.7%で「就業規則なし」が33.3%となっている。「株式会社」は「就業規則あり」が94.3%で「就業規則なし」が3.6%となっている。「有限会社」は「就業規則あり」が72.7%で「就業規則なし」が27.3%となっている。

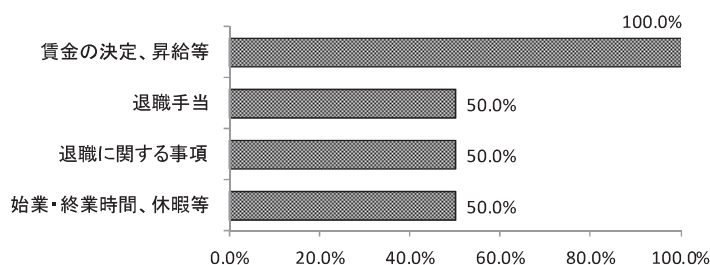
図一33 就業規則の有無の施設割合 経営主体



② 就業規則の項目

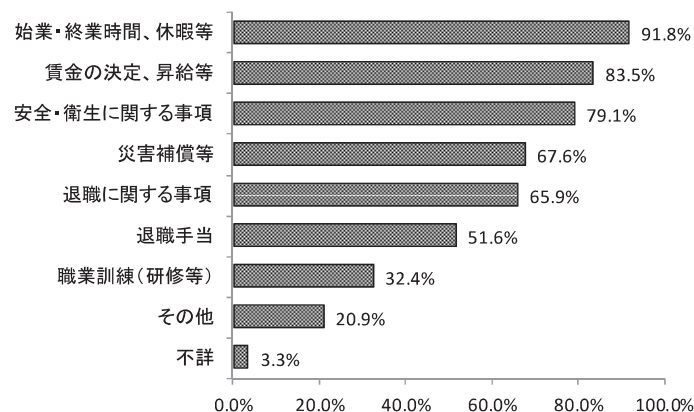
「個人経営」の就業規則の項目の施設割合は「賃金の決定、昇給等」が100.0%と最も多く、次いで「退職手当」「退職に関する事項」「始業・終業時間、休暇等」が50.0%となっている。

図一34 就業規則の項目の施設割合 個人経営



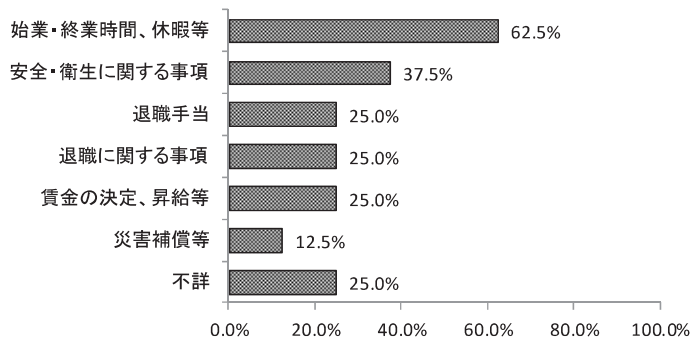
「個人経営」では「安全・衛生に関する事項」「職業訓練」「災害補償等」に関する項目がない。

図一35 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91.8%と最も多く、次いで「賃金の決定、昇給等」が83.5%となっている。

図一36 就業規則の項目の施設割合 有限会社



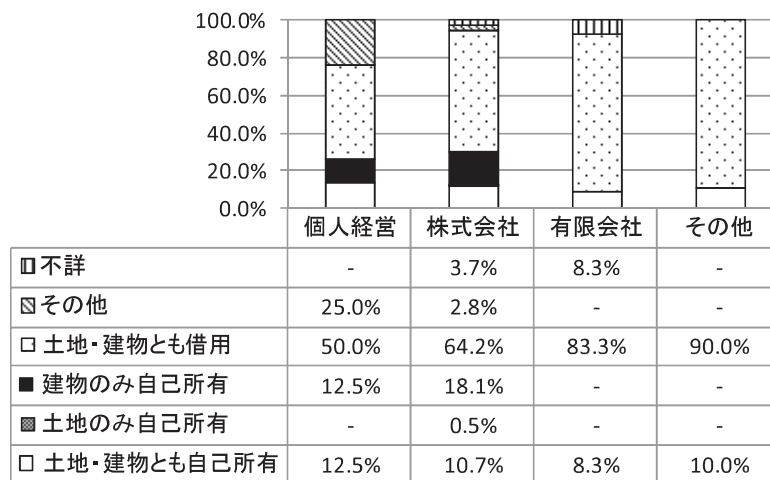
「有限会社」は「始業・終業時間、休暇等」が62.5%と最も多く、次いで「安全・衛生に関する事項」が37.5%となっている。「有限会社」は「職業訓練」に関する項目がない。

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50.0%と最も多く、次いで「土地・建物とも自己所有」が共に12.5%となっている。「株式会社」は「土地・建物とも借用」が64.2%と最も多く、次いで「建物のみ自己所有」が18.1%となっている。「有限会社」は「土地・建物とも借用」が83.3%と最も多く、次いで「土地・建物とも自己所有」が8.3%となっている。

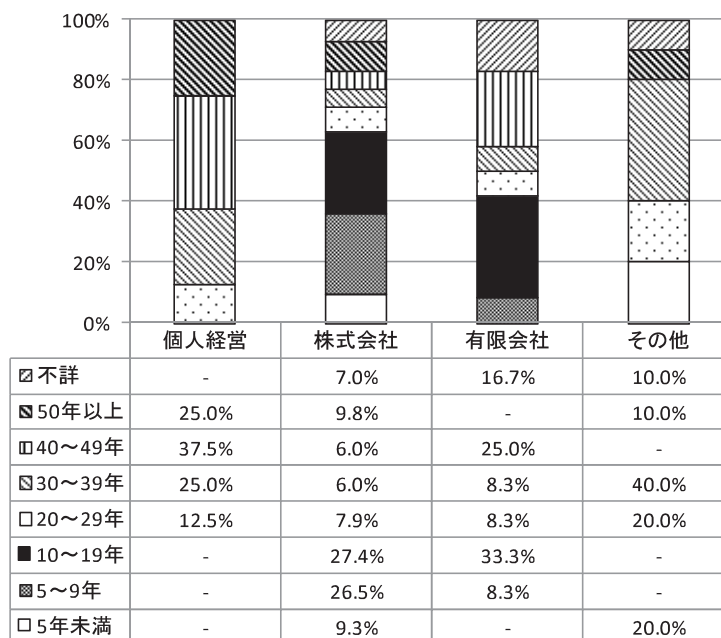
図－37 土地の所有施設構成割合 経営主体



(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「40～49年」で37.5%と最も多く、次いで「30～39年」「50年以上」が共に25.0%となっている。「株式会社」は「10～19年」が27.4%と最も多く、次いで「5～9年」が26.5%となっている。「有限会社」は「10～19年」が33.3%と最も多く、次いで「40～49年」が25.0%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

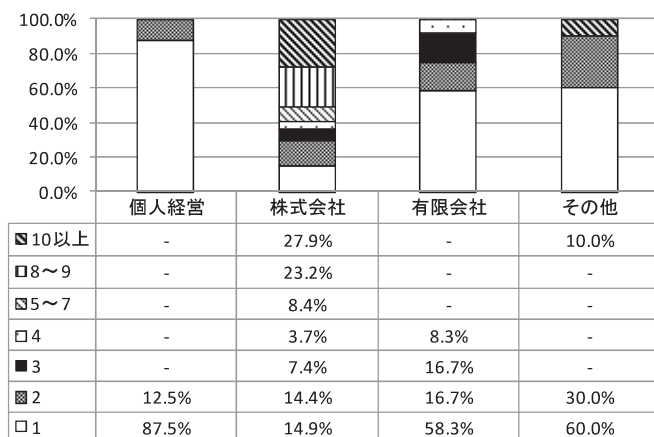
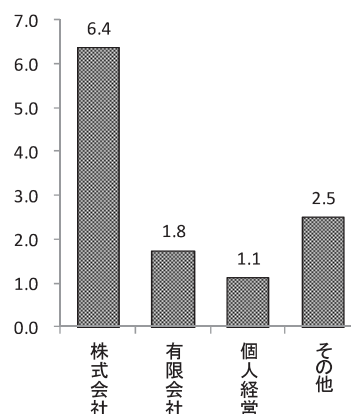


図-40 1施設当たりの平均スクリーン数 経営主体

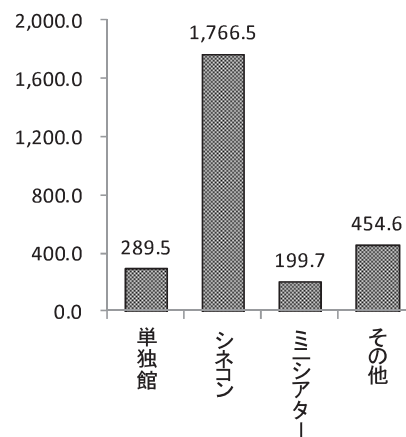


経営主体別のスクリーン数構成割合は「個人経営」が「1」で 87.5%と最も多く、次いで「2」が 12.5%となっている。「個人経営」の平均スクリーン数は 1.1 である。「株式会社」のスクリーン数別施設割合は「10 以上」が 27.9%で最も多く、次いで「8～9」が 23.2%となっている。「株式会社」の平均スクリーン数は 6.4 である。「有限会社」のスクリーン数別施設割合は「1」が 58.3%で最も多く、次いで「2」「3」が共に 16.7%となっている。「有限会社」の平均スクリーン数は 1.8 である。

(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 1,766.5 席で最も多く、次いで「単独館」が 289.5 席、「ミニシアター」が 199.7 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

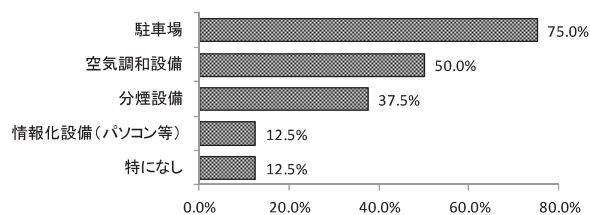
経営主体別の設備等の状況割合で「個人経営」は「駐車場」が 75.0%と最も多く、次いで「空調和設備」が 50.0%となっている。

「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」「電子マネー関連設備」がない。

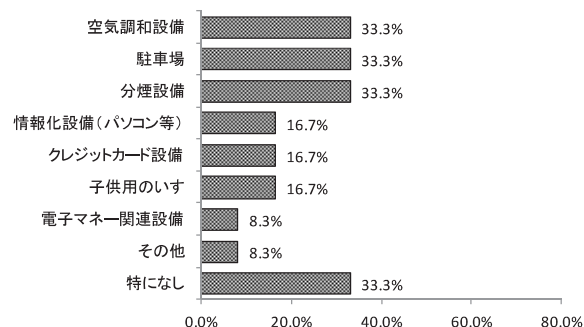
「株式会社」は「空調和設備」が 64.2%と最も多く、次いで「情報化設備（パソコン等）」が 58.1%となっている。

「有限会社」は「空調和設備」「駐車場」「分煙施設」が共に 33.3%で最も多くなっている。「有限会社」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」がない。

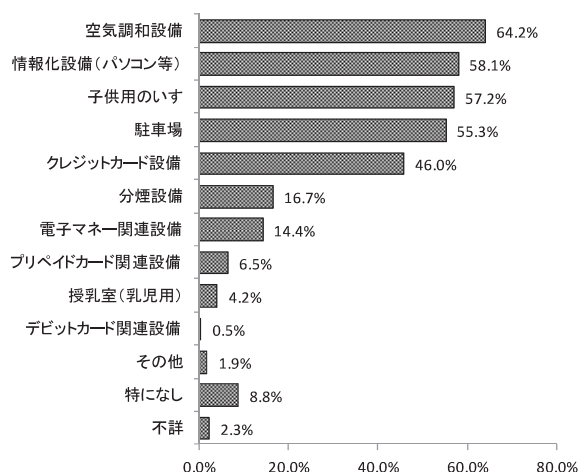
図－42 設備等の状況施設割合 個人経営



図－44 設備等の状況施設割合 有限会社



図－43 設備等の状況施設割合 株式会社

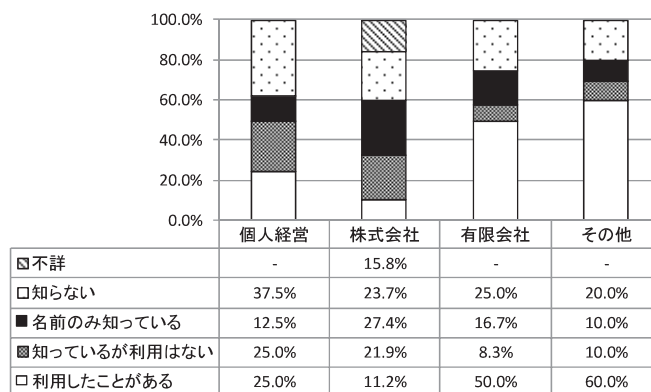


6. 日本政策金融公庫の利用状況

(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」が共に 25.0%、「名前のみ知っている」は 12.5%、「知らない」は 37.5%となっている。「株式会社」は「利用したことがある」が 11.2%、「知っているが利用はない」が 21.9%、「名前のみ知っている」は 27.4%、「知らない」は 23.7%となっている。「有限会社」は「利用したことがある」が 50.0%、「知っているが利用はない」が 8.3%、「名前のみ知っている」は 16.7%、「知らない」は 25.0%となっている。

