

興行場営業（映画館）の実態と 経営改善の方策

平成18年10月

はじめに

本書は、厚生労働省から財団法人全国生活衛生営業指導センターへの委託により実施した「平成18年度生活衛生関係営業経営実態調査興行場営業（映画館）」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、新谷安良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）をめぐる諸問題の解決を図り、経営の近代化・合理化を推進するための一助となれば幸いです。

平成19年12月

厚生労働省健康局生活衛生課長

中 垣 英 明

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」業界（映画館）の動向	1
1. 平成17年度の事業規模	1
2. シネコンにリードされた映画館数と入場者数	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
5. 競合状況	5
6. 販売効率	5
II. 実態調査にみる「映画館」の現状	7
1. 調査対象になった「映画館」の現状	7
(1) 経営主体別・営業形態別・専業兼業別施設数・構成割合	7
(2) 立地別施設数の分布割合	7
(3) 単独館及びミニシアターの後継者の有無	8
2. 経営動向	9
(1) 1施設当たり1日平均客数	9
(2) 1施設当たり1日平均客数・平均客単価	10
(3) パソコン導入状況	11
(4) 利益の動向	12
3. 「映画館」の労働環境	16
(1) 従業者雇用形態別割合	16
(2) 常時雇用従業員の男女別・年代別割合	16
(3) 常時雇用従業員の男女別・在勤年数別割合	16
(4) 常時雇用者の1日当たり平均労働時間	17
(5) 1ヶ月平均休日数取得割合	18
(6) 労働時間短縮努力	19
(7) 就業規則の種類別実施状況	20
(8) 国民年金・厚生年金加入状況	20
(9) 従業者の健康診断実施状況	20
4. 土地の所有状況、建物の整備状況	23
(1) 土地・建物の所有状況	23
(2) 土地の面積状況	23
(3) 1施設当りスクリーン数の状況	25

(4) 客席数	25
(5) 閲覧室面積状況	25
(6) - 1 高齢者に配慮した設備の有無	26
(6) - 2 高齢者に配慮した設備の種類と配置率	27
(6) - 3 高齢者に配慮した設備なしの理由	28
(7) 空気環境・その他の設備状況	28
5. 設備投資について	29
(1) 過去3年間の設備投資実績	29
(2) 過去の設備投資の主な資金調達方法	30
(3) 向こう3年間設備投資予定の主な理由	30
(4) 向こう3年間の主な資金調達方法	31
6. その他サービス関係について	32
(1) ゴミ減量化・リサイクル実施状況	32
(2) サービス等の実施状況	33
(3) 地域との共生状況	33
Ⅲ. 「興行場営業」の経営改善の方策	34
1. 興行場営業に関する「振興指針」の紹介	34
2. 興行場営業の経営改善のポイント	39
(1) 興行場営業の抱える問題点	39
(2) 振興指針が示唆している経営戦略的事項	40
(2) マーケティング・ミックスで経営を進める	41

低迷を続けていた映画興行界は、1996年（平成8年）を境に入場者数、映画館数、興行収入ともに増加に転じ今日に至っている。これはシネマコンプレックス（以下シネコン）の増加によるところが大きい。シネコンは大型商業施設、特にショッピングセンターとの共存によるところが大きい。平成10年から平成17年の推移を見ると流通戦争に巻き込まれた結果のスクリーン数の増加は見られたが、基本となる顧客数と入場料金の推移を見ると、映画館数は148.6%、48.6ポイント増加に対して入場人数は104.8%の4.8ポイント増、平均入場料金は97.7ポイントとマイナス2.3ポイント、1人当たり年間入場回数は1.2回が1.3回と年間0.1回とほとんど増加を見ていない。（表-1）