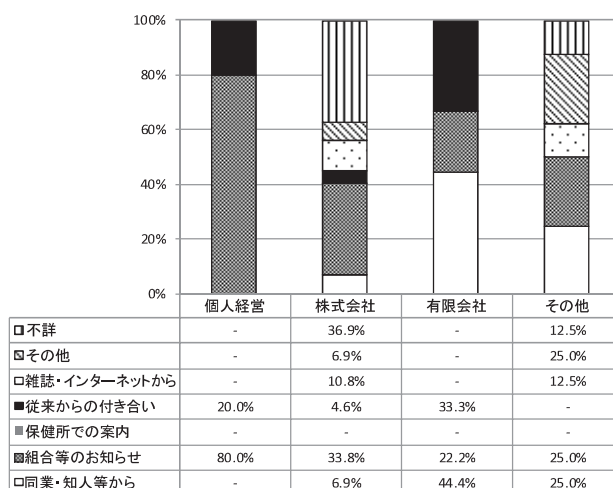
図－45 日本金融政策公庫認知度施設割合 経営主体



(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」が 80.0%と最も高く、次いで「従来からの付き合い」が 20.0%となっている。「株式会社」は「組合等のお知らせ」が 33.8%と最も高く、次いで「雑誌・インターネットから」が 10.8%となっている。「有限会社」は「同業・知人等から」が 44.4%と最も高く、次いで「従来からの付き合い」が 33.3%となっている。

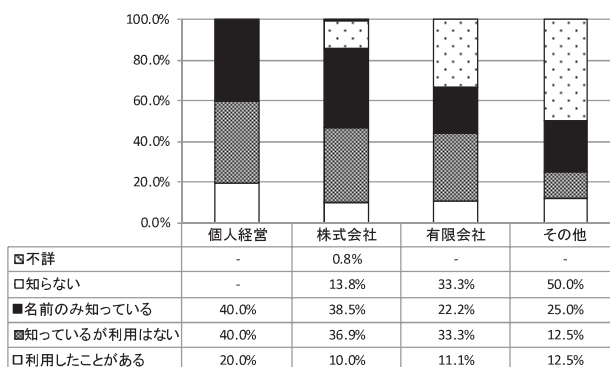
図－46 日本金融政策公庫認知理由施設割合 経営主体



(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「利用したことがある」が20.0%、「知っているが利用はない」「名前のみ知っている」は共に40.0%となっている。「株式会社」は「利用したことがある」が10.0%、「知っているが利用はない」が36.9%、「名前のみ知っている」は38.5%、「知らない」は13.8%となっている。「有限会社」は「利用したことがある」が11.1%、「名前のみ知っている」は22.2%、「知っているが利用はない」「知らない」はともに33.3%となっている。

図一47 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

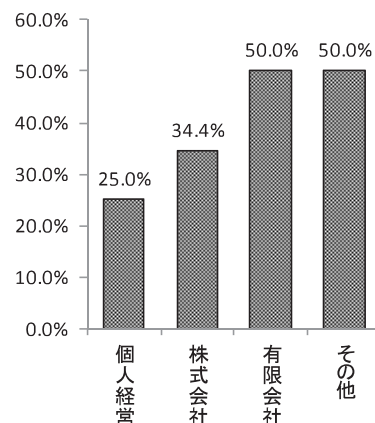
(1) 過去3年間の設備投資実績

経営主体別設備投資の実績は「個人経営」が25.0%、「株式会社」が34.4%、「有限会社」が50.0%となっている。

(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「設備の老朽」がすべて(100.0%)であった。「株式会社」は「設備の老朽」が54.1%と最も高く、次いで「経営改善策」が29.7%となっている。「有限会社」は「設備の老朽」が33.3%と最も高く、次いで「経営改善策」が16.7%となっている。

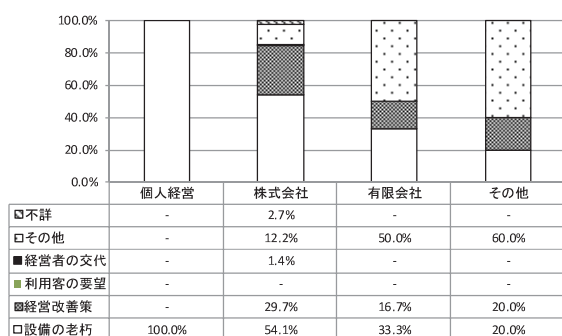
図一48 過去3年間の設備投資の実績あり施設の割合 経営主体



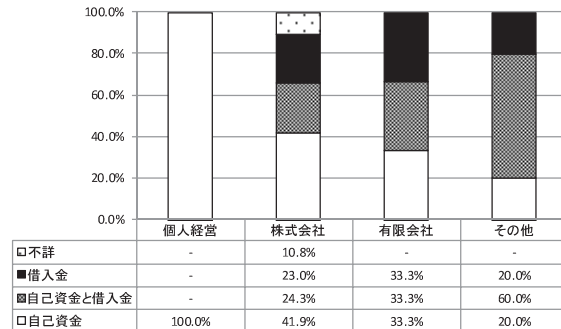
(3) 過去3年間の資金調達方法

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」がすべて(100.0%)であった。「株式会社」は「自己資金」が41.9%と最も多く、次いで「自己資金と借入金」が24.3%となっている。「有限会社」は「自己資金」「自己資金と借入金」「借入金」が共に33.3%となっている。

図一49 過去3年間の設備投資理由施設割合 経営主体



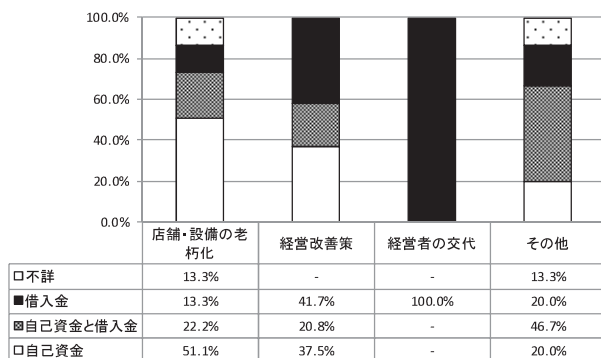
図一50 過去3年間の資金調達方法施設割合 経営主体



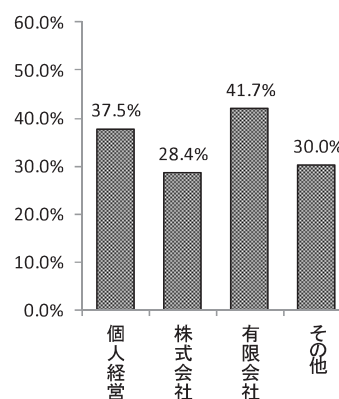
（４）設備投資内容と資金調達方法

設備投資内容と資金調達方法の関係をみると、「設備の老朽化」は「自己資金」が 51.1%で最も多く、次いで「自己資金と借入金」が 22.2%となっている。「経営改善策」は「借入金」が 41.7%で最も多く、次いで「自己資金」が 37.5%となっている。「経営者の交代」はすべて（100.0%）「借入金」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



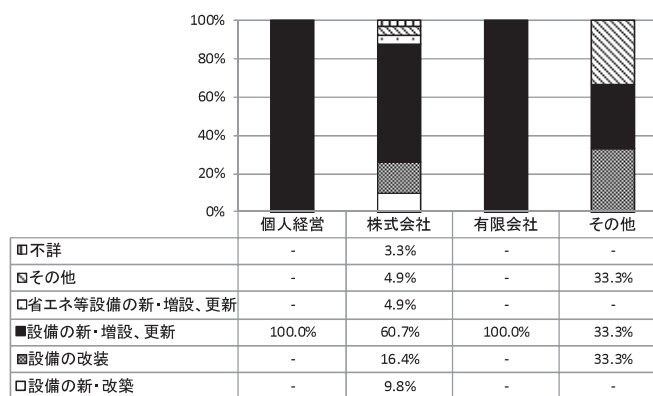
（５）向こう３年間の設備投資予定

経営主体別設備投資の予定は「個人経営」が 37.5%、「株式会社」が 28.4%、「有限会社」が 41.7%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」「有限会社」は「設備の新・増設、更新」がすべて（100.0%）であった。「株式会社」は「設備の新・増設、更新」が 60.7%と最も高く、次いで「設備の改装」が 16.4%となっている。

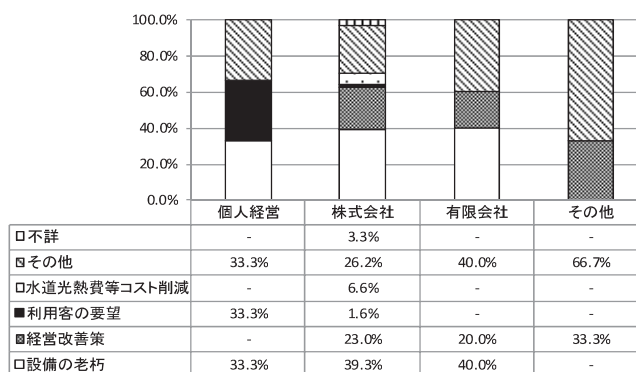
図－53 向こう3年間の設備投資の内容施設割合 経営主体



（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」は「設備の老朽」「利用客の要望」が共に 33.3%であった。「株式会社」は「設備の老朽」が 39.3%と最も高く、次いで「経営改善策」が 23.0%となっている。「有限会社」は「設備の老朽」が 40.0%で最も高く、次いで「経営改善策」が 20.0%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

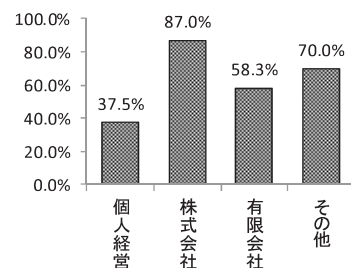


8. 少子・高齢化、健康・環境への取組状況

(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「株式会社」が87.0%で最も多く、次いで「有限会社」が58.3%、「個人経営」が37.5%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の施設割合で「個人経営」は「階段に手すりの設置」が100.0%で最も多く、次いで「トイレに手すりの設置」が66.7%となっている。「株式会社」は「車椅子用のトイレの設置」が80.7%と最も多く、次いで「出入口や廊下にスロープの設置又は段差の解消」が78.1%となっている。「有限会社」は「出入口や廊下にスロープの設置又は段差の解消」が57.1%で最も多く、次いで「階段に手すりの設置」が42.9%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

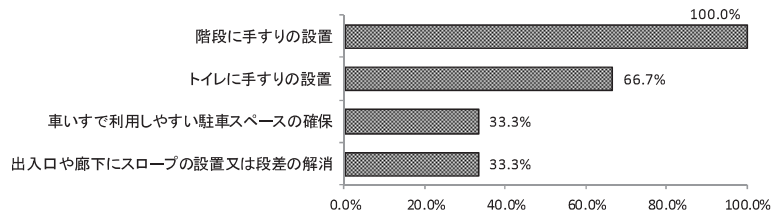


図-57 高齢者や車椅子の方に配慮した設備の施設割合 株式会社

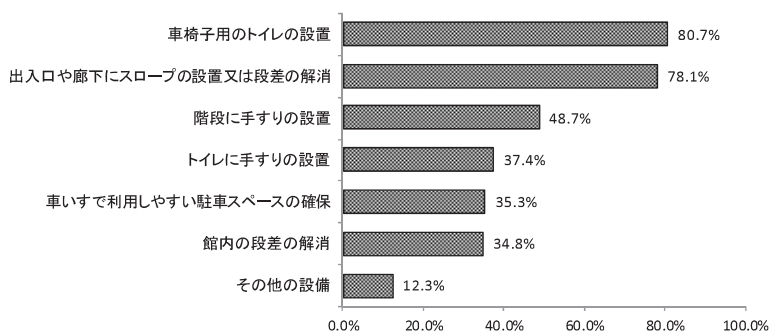
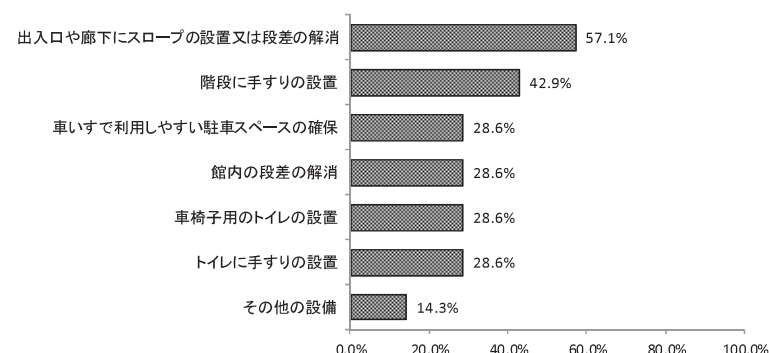


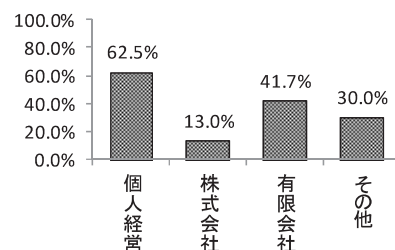
図-58 高齢者や車椅子の方に配慮した設備の施設割合 有限会社



(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62.5%で最も多く、次いで「有限会社」が41.7%、「株式会社」が13.0%となっている。

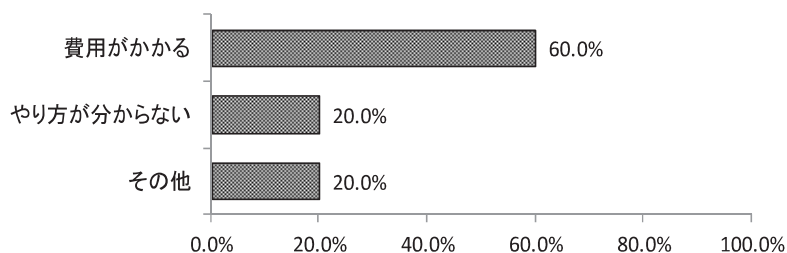
図-59 高齢者や車椅子の方に配慮した設備がない施設割合 経営主体



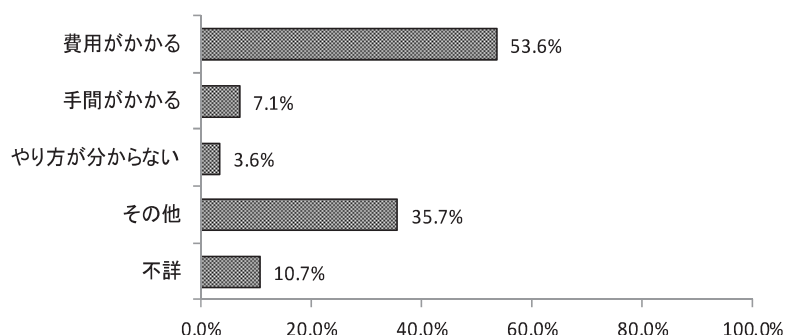
（４）高齢者や車椅子の方に配慮した設備がない理由

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60.0%と最も多く、次いで「やり方がわからない」が20.0%となっている。「株式会社」は「費用がかかる」が53.6%と最も多く、次いで「手間がかかる」が7.1%となっている。「有限会社」は「費用がかかる」が80.0%と最も多くなっている。

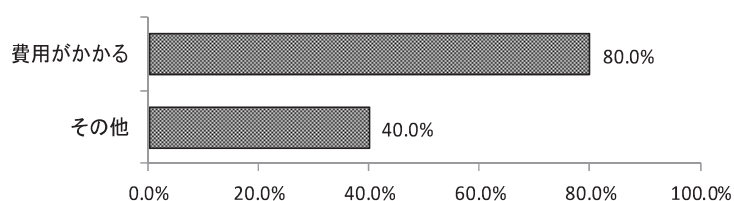
図－60 高齢者や車椅子の方に配慮した設備がない理由の施設割合 個人経営



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



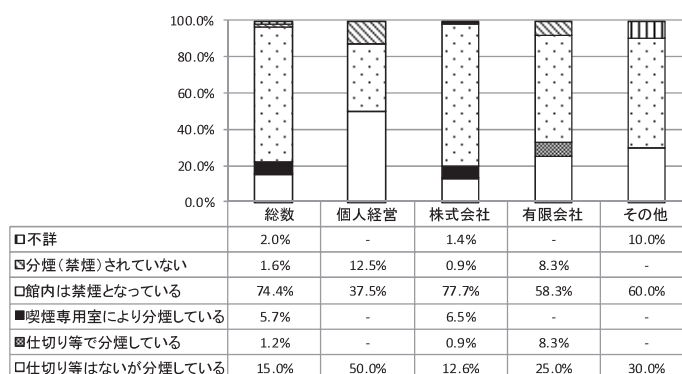
図－62 高齢者や車椅子の方に配慮した設備がない理由の施設割合 有限会社



（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74.4%と最も多く、次いで「仕切り等がないが分煙している」が15.0%となっている。「個人経営」は「仕切り等はないが分煙している」が50.0%で最も多く、「館内は禁煙となっている」が37.5%となっている。「株式会社」は「館内は禁煙となっている」が77.7%で最も多く、次いで「仕切り等はないが分煙している」が12.6%となっている。「有限会社」は「館内は禁煙となっている」が58.3%で最も多く、次いで「仕切り等はないが分煙している」が25.0%となっている。

図－63 分煙の状況の施設割合 経営主体

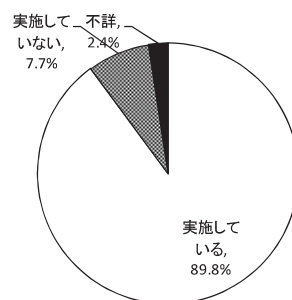


（６）ごみ減量化・リサイクル

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 89.8%で「実施していない」が 7.7%となっている。

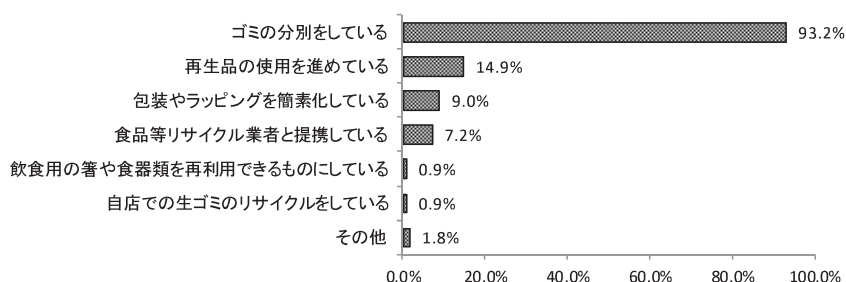
図－64 ごみ減量化・リサイクルの実施状況



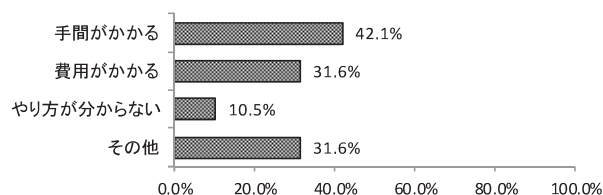
② ごみ減量化・リサイクルの種類と行わない理由

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 93.2%と最も多く、次いで「再生品の使用を進めている」が 14.9%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



図－66 ごみ減量化・リサイクルの実施しない理由



ごみ減量化・リサイクルを行わない理由は「手間がかかる」が 42.1%で最も多く、次いで「費用がかかる」が 31.6%となっている。

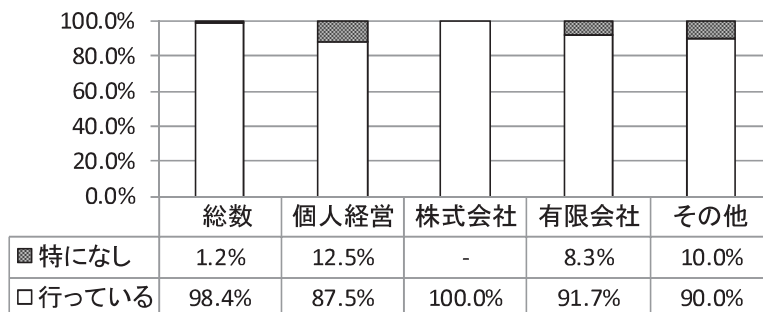
9. サービスへの取組状況

（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 98.4%、「個人経営」が 87.5%、「株式会社」が 100.0%、「有限会社」が 91.7%となっている。

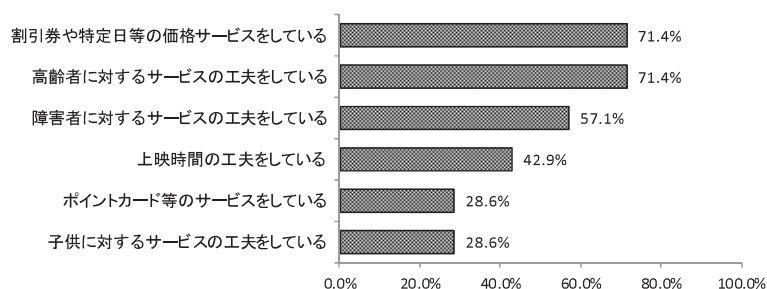
図－67 サービスの実行施設割合



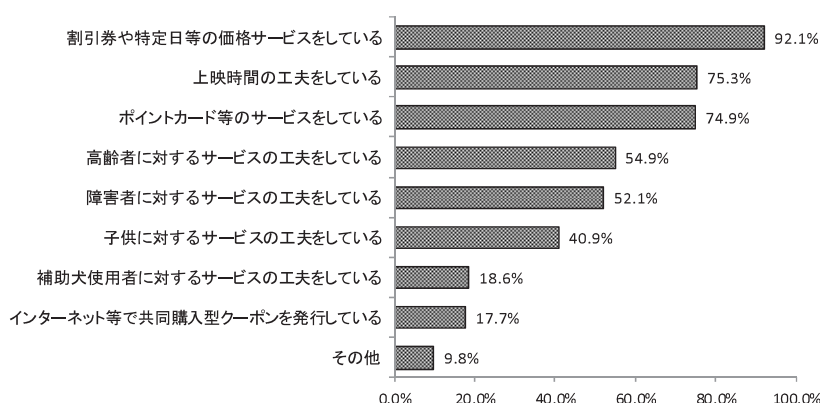
② サービスの種類

サービスの種類で「個人経営」は「割引券や特定日等の価格サービスをしている」「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71.4%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92.1%と最も多く、次いで「上映時間の工夫をしている」が75.3%、「ポイントカード等のサービスをしている」が74.9%となっている。「有限会社」は、「ポイントカード等のサービスをしている」「障害者に対するサービスを工夫している」「高齢者に対するサービスの工夫をしている」が共に72.7%で最も多くなっている。

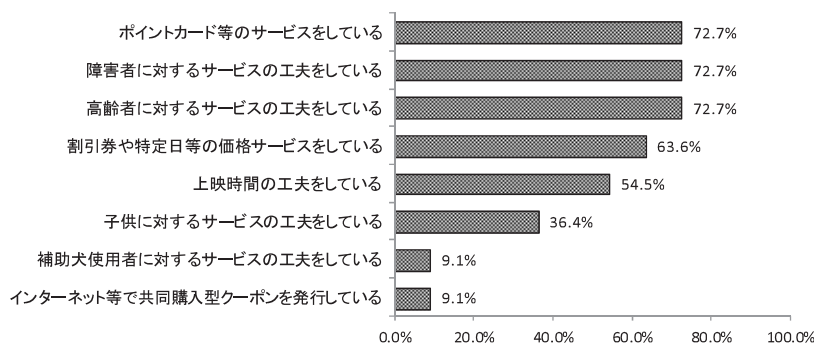
図ー68 サービスの内容施設割合 個人経営



図ー69 サービスの内容施設割合 株式会社



図ー70 サービスの内容施設割合 有限会社

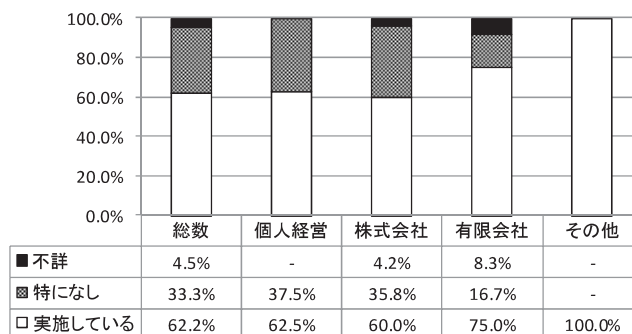


(2) 地域との共生

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62.2%、「個人経営」が62.5%、「株式会社」が60.0%、「有限会社」が75.0%となっている。