表-1 過去8年間(平成10年~17年)の映画館経営指標の推移

	平成	10	11	12	13	14	15	16	17
	西暦	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
実数	映画館数	1,993	2,221	2,524	2,585	2,635	2,681	2,825	2,962
	入場人員(千人)	153,102	144,762	135,390	163,280	160,767	162,347	170,092	160,453
	興行収入(百万円)	193,499	182,835	170,862	200,154	196,780	203,259	210,914	198,160
	平均入場料金(円)	1,264	1,263	1,262	1,226	1,224	1,252	1,240	1,235
	1人当たり入場回数	1.2	1.1	1.1	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3
10年を100とした比率	映画館数	100.0	111.4	126.6	129.7	132.2	134.5	141.7	148.6
	入場人員(千人)	100.0	94.6	88.4	106.6	105.0	106.0	111.1	104.8
	興行収入(百万円)	100.0	94.5	88.3	103.4	101.7	105.0	109.0	102.4
	平均入場料金(円)	100.0	99.9	99.8	97.0	96.8	99.1	98.1	97.7
	1人当たり入場回数	100.0	94.2	94.2	105.9	105.9	105.0	105.9	105.9

◎資料:映画年鑑

諸々の映画鑑賞デーを設けての入場料金の低価格設定などが、一方で映画館営業には厳しい環境になりつつある。興行場（映画館）営業の実態について平成18年度生活衛生関係営業経営実態調査の報告書がまとめられた。この調査結果の数値を中心に映画興行界の現状をまとめることにする。

「Ⅰ. 興行場業界（映画館）の動向」は映画年鑑（時事映画通信社）、レジャー白書、などを参考に、この業界の事業規模、市場規模、入場人員の推移などを分析し、現在までの流れと経営環境をまとめ、「Ⅱ. 実態調査に見る映画館の現況」は平成18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. 今後の経営改善のあり方」として、今後のあるべき映画興行の経営についてまとめた。

Ⅰ. 興行場業界（映画館）の動向

1. 平成17年度の事業規模

平成17年度の観客動員数、映画館数、封切りの本数は（表-2・次頁参照）のとおりである。平成17年度の興行収入198,160百万円、年間1人当たり入場回数1.262回、年間1人当たり平均入場料1,235円、年間公開本数731本であった。

表-2 平成17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	
	邦画専門	洋画専門	邦洋混映	計	* 興業収入合計	198,160百万円
関東	98	227	951	1,276	* 年間1人当たり入場回数	1.262回
中部	26	29	353	408		
関西	57	80	529	666		
九州	22	47	249	318	* 平均入場料金	1,235円
北海道	5	2	122	129	* 公開本数	計 731 (洋画) 内訳(356) (邦画) 内訳(375)
沖縄	5	2	21	28		
計	213	387	2,225	2,825		
割合	7.5%	13.7%	78.8%	100.0%		

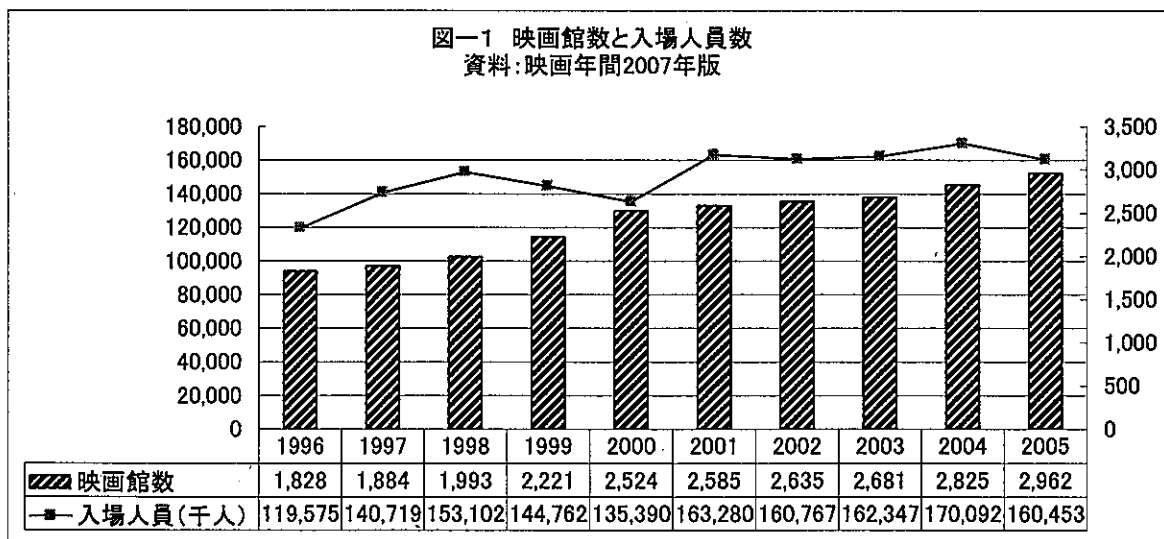
資料:映画年鑑2007年版

2. シネコンにリードされた映画館数と入場者数 (図-2 参照)

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

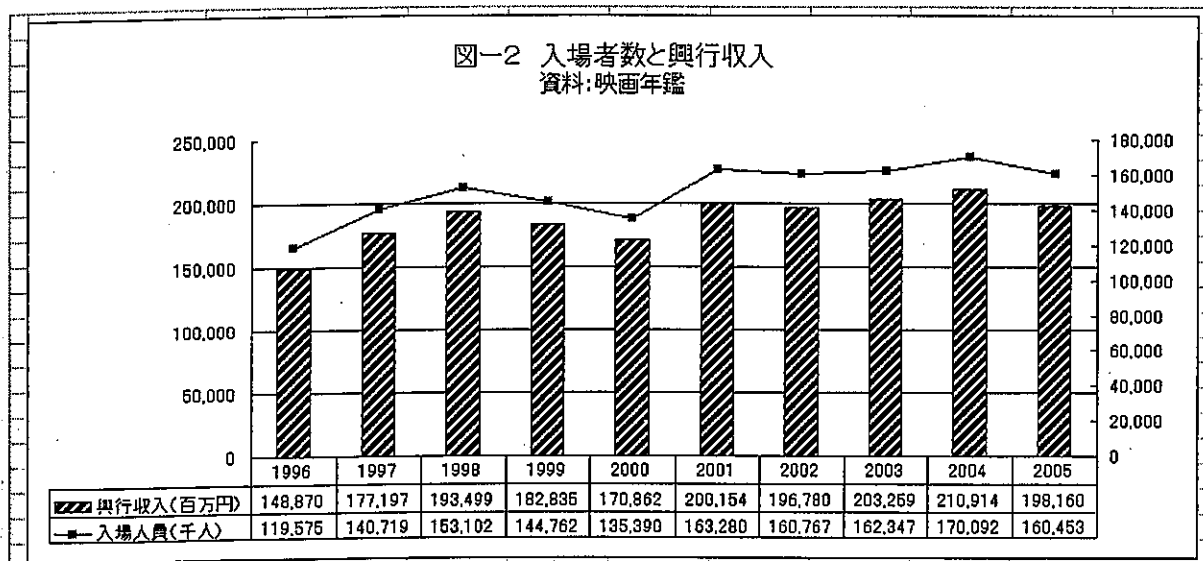
テレビの普及に伴い諸々のイベントが即座に家庭に映像となって流れ、反比例して映画館数は減少の一途をたどることになった。

1994年(平成6年)には映画館数は1,747館で、最盛期の昭和35年に対して23.4%と激減した。しかし、この年を境に映画館数は増加に転じ、2000年(平成12年)には2,524館となり、シネコンの増加とともに増え続け、2005年(平成17年)2,962館と3,000館にあと一息のところまで来た。入場人員も過去最低を記録した1996年の119,575千人に対して、増加を続け2004年に170,092千人と20,517千人の増加、142.3%の増加率を記録している。



3. 興行収入の推移

興行収入も、入場者数と同様の足跡が見られるが、2000年（平成12年）にやや落ち込んだが、その後回復基調で2004年（平成16年）2109億円を記録した。しかし翌年にやや落ち込みを見せており、平均入場料金増加傾向が見られず、年間1人当たり入場回数が1.2回と厳しい数字であることから、映画館収入も増収が見込めない状況にある。（図－2参照）