図ー71 地域との共生実施施設割合

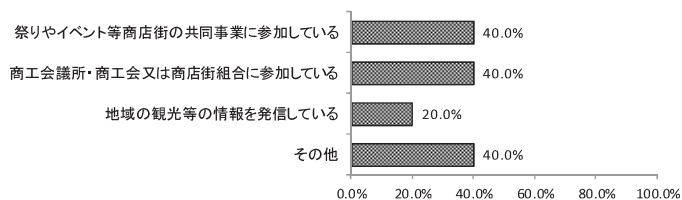


② 地域との共生状況

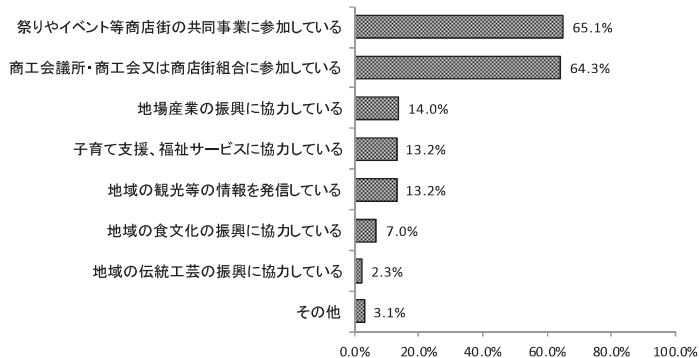
地域との共生状況で「個人経営」は「祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している」「商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している」が共に 40.0%で最も多くなっている。

「株式会社」は「祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している」が 65.1%と最も多く、次いで「商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している」が 64.3%となっている。「有限会社」は、「祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している」が 88.9%で最も多く、次いで「商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している」が 44.4%となっている。

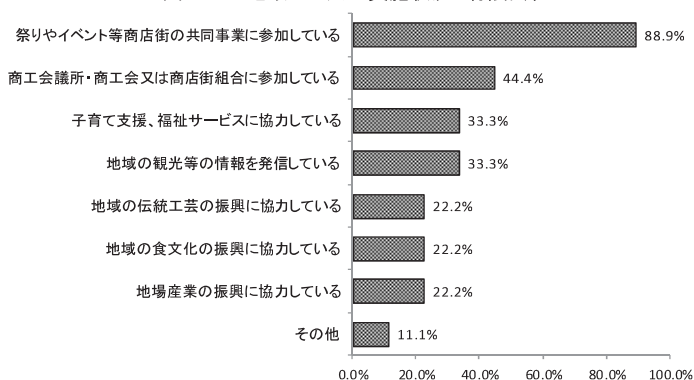
図一72 地域との共生実施状況 個人経営



図一73 地域との共生実施状況 株式会社

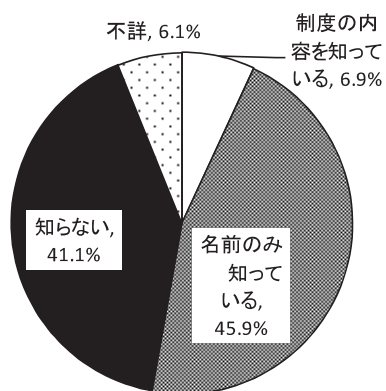


図一74 地域との共生実施状況 有限会社

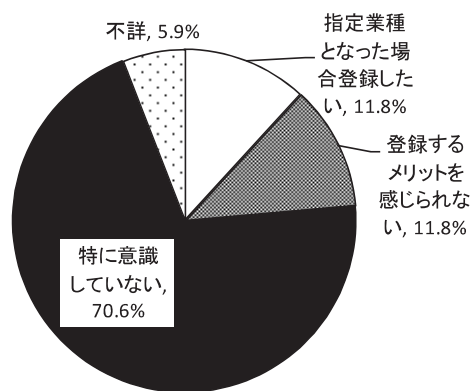


(3) Sマーク

図一75 標準営業約款の有無



図一76 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 6.9%、「名前のみ知っている」が 45.9%、「知らない」が 41.1%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 11.8%、「登録するメリットを感じられない」が 11.8%、「特に意識していない」が 70.6%となった。

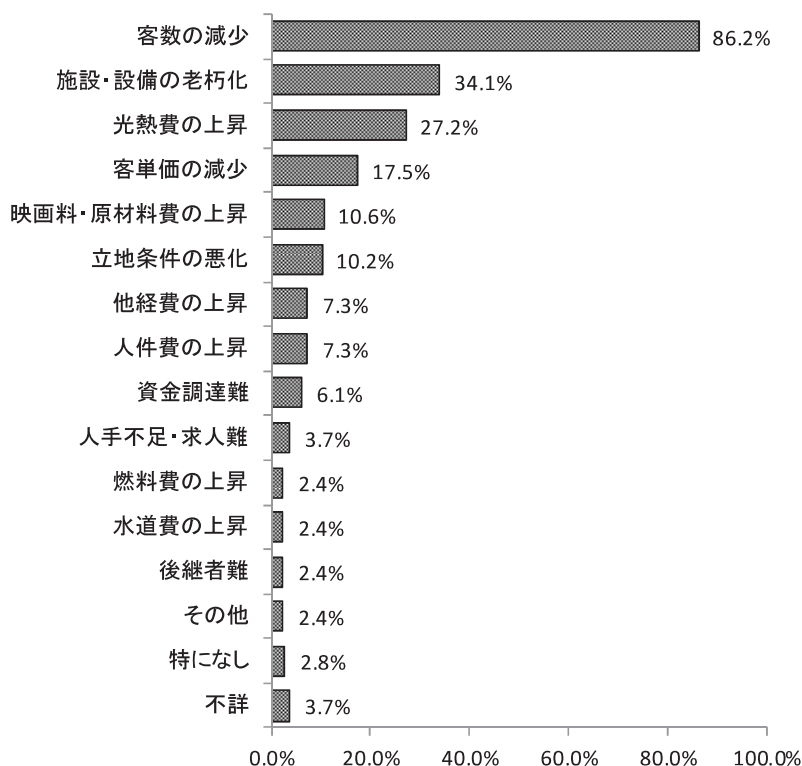
10. 経営上の問題点と今後の方針

(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「客数の減少」が86.2%で唯一80%を超えている。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%、「立地条件の悪化」が10.2%となっている。

図一77 経営上の問題点施設割合 総数

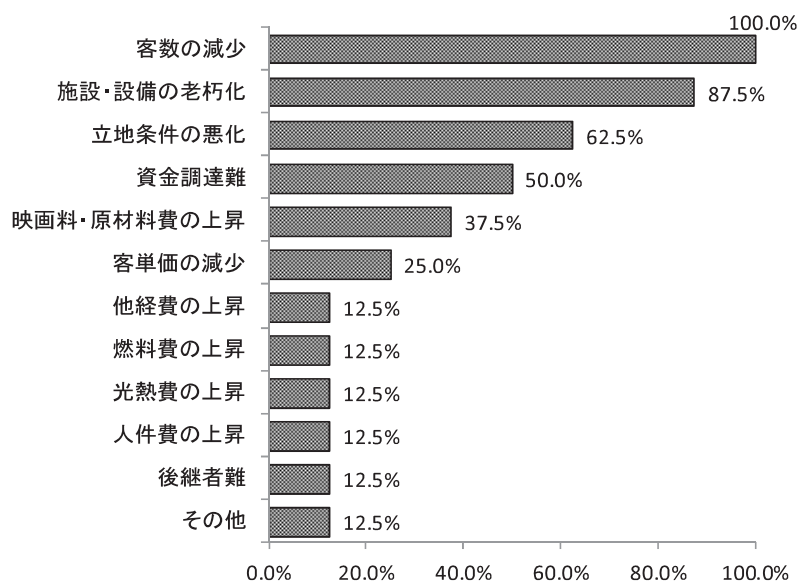


② 経営主体

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100.0%で最も多く、次いで「施設・設備の老朽化」が87.5%、「立地条件の悪化」が62.5%、「資金調達難」が50.0%、「映画料・原材料費の上昇」が37.5%、「客単価の減少」が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高い。

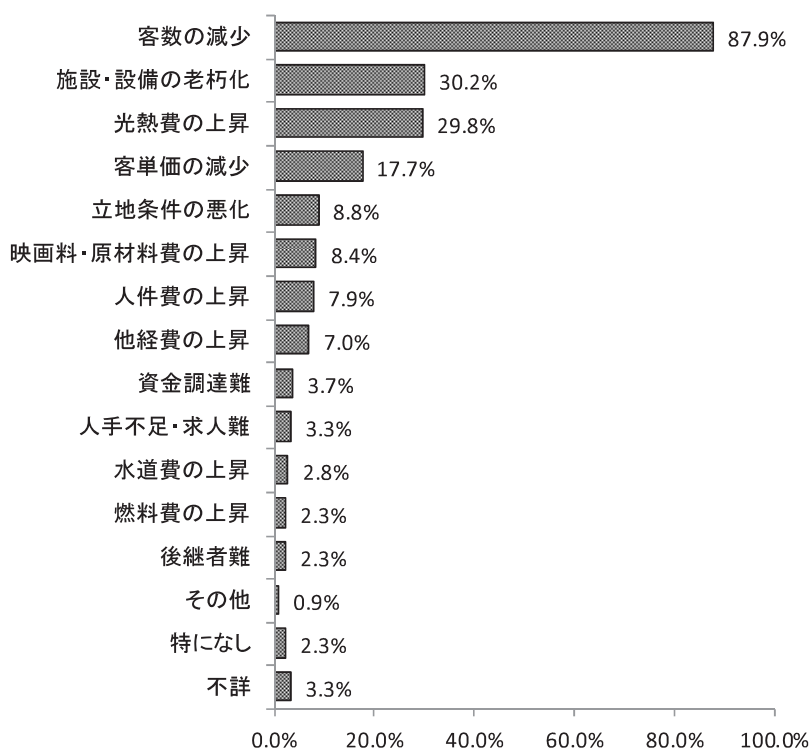
図一78 経営上の問題点施設割合 個人経営



ii. 株式会社

経営上の問題点の株式会社の施設割合は「客数の減少」が 87.9%で最も多く、次いで「施設・設備の老朽化」が 30.2%、「光熱費の上昇」が 29.8%、「客単価の減少」が 17.7%となっている。

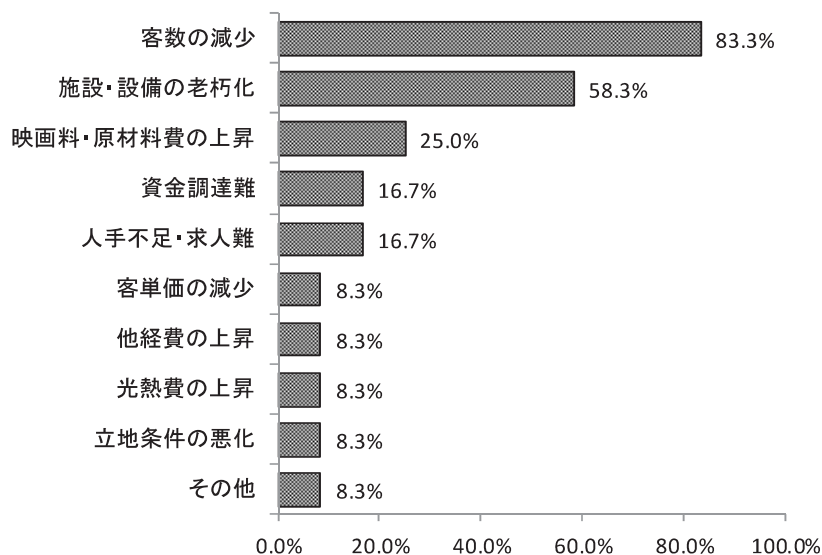
図一79 経営上の問題点施設割合 株式会社



iii. 有限会社

経営上の問題点の有限会社の施設割合は「客数の減少」が 83.3%で最も多く、次いで「施設・設備の老朽化」が 58.3%、「映画料・原材料費の上昇」が 25.0%、「資金調達難」「人手不足・求人難」が共に 16.7%となっている。