4. 市場規模

(1) 興行収入・入場者数・映画館数から見る市場規模

興行収入からの市場規模は（表－3）のとおりで、平成17年度興行収入1,981億円、入場者数1億6,453千人、映画館数2,962館は平成8年に比べると収入は+33.1%増、入場者数は+34.2%増、映画館数は+62.0%増になる。

表－3 市場規模

	平成8年	平成17年	平成17年/平成8年
興行収入（百万円）	148,870	198,160	+33.1%
入場者数（千人）	119,575	160,453	+34.2%
映画館数	1,828	2,962	+62.0%

資料：映画年鑑

(2) レジャー白書から見る市場規模（表－4, 5参照）

平成18年度の余暇市場全体規模は789,210億円で「スポーツ部門」42,970億円、「趣味・創作部門」109,690億円、「娯楽部門」529,670億円、「観光・行楽部門」106,880億円である。映画は、分類上「趣味・創作部門」のなかの「観賞レジャー」に属している。

①余暇市場

平成14年の市場と平成18年の市場規模をみると、余暇市場全体は5.2%の減少であるが、

「趣味・創作部門」もマイナス6.2%である。

②鑑賞レジャー部門

平成14年の市場と平成18年の市場規模を見ると、鑑賞レジャー部門全体は1.5%の増加であるが、「映画」もプラス3.0%である。しかし、16年以後は足踏み状態を示している。

表一4 余暇市場の推移 単位:億円

	14年	15年	16年	17年	18年	18/17	18/14
1. スポーツ部門	45,990	45,250	43,800	42,990	42,970	100.0%	93.4%
2. 趣味・創作部	116,970	114,880	116,320	111,200	109,690	98.6%	93.8%
3. 娯楽部門	561,390	553,150	547,750	541,130	529,670	97.9%	94.3%
4. 観光・行楽部	107,940	104,860	105,560	106,390	106,880	100.5%	99.0%
余暇市場計	832,290	818,140	813,430	801,710	789,210	98.4%	94.8%