図一80 経営上の問題点施設割合 有限会社

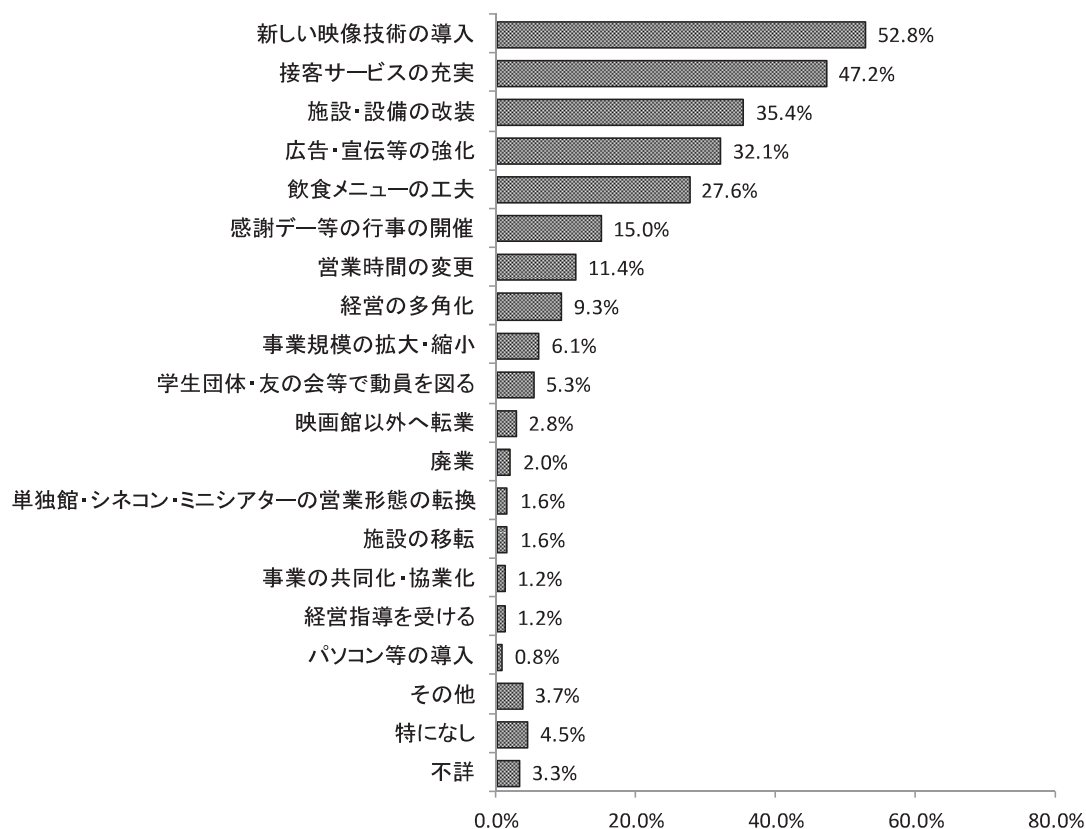


(2) 今後の方針

① 総数

今後の方針の全施設割合は「新しい映像技術の導入」が 52.8%で最も多く、次いで「接客サービスの充実」が 47.2%、「施設・設備の改装」が 35.4%、「広報・宣伝等の強化」が 32.1%、「飲食メニューの工夫」が 27.6%となっている。

図－81 今後の方針施設割合 総数

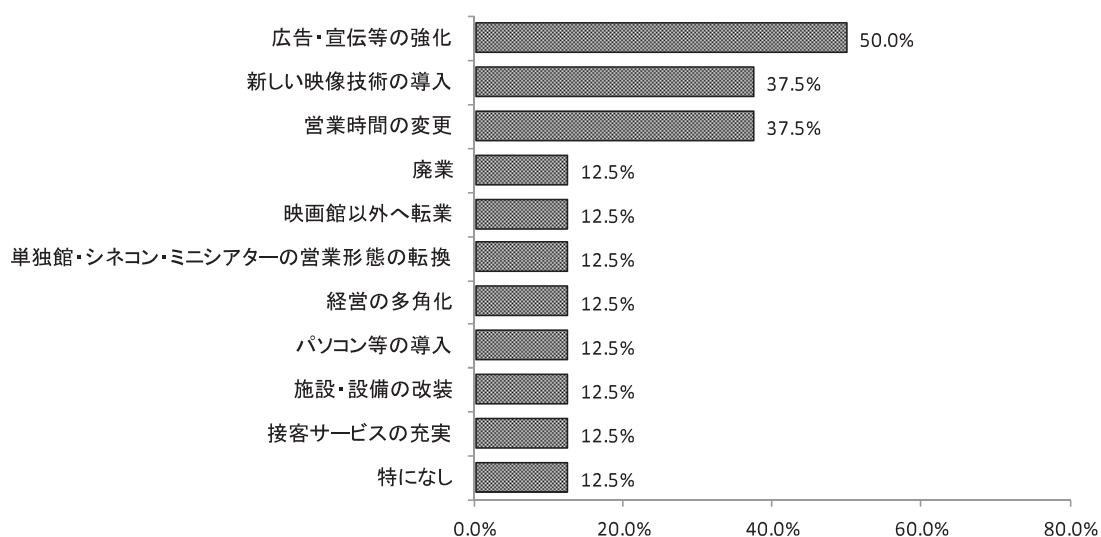


② 経営主体

i. 個人経営

今後の方針の個人経営の施設割合は「広報・宣伝等の強化」が 50.0%で最も多く、次いで「新しい映像技術の導入」「営業時間の変更」が 37.5%となっている。

図－82 今後の方針施設割合 個人経営

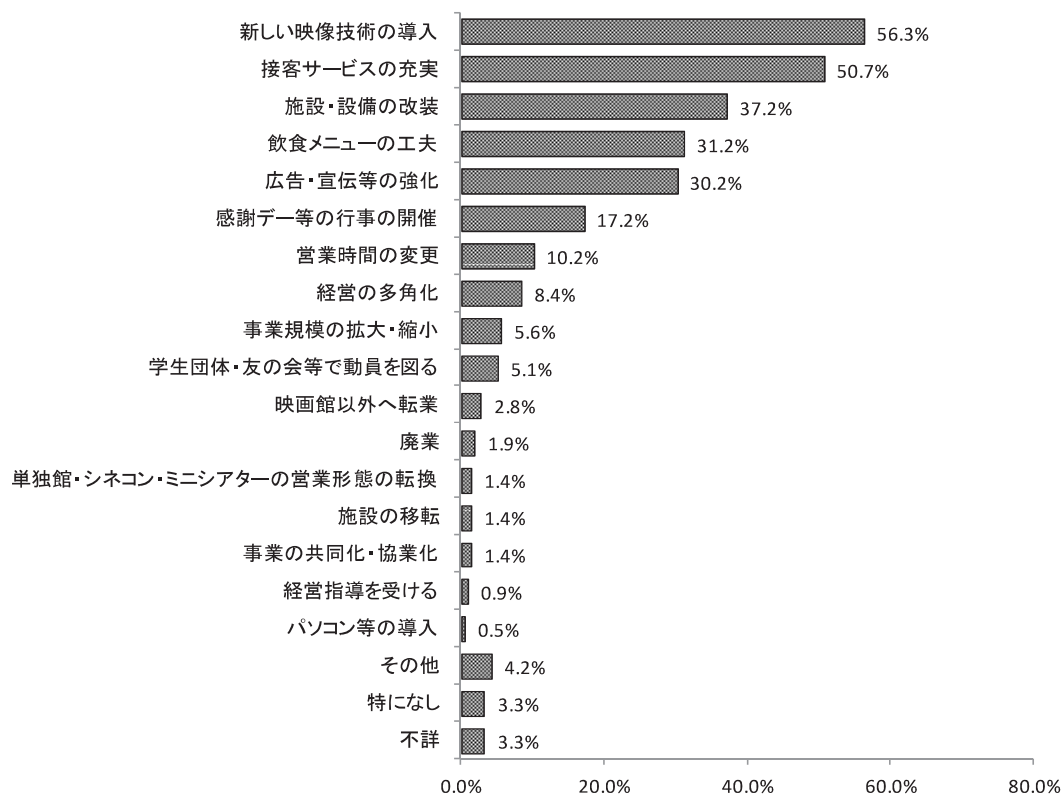


ii. 株式会社

今後の方針の株式会社の施設割合は「新しい映像技術の導入」が56.3%で最も多く、次いで「接客サービスの充実」が50.7%、「施設・設備の改装」が37.2%、「飲食メニューの工夫」が31.2%、「広報・宣伝等の強化」が30.2%となっている。

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。

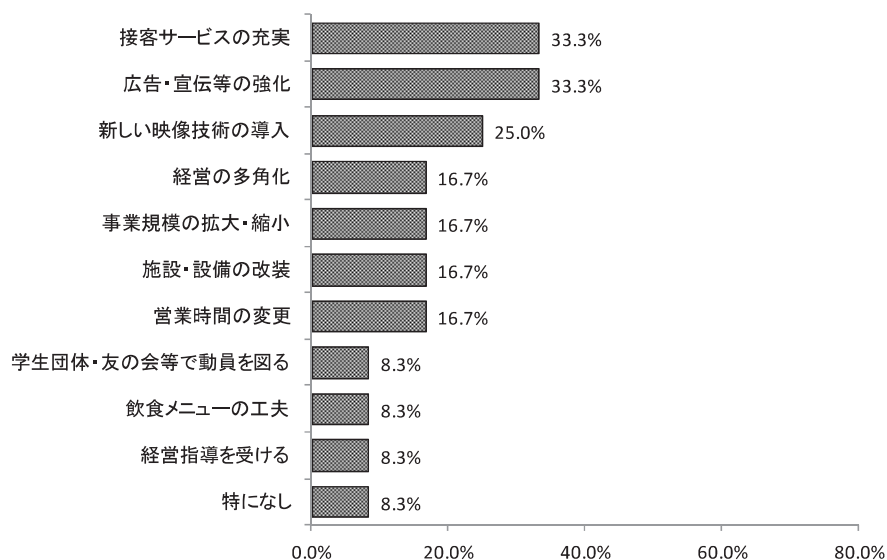
図－83 今後の方針施設割合 株式会社



iii. 有限会社

今後の方針の有限会社の施設割合は「接客サービスの充実」「広報・宣伝等の強化」が共に33.3%で最も多く、次いで「新しい映像技術の導入」が25.0%となっている。

図－84 今後の方針施設割合 有限会社



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」の紹介

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16年厚生労働省告示第63号)の全部を次のように改正されている。以下で、「振興指針」の抜粋を要約する。

【要約】

第1 営業の振興の目標に関する事項

一 興行場営業を取り巻く環境

興行場営業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、娯楽の多様化により、長期間減少傾向にあったが、近年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」)の増加等により、スクリーン数は、漸増傾向にある。しかし、シネマコンプレックスの増加により、競争の激化を招き既存の単独スクリーンの映画館(以下「単独館」)の閉鎖が相次いでいる。また、スクリーン数の減少により、客単価が減少してきている。

二 今後5年間における営業の振興の目標

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から快適で安全な環境を維持しなければならない。また、多様化した娯楽との差別化のために大画面の迫力と飲食等付属的なサービス提供をしていかなければならない。

配給等の全デジタル化により、配給映画のデジタル化が予想され、これらの対応が迫られている。また、原材料価格の高騰や金融危機に伴う世界経済状況の予想される中で、顧客の安定確保が迫られている。

各営業者は、これらの事項を十分に認識し、衛生水準の向上、経営改善等に積極的に取り組むことにより、自己経営能力に適合した経営規模又は営業形態を実現することを目標とすべきである。

第2 興行場営業の振興の目標を達成するために必要な事項

一 営業者が取り組むべき事項

(一) 衛生水準の向上に関する事項

営業者は、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快適に映画を楽しむよう衛生管理に努めるものとする。特に、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。

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。

(二) 経営課題への対処に関する事項

ア 経営方針の明確化及び独自性の発揮に関する事項

営業者は、自店の経営能力や市場の状況を適切に把握し、それに適合した経営を実現するとともに、経営管理の合理化及び効率化を図ることが必要である。

また、営業者は、自館の立地条件、顧客層、利用者数、交通事情、他館との競合状況等を分析して、経営方針を明確化し、その方針に沿った利用者の増加のための努力を行うことが重要である。

車社会の現状において、駐車設備を完備するシネマコンプレックスとの間で広域的な競争を強いられている単独館は、極めて厳しい経営環境にあるため、家族客、中高年齢者の客、女性客、若者客等多様な顧客の要望に合った映画の選択、固定客を確保するための会員制の割引や商店街の飲食店と提携した割引制度を講ずるなど、地域の実情に応じた方策を検討することが必要である。

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、新たな経営課題が発生した場合に、経営の改善に取り組むことが難しい面がある。このため、営業者は、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を積極的に活用することが望まれる。