資料:レジャー白書2007年版

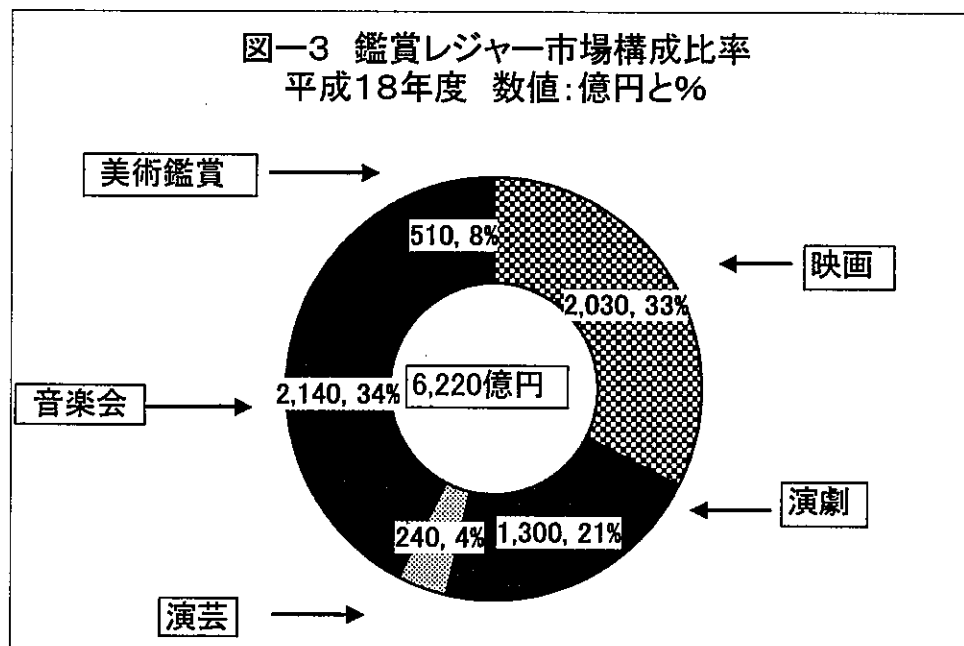
表一5 鑑賞レジャー部門(趣味・創作部門)の推移 単位:億円

	14年	15年	16年	17年	18年	18/17	18/14
① 映画	1,970	2,030	2,110	1,980	2,030	102.5%	103.0%
② 演劇	1,250	1,290	1,290	1,370	1,300	94.9%	104.0%
③ 演芸	270	260	240	260	240	92.3%	88.9%
④ 音楽会	2,060	2,080	2,020	2,140	2,140	100.0%	103.9%
⑤ 美術鑑賞	580	590	530	510	510	100.0%	87.9%
合計	6,130	6,250	6,190	6,260	6,220	99.4%	101.5%

資料:レジャー白書2007年版

③「観賞レジャー」の内訳

「観賞レジャー」の平成18年の市場規模は6,220億円で、映画2,030億円・シェア33%、音楽会2,140億円・34%、演劇1,300億円・21%、美術鑑賞510億円・8%、演芸240億円・4%である。



④「映画部門」

映画の興行収入は前年より2.5%増加した。邦画の興行が洋画を上回り大きな話題となった。また、邦画・洋画とも封切り本数がここ2年で急増しており、平成18年は封切本数が市場最高数を記録した。映画制作はテレビ局主導の傾向を強めており、興行はテレビ番組と連携した宣伝に大きく依存している。

一方、シネコンの出店ペースは依然衰えず、スクリーン数の増加が続いている。大規模商業施設のアイテムとして定番化しており、このことは更なる競合激化を招いている。ここにきてシネコンの集客力も収益性も下がりつつある。

映画ファンの中高齢化が進む中、10代から20代の男性ファンが減少傾向にあり、今後の大きな課題と問題が指摘されている。

5. 競合状況

興行場営業にとって、映画ソフトを提供するサービス業者を競合関係にあるとするなら、主たる競合相手はテレビとビデオであろう。しかし劇場公演以外の映画の一般的な二次利用のテレビ、ビデオと映画館とは競合しつつも、補完し合っている面もあり、一概にライバルとしてとらえることもできないが、しかし映画興行関係者にとってはテレビ、ビデオの動向は映画と関連性が大きく注目すべき業界である。

しかし、ビデオソフトは前年比3.7%売上を落とした。レンタルは伸びているが、販売の方が思わしくない。一次の韓流ブームは勢いが止まり、関連ソフトの販売は急減している。

表一6 観賞用レジャー用品市場と推移

単位:億円

	14年	15年	16年	17年	18年	18/17
テ レ ビ	12,010	12,390	14,950	13,900	14,160	101.9%
V T R	2,750	2,240	2,780	1,980	1,570	79.3%
ビデオソフト(レンタルを含む)	4,960	5,280	5,540	5,340	5,140	96.3%
(参 考) 映 画	1,970	2,030	2,110	1,980	2,030	102.5%

資料:レジャー白書2007年版

6. 販売効率

TKCの経営指標から、収益性、生産性、安全性の項目に準じた指標項目を採り上げ、平成13年から平成17年の推移を示したのが(表一7・次頁参照)である。

「収益性」

この項目は資本と売上高に対する利益率を示すもので、すべて平成13年度に比べて悪い数値が示されている。表一1と表一2を見ると、興行収入、入場人員がやや落ち込み、入場料金が伸びず、年間一人当たり入場回数も伸びていないが、映画館数は伸びていることが収益性の指標比較に結果として示されている。売上高販売費・一般管理費比率は人件費