イ サービスの向上及び顧客の確保に関する事項

営業者は、関連書籍、デジタルビデオディスク及びビデオソフトの販売、喫茶、売店コーナーの充実等、他の付帯事業についても積極的に推進するとともに、インターネット等の情報通信技術を活用し、ホームページの開設、利用予約、異業種との提携等を行うなど、新たな顧客の確保に努めることが必要である。また、インターネットや地域のケーブルテレビを活用した広告等により顧客に対してサービス内容を積極的に宣伝するとともに、利用者のアンケート箱の設置、利用者の要望の調査等を行うことにより、利用者の要望にあった付加価値の提供に努めるものとする。

一方、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」)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、利用者へ周知するものとする。

ウ 施設及び設備の改善に関する事項

利用者にとって、清潔で魅力的な施設となるよう、定期的な内外装の改装、快適な椅子の設置、映像・音響設備の改善等に努めるものとする。

映画産業のデジタル化の確立に伴い、デジタルシネマ上映設備、最近注目されている3D(立体映画)上映に必要な機材等のビジネス情報を迅速に把握し、検討することが必要である。

エ 従業員の資質の向上

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

(一) 組合及び連合会による営業者への支援

ア 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。

イ 施設及び設備並びにサービスの改善に関する事項

経営管理の合理化及び効率化，利用者の利益の増進等に対応するための施設及び設備の改善に関する指導助言及び情報提供に努めるものとする。

また，高齢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ものとする。

ウ 利用者の利益の増進に関する事項

利用者の要望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の魅力を宣伝することに努めるものとする。

エ 経営管理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。

オ 営業者及び従業員の技能の改善向上に関する事項

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。

カ 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ものとする。

キ 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ものとする。

ク 従業者の福祉の充実にに関する事項

従業者の労働条件整備，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の実施並びに共済制度（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者の福祉の充実に努めるものとする。

ケ 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、成功事例等の経営知識の情報提供に努めるものとする。

(二) 行政施策及び政策金融による営業者への支援並びに利用者の信頼の向上

ア 都道府県指導センターにおいては、組合との連携を密にし、営業者に対する経営改善のため経営指導員、経営特別相談員等による具体的指導、助言等の支援を行うとともに、利用者からの苦情や要望を、組合を通じて個々の営業者に伝え、その営業に反映させるなど、利用者の信頼の向上に積極的に取り組むものとする。

また、保健所を始めとする都道府県生活衛生営業関係部局と連携を図り、新規開業者及び未加入事業者に対する組合加入促進策を講じるものとする。

イ 財団法人全国生活衛生営業指導センター(昭和55年3月24日に財団法人全国環境衛生営業指導センターという名称で設立された法人)においては、アの都道府県指導センターの取組を推進するため、利用者の意見も反映した営業者の経営改善の取組に役立つ情報の収集及び整備、営業者に対するこれらの情報提供、苦情処理マニュアルの作成等に積極的に取り組むものとする。

ウ 国、都道府県等においては、興行場営業の健全な振興を図る観点から、興行場法等関係法令の施行業務等を通じ、営業者に対し、興行場に関する指導監督、情報提供その他の必要な支援に努めるものとする。

エ 日本政策金融公庫においては、施設及び設備の改善等について、営業者等が利用しやすい生活衛生資金貸付による融資の実施、災害時における相談窓口の設置等必要な支援を行うとともに、生活衛生関係営業に係る経済金融事情等の把握、分析及び関係団体への情報提供に努めるものとする。

第3 営業の振興に際し配慮すべき事項

一 環境保全及び省エネルギーの強化

営業者は、営業活動に伴って生ずる廃棄物を少なくするよう努力するとともに、分別回収に協力し、地域の環境に悪影響を及ぼさないよう必要な措置を講じ、環境の保全に努めるものとする。

また、地球環境保護のため、店舗の改修、機器の購入及び更新に際しては、省エネルギー性能の高い機器の導入について配慮し、温室効果ガス排出の抑制に努めるものとする。

二 少子・高齢化社会等への対応

営業者は、高齢者や障害者が住み慣れた地域社会で安心して充実した日常生活を営むことができるよう、バリアフリー対策に積極的に取り組むとともに、車椅子用の鑑賞スペースの確保など、高齢化社会における幅広い取組が期待される。また、乳幼児を抱える父母にも、映画鑑賞の機会を設けるために託児施設との連携を検討するとともに、少子化の中で青少年が安心して映画を楽しめる環境作りや若い世代の映画ファンを育てる工夫を行うことが必要である。

なお、営業者は、映画館の施設が身体障害者補助犬法(平成14年法律第49号)により身体

障害者が同伴する身体障害者補助犬の入館を拒否できないことを十分認識し、対応することが必要である。

このほか、営業者は、利用者が高齢化することを考慮した従業員への教育及び研修に努め、また、高齢者、障害者、妊産婦等に優しい環境の実現、受動喫煙の防止等について取り組むことが必要である。

三 地域との共生

営業者は、地域社会における行事等に積極的に参加し、地域住民に対して映画館の存在、提供するサービスの内容をアピールする機会を設けるものとする。例えば、地域における街づくりへの積極的な参加や、地域における防犯活動への協力、地震等の大規模災害が発生した場合の地域住民への支援の展開など、様々な地域社会活動の一翼を担い、地域と共生していくことが期待される。

また、営業活動を行う際には、青少年層に悪影響を及ぼさないなど風紀面にも十分に注意しなければならない。

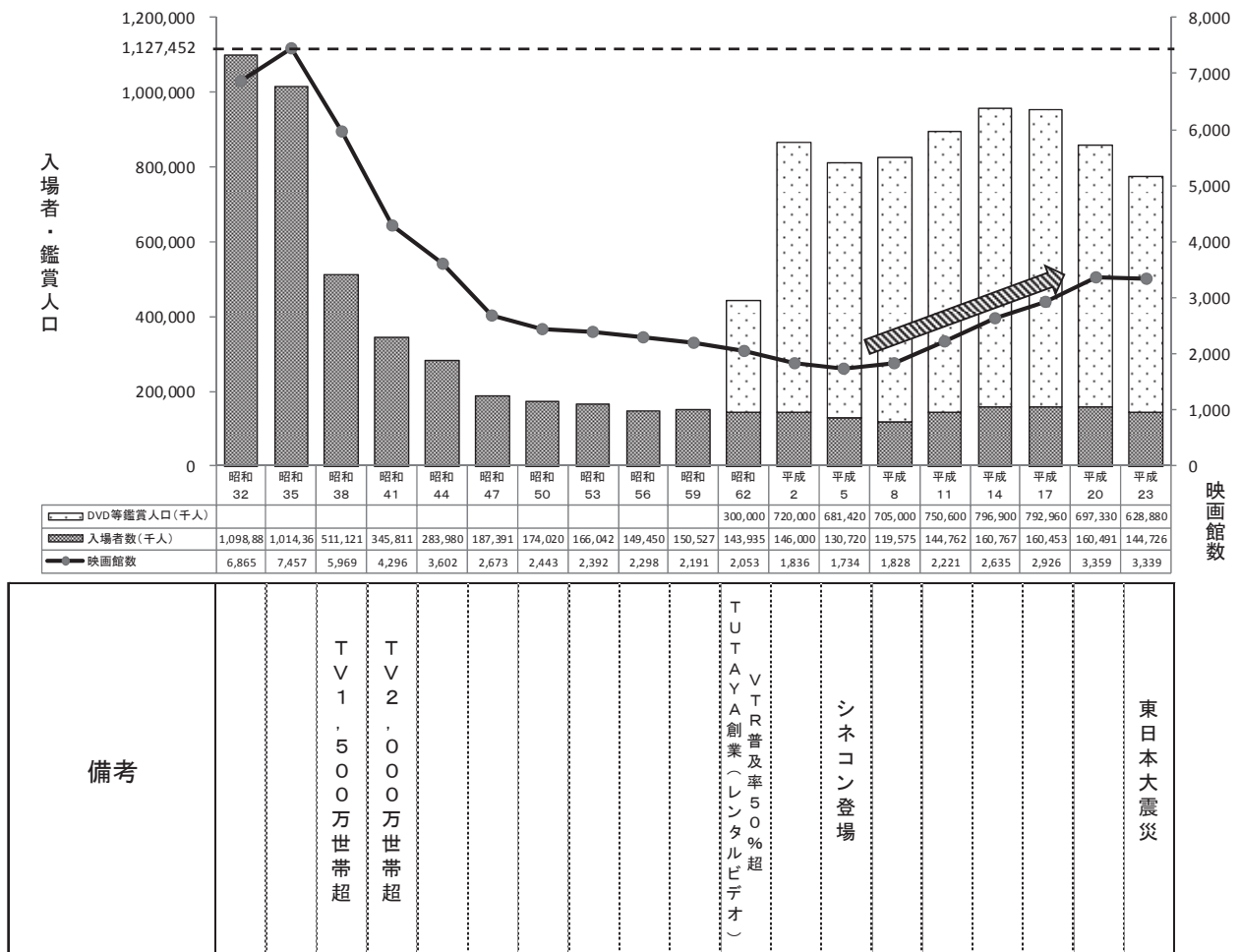
このため、組合及び連合会においても、地域の自治体等と連携しながら、社会活動を企画し、指導又は援助を行うことができる指導者の育成に積極的に取り組むとともに、営業者を支援することが期待される。

また、業種を超えて相互に協力を推進し、地域における特色のある取組を支援することが期待される。

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

図－85 昭和32年から平成23年までの映画館数と入場者・鑑賞人口の推移



昭和33年に映画館の入場数が約11億人を記録し、映画産業の最盛期を迎える。しかし、昭和38年にテレビが1,500万世帯に普及し、映画館への入場者が激減する。それに伴い、映画館の数は平成5年にかけて最盛期の7,457館(昭和35年)から1,734館まで減少を続けた。

その要因の1つとして、映画の配給を一定の期間において別の映画館へ振り分ける制度は、大手映画会社の系列により支えられていたがレンタルビデオの普及により、その営業形態が形骸化した結果である。

シネコンは、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数を増やしている。シネコンの増加は映画館数を増やすために貢献しているが、映画コンテンツ不足を引き起こしている。そのため、単独館やミニシアターへ今まで配給されていた映画コンテンツがシネコンで上映し、単独館やミニシアターへの入場者数にも影響を与えている。

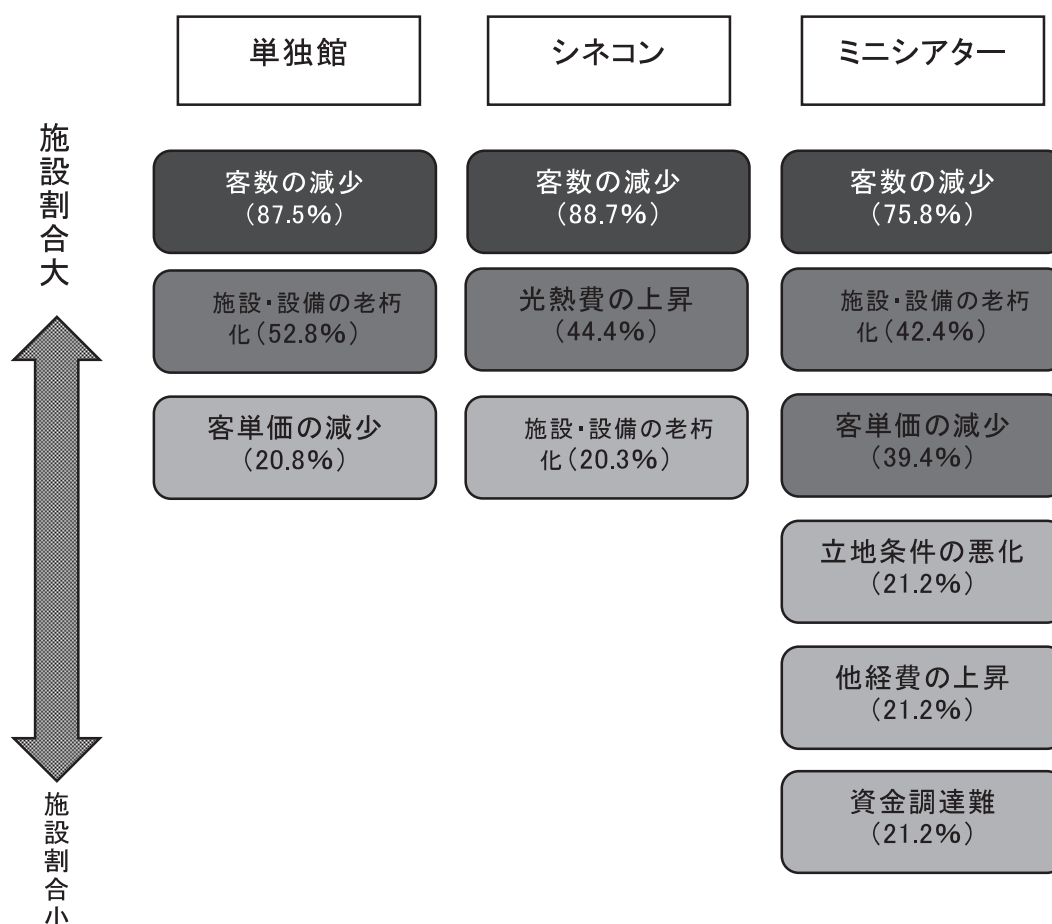
大手映画配給会社の媒体のデジタル化や3D作品の登場により、映画館は今後新たな設備導入が必要となっている。

映画館は配給映画のヒットによって支えられており、ヒット作品の有無により、収益が左右されやすい構造でもある。

(2) 経営の問題点及び課題

① 経営の問題点

図－86 営業形態別経営の問題点整理



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 75～100%、次は 35～75%、最も薄いものは 20～35%で分けている。

全ての営業形態で最も大きいのは「客数の減少」である。この問題は全体の問題として考察しなければならない。また、単独館・ミニシアターで問題となっている「施設・設備の老朽化」も全体の問題と考えられる。

次いで営業形態別の問題を見てみると、単独館は「客単価の減少」、シネコンは「光熱費の上昇」、ミニシアターは「客単価の減少」、「立地条件の悪化」、「他経費の上昇」、「資金調達難」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。

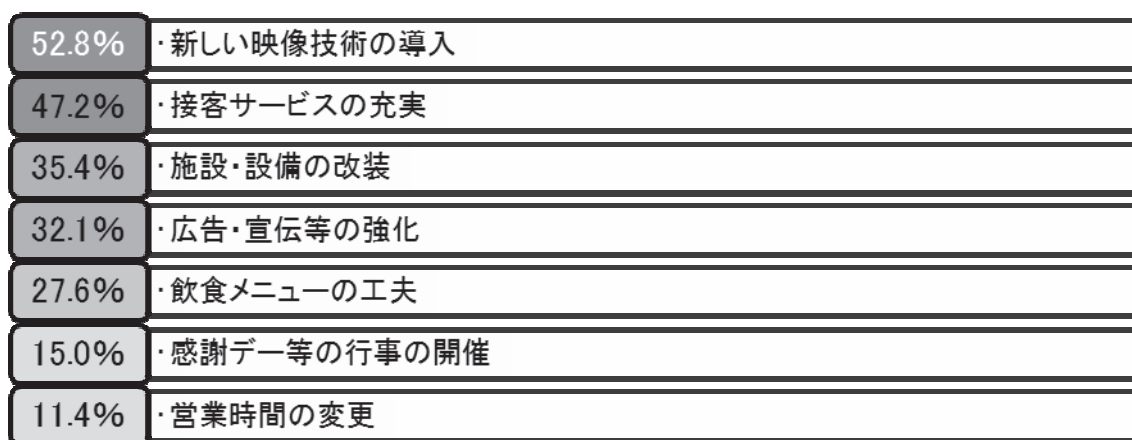
i. 全体の課題

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

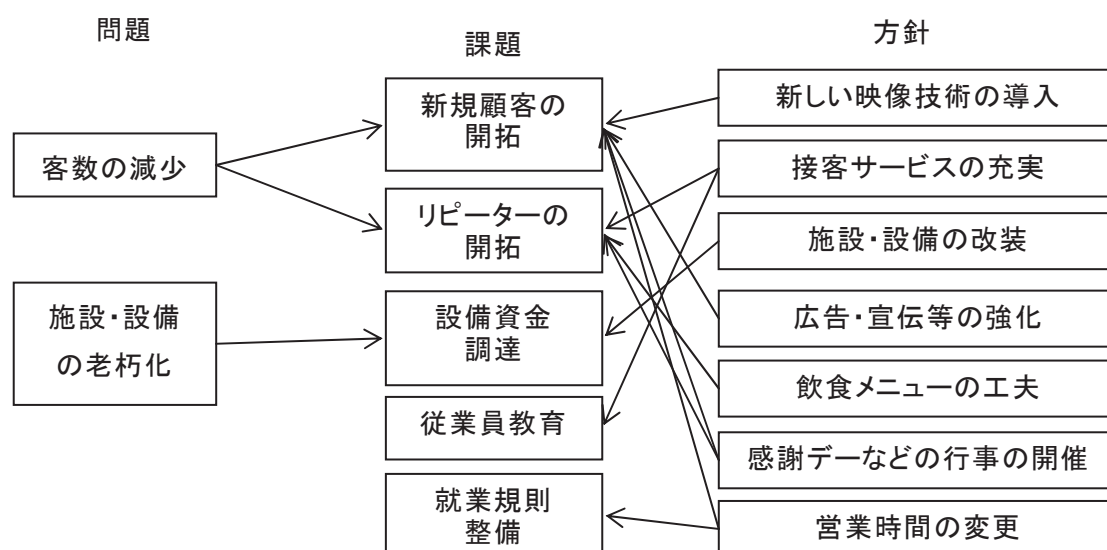


図－88 全体の今後の方針



全体の経営上の問題点と今後の方針より課題を考える。

図－89 全体の課題

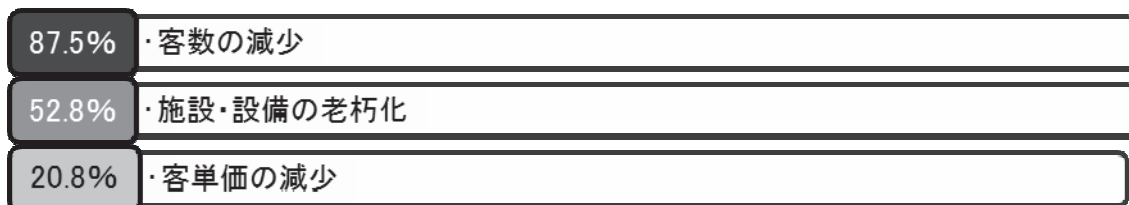


全体の課題としては、「新規顧客の開拓」、「リピーターの開拓」、「従業員教育」、「就業規則整備」、「設備資金調達」である。

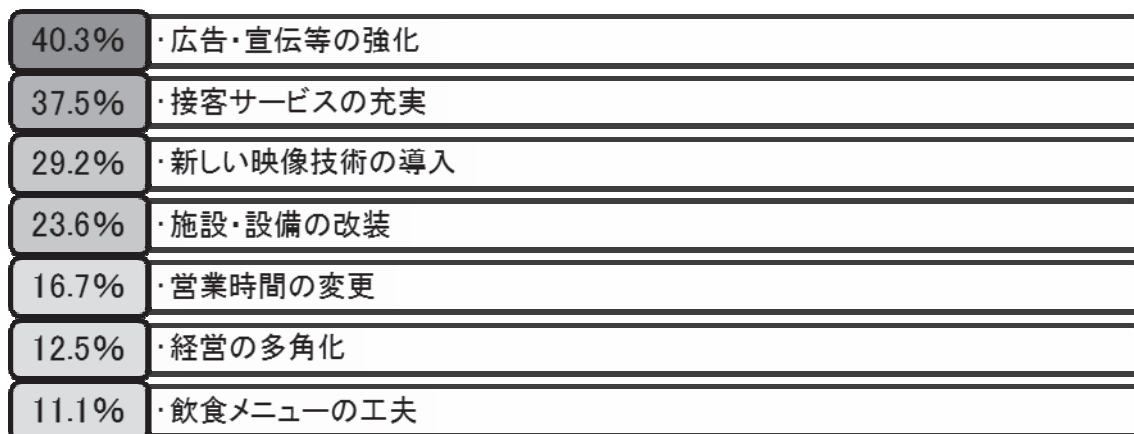
ii. 単独館

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

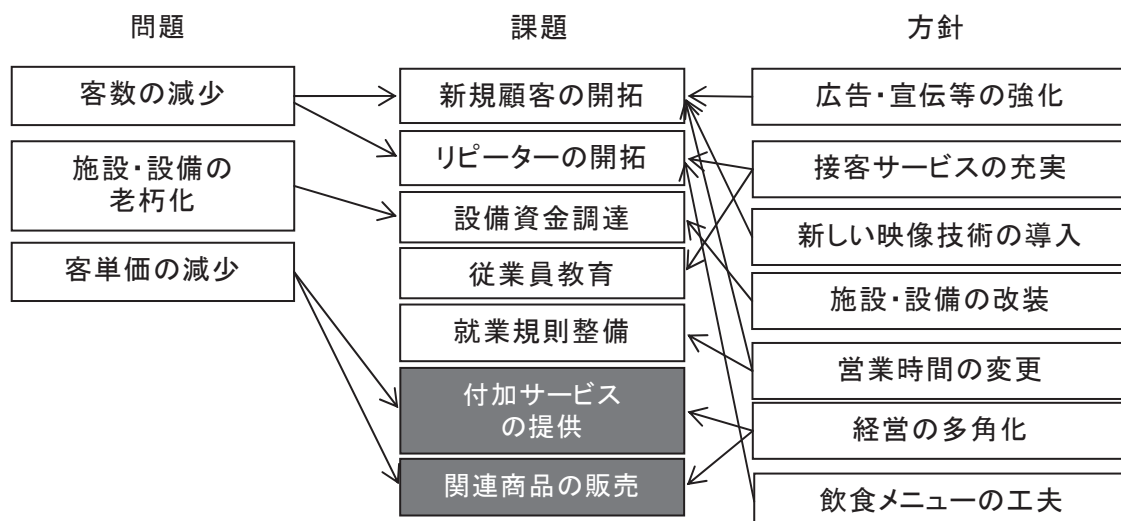


図－91 単独館の今後の方針



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－92 単独館の課題

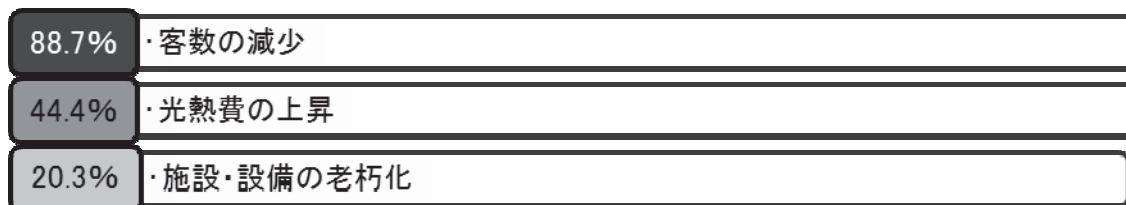


単独館の新たな課題として、「付加サービスの提供」と「関連商品の販売」が追加された。

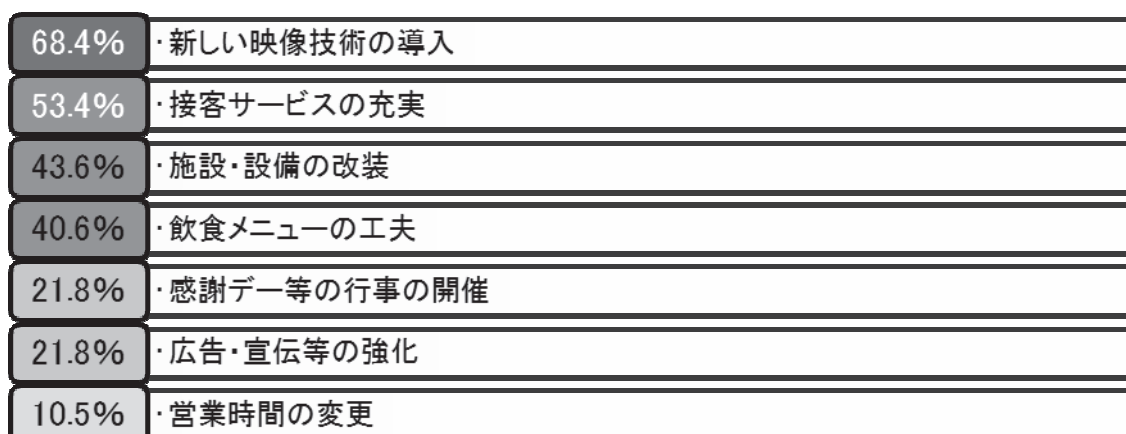
iii. シネコン

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

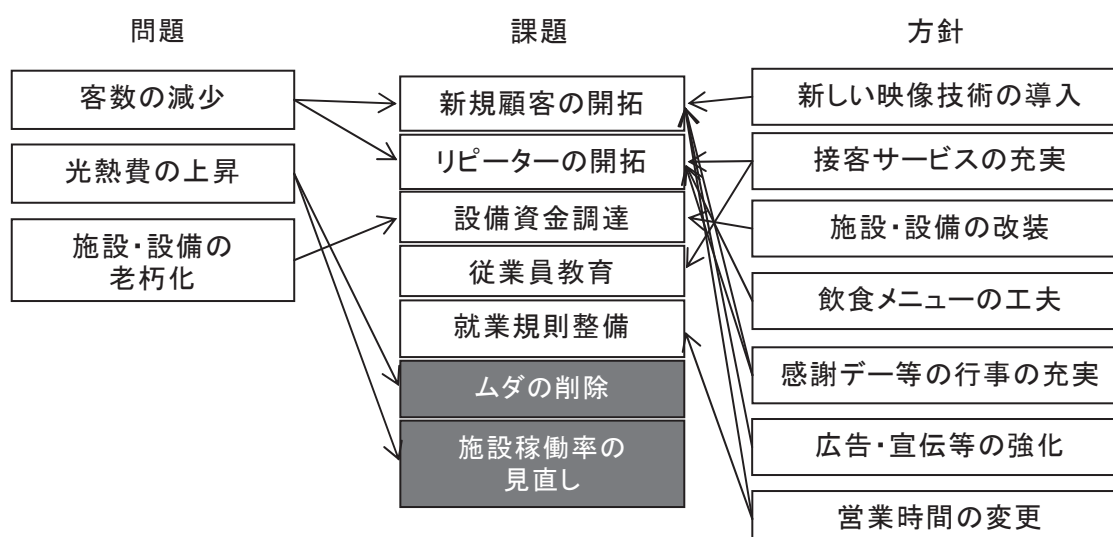


図－94 シネコンの今後の方針



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。

図－95 シネコンの課題

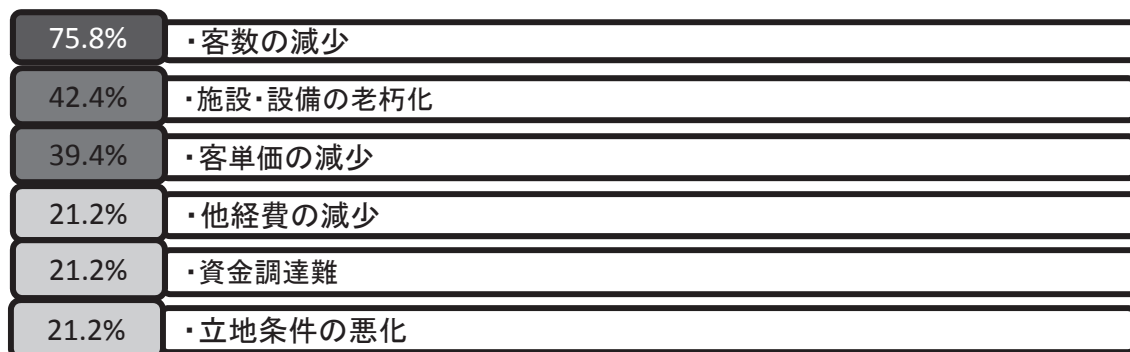


シネコンの新たな課題として、「ムダの削除」と「施設稼働率の見直し」が追加された。

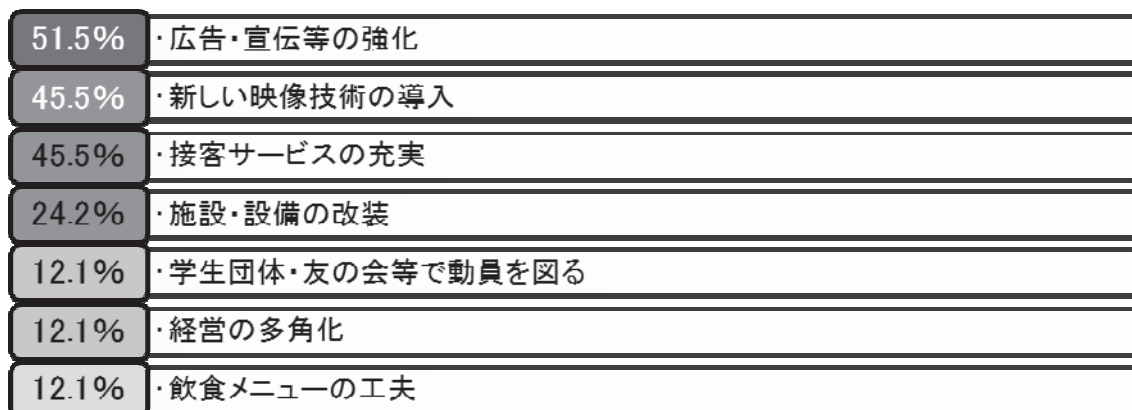
iv. ミニシアター

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

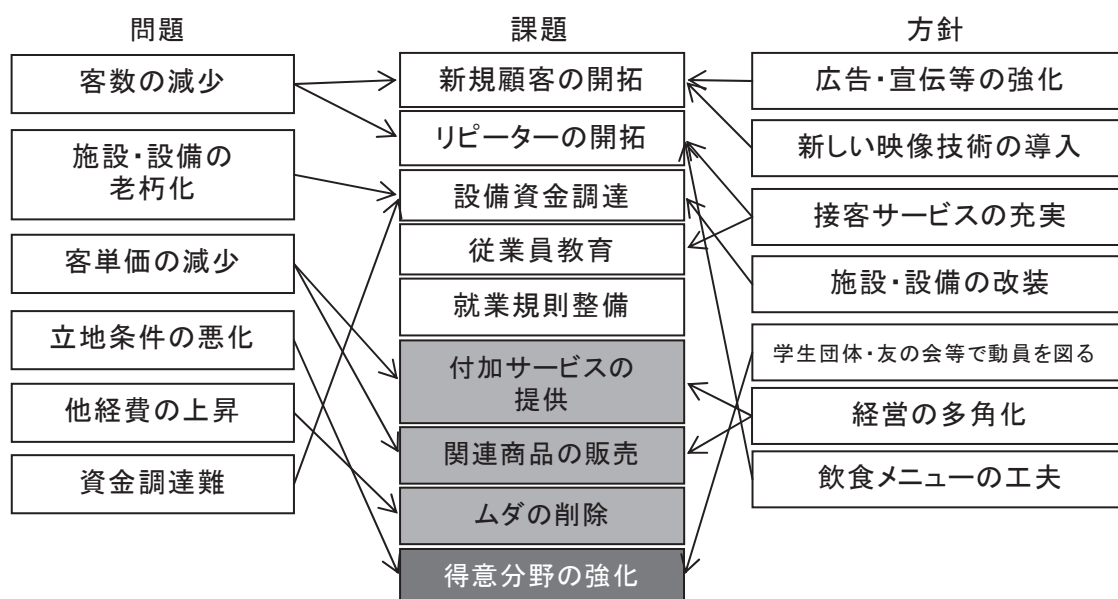


図－97 ミニシアターの今後の方針



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。

図－98 ミニシアターの課題



ミニシアターの課題として、単独館及びシネコンで追加された「ムダの削除」、「付加サービスの提供」、「関連商品の販売」と新たに「得意分野の強化」が追加された。

(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

新規顧客の開拓として、顧客層とそれぞれの好みなどを分析し、映画の内容にあったターゲット層にどのように知らせていくかを考える必要がある。

また、映画作品があつての映画館であり、映画作成会社が新規顧客層開拓のために、映画配給会社だけで行っている顧客分析に映画館の情報を付加し、より有効なマーケット分析ができる環境づくりも必要と考えられる。

高齢者層の取込に関しては「シルバー料金」や「午前 10 時の映画」などの努力が行われているが、多くの場合、知られていない。サービス料金を多くの対象者に知ってもらうには階層毎の広報チャネルの充実が必要である。

新規顧客を獲得する方法として、歌舞伎、コンサート、宝塚、ミュージカル、その他の演劇、スポーツなどを大画面で放送し提供する方法もある。よく知られた例として、サッカーの日本代表の試合をパブリックビューイングで視聴することがあげられる。このように映画館を多様な目的で有効に活用して、地域メディアとしての役割をアピールし、新規顧客の開拓に繋がっていくことも考えられる。