等を抑えた節約効果で比率は5.4%とわずかに改善されている。

「生産性」

この項目も厳しい環境を裏付けるような比較数値になっている。一人当たり（月）売上高及び粗利益率、一人当たり（月）経常利益率は下降傾向、そして労働分配率（粗収入高対人件費比率）の上昇など厳しい経営状況にある業界の姿が見られる。

「安全性」

一般に資金繰りを見る流動比率、当座比率はやや改善されている。固定資産と自己資本のバランスを見る固定比率は高くなっており、当然固定長期適合率もわずかながら上がっており、固定資産の有効活用が求められる。

表一七 興行場経営指標推移

		平成13年	平成14年	平成15年	平成16年	平成17年	17年/12年	
							増減	増減率
収益性	総資本営業利益率(%)	1.8	4.7	3.8	3.8	-0.6	-2.4	—
	総資本経常利益率(%)	2.4	5.3	6.2	3.7	1.9	-0.5	79.2%
	自己資本税引き前利益率(%)	6.5	12.7	9.5	11.0	4.9	-1.6	75.4%
	売上高営業利益率(%)	3.4	6.3	5.4	7.7	-0.6	-4.0	—
	売上高経常利益率(%)	4.5	7.1	8.9	7.5	2.0	-2.5	44.4%
	売上高販売費・一般管理費比率(%)	57.7	49.7	48.1	49.7	52.3	-5.4	90.6%
	(内売上高人件費率(%)	24.1	21.0	20.0	21.3	23.3	-0.8	96.7%
生産性	1人当り売上高(月)(千円)	946	1,092	989	1,067	875	-71	92.5%
	粗利益率(%)	66.0	59.4	53.5	57.5	51.7	-14.3	78.3%
	1人当り人件費(月)(千円)	227	229	197	227	204	-23	89.9%
	労働分配率(%)	36.5	35.3	37.4	37.1	45.2	8.7	123.8%
	1人当り経常利益(月)(千円)	42	77	88	79	17	-25	40.5%
安全性	流動比率(%)	137.9	135.4	186.6	280.2	164.7	26.8	119.4%
	当座比率(%)	44.2	41.1	136.7	92.3	134.8	90.6	305.0%
	固定比率(%)	180.4	240.5	148.0	185.7	192.3	11.9	106.6%
	固定長期適合率(%)	86.6	85.9	86.9	73.5	88.1	1.5	101.7%
	自己資本比率(%)	35.4	25.6	51.0	34.5	38.7	3.3	109.3%

資料：TKCの経営指標18年版

Ⅱ. 実態調査にみる「映画館」の現状

1. 調査対象になった「映画館」の現状

(1) 経営主体別・営業形態別・専業兼業別施設数・構成割合（表－8. 9）

平成18年の調査対象となった「映画館」の施設数は252であった。

- ①経営主体別では個人経営が3.6%、株式会社86.1%、有限会社8.7%など「法人」の合計が94.8%で9割強を占めている。
- ②営業形態別で見ると、単独館が28.2%、シネコンは54.0%、ミニシアター8.7%、その他9.1%、の割合である。
- ③専業・兼業・その他で見ると専業が62.7%、兼業（映画以外の興行）12.3%、兼業（その他）23.4%である。

表－8 経営主体別施設数・構成割合

	施設数		営業の形態				営業の形態(%)			
	施設総数	(%)	単独館	シネコン	ミニシアター	その他	単独館	シネコン	ミニシアター	その他
総数	252	100.0	71	136	22	23	28.2	54.0	8.7	9.1
個人経営	9	3.6	5	—	3	1	55.6	—	33.3	11.1
株式会社	217	86.1	52	131	14	20	24.0	60.4	6.5	9.2
有限会社	22	8.7	12	4	5	1	54.5	18.2	22.7	4.5
その他	4	1.6	2	1	—	1	50.0	25.0	—	25.0