ii. リピーターの獲得

名画座といわれる過去の映画を放映する映画館が最近減ってきている。理由として、フィルムの劣化により放映できる映画が減っていることも一因として考えられる。最近ではフィルムのデジタル化により劣化しない作品もあるが、映画館がデジタル化に対応できずやめていく名画座もある。

映画館の魅力はその大画面と大音量で映画を見ることである。家庭用のプロジェクタースクリーンは 100 インチが標準であり、映画館の迫力には及ばない。映画を再度見たい人たちのために新たなサービスが始まっている。「ドリパス」はインターネットで上映してもらいた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を「ドリパス」がチケットを販売し、主にシネコンなどで上映するサービスである。映画館としては新たなサービスに参加することもリピーター客の獲得につながる。

映画館側の改善としては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が必要である。

また、映画作品などでメガヒットするものは多くのリピーターを獲得しているのも実情であり、ロングランが期待できる作品の発掘も有効である。

iii. 設備資金の調達

長年、映画は映画フィルムを媒体として映写機で上映されてきた。しかし、媒体がフィルムから電子媒体へと移り変わり、映写機はプロジェクターへと変わっていった。またデジタル媒体であるため、スイッチ一つで複数の映画を切り替えて上映できるようになったため、映写技師も必要なくなった。だが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り、さらに、3D 作品の登場により、映写機と附属のメガネが必要になる。今後 8K コンテンツの登場等、新技術の登場に合わせて設備投資が必要になって

くる。

現在3Dの設備を導入している施設は全体の32%であり、設備投資効果が見込まれない場合は、設備購入を見送ることも考えるべきである。

設備投資資金を賄う基本的な勘定科目は減価償却費である。設備を減価償却する資金をプールし次の最新施設の購買資金にするか、減価償却資金を銀行の返済に充て、担保を基に設備資金を借りる方法がある。毎年、減価償却費を計上し、設備投資に備えるべきである。

iv. 従業員教育

接客サービスを充実させるためには最も接客対応の優れた従業員を手本にするロールプレイングが一般的である。また、接客の研修を受けさせたものに接客マニュアルを作成させ、接客のルール化を行うことで従業員教育が効率化できる。

② 施設の状況に応じた経営改善方法

i. 関連商品の販売

映画作品中に登場するキャラクターのフィギュアやキャラクターがプリントした商品を限定化販売するなどの企画を映画配給会社に提案する。または、映画で使われているグッズの特売会を行う。例として懐中時計が映画のキーアイテムになっていた場合、懐中時計の展示会をフローエリアで催す企画などを考える。

ii. 付加サービスの提供

例えば、映画鑑賞後に、交流できるスペースを作る。毎週金曜日の午後6時から映画鑑賞後に隣接する喫茶店もしくは飲食店で交流会を開催する。映画館入場時に、交流会の割引チケットを配布する。交流会は司会が進行し、映画の名場面や俳優の演技などについて会話を楽しんでもらう。

映画の中でレジャーやスポーツ、旅行等のシーンがあった場合、関連するレジャー等の案内や割引券をさりげなく置いておく等の工夫をする。

iii. 稼働率の見直し

今後、原子力発電所の稼働状況により光熱費が大きく影響を受ける。特にシネコンは多くに設備を持ち、大きな影響を受ける。その対応として設備稼働率の見直しが考えられる。

シネコンは複数のスクリーンがあり、常時異なる映画を見ることができる。また、情報処理システムを使えば入場者の構成を知ることができる。多くにシネコンはショッピングモール等に隣接して、ショッピングモールの営業時間に影響を受けている。これらの情報を集積し、休日・平日、季節、天候等のデータを考慮して最適な時間に最適な量のスクリーンを稼働させる工夫を行う必要がある。

iv. ムダの削除

ムダの削除として、生産現場では5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）が用いられている。まずは3S（整理・整頓・清掃）を徹底させ、ムダな設備などを排除する。また、エ

エネルギーコストが低い代替可能な機器で購買コストがかからないものは積極的に変えていく。

v. 得意分野の強化

ミニシアターの得意分野の強化について考えると、「立地条件の悪化」などに対応するため、客を誘引する強い独自性を持つ必要がある。「立地条件の悪化」は周りに集客できる環境がなく、見込み客を考えることができない。そのため、強いこだわりを持ち、上映する映画を選定しなければならない。顧客がインターネットや紙媒体の広告で誘引され、顧客の嗜好が上映映画とマッチするよう、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。