表－9 経営主体別専業、兼業数・構成割合

	総施設数	専業		兼業(映画以外の興業)		兼業(その他)		不詳	
		施設数	(%)	施設数	(%)	施設数	(%)	施設数	(%)
総数	252	158	62.7	31	12.3	59	23.4	4	1.6
個人経営	9	7	77.8	—	—	2	22.2	—	—
株式会社	217	134	61.8	28	12.9	51	23.5	4	1.8
有限会社	22	15	68.2	3	13.6	4	18.2	—	—
その他	4	2	50.0	—	—	2	50.0	—	—

(2) 立地別施設数の分布割合（表－10）

①全国6ブロック別分布割合

「映画館」の全国6ブロックの分布状況は、最も多い関東・甲信越が32.9%を順に北海道・東北19.6%、九州13.9%、東海・北陸と近畿が共に12.7%、と続き、最も少なかったのは中国・四国の8.2%であった。

表－10 地域別施設数の割合

	専業		兼業			不詳		合計		
	施設数	割合(%)	映画館以外	割合(%)	その他	割合(%)	従業者数	割合(%)	従業者数	割合(%)
北海道・東北	31	19.6	7	22.6	6	10.2	1	25.0	45	17.9
関東・甲信越	52	32.9	6	19.4	21	35.6	1	25.0	80	31.7
東海・北陸	20	12.7	13	41.9	11	18.6	1	25.0	45	17.9
近畿	20	12.7	1	3.2	8	13.6	—	—	29	11.5
中国・四国	13	8.2	3	9.7	7	11.9	—	—	23	9.1
九州	22	13.9	1	3.2	6	10.2	1	25.0	30	11.9
計	158	100.0	31	100.0	59	100.0	4	100.0	252	100.0

◎兼業の映画館以外は映画館以外の興行場のこと

②立地条件別分布割合（表－11）

経営形態別に立地を見てみると、単独館（78.9％）、ミニシアター（68.2％）、その他（78.3％）、は商業地区が共に1位である。シネコンは複合施設内が最も多く（66.2％）で1位である。総数は商業地区が（48.0％）で1位、複合施設内（41.3％）2位と数字が拮抗している。

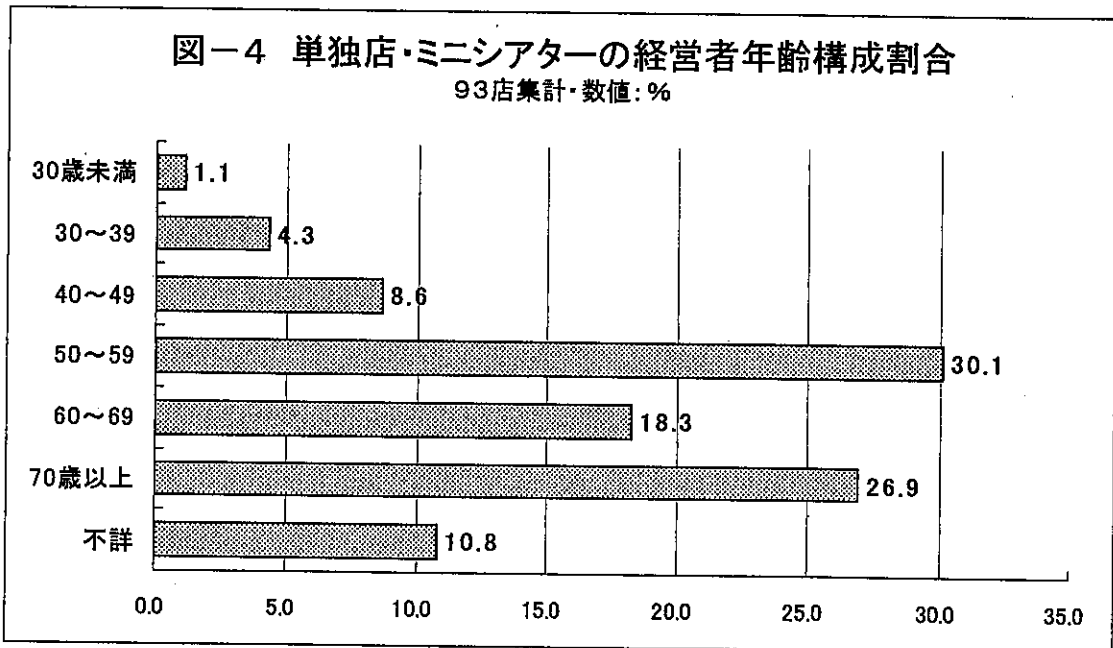
表－11経営形態別立地条件割合

立地条件		商業地区	住宅地区	工場・ オフィス街	郊外の幹線 道路沿い	複合施設内	その他	計
実 数	単独館	56	3	3	2	7	—	71
	シネコン	32	4	—	9	90	1	136
	ミニシアター	15	—	2	1	3	1	22
	その他	18	—	—	—	4	1	23
	総 数	121	7	5	12	104	3	252
割 合 (%)	単独館	78.9%	4.2%	4.2%	2.8%	9.9%	—	100.0%
	シネコン	23.5%	2.9%	—	6.6%	66.2%	0.7%	100.0%
	ミニシアター	68.2%	—	9.1%	4.5%	13.6%	4.5%	100.0%
	その他	78.3%	—	—	—	17.4%	4.3%	100.0%
	総 数	48.0%	2.8%	2.0%	4.8%	41.3%	1.2%	100.0%

（3）単独館及びミニシアターの後継者の有無

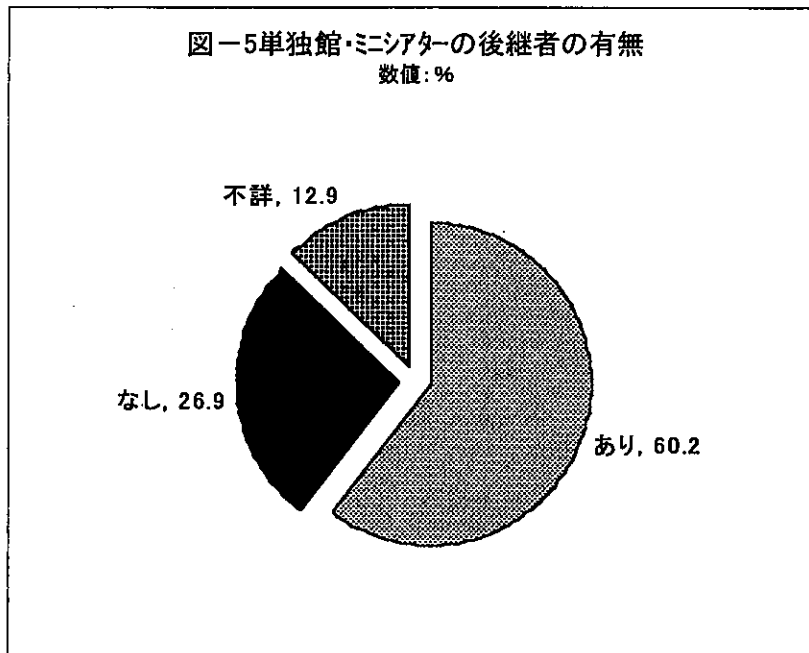
①単独館及びミニシアターの経営者年齢構成（図－4）

単独館及びミニシアターの経営者年齢構成を見ると、50歳以上の割合が75.3％に達している。そして70歳以上は26.9％と高齢化が進んでいる。



②単独館及びミニシアターの後継者の有無（図－5・次頁参照）

単独館及びミニシアターの後継者の有無についての回答では「ある」60.2％、「ない」26.9％であった。



2. 経営動向

(1) 1施設当たり1日平均客数(経営主体別・経営形態別・スクリーン数別)

①経営主体別1日平均客数(表-12・次頁参照)

経営主体別に見ると、総数は1位は「100～299人」クラスが23.8%、2位「500～999人」クラスが22.6%、3位「1000～1999人」クラスが19.8%とこの合計が66.2%と7割弱を占めている。個人経営は「～99人」クラスが66.7%とここに集中している。株式会社は比較的分散しており1位は「500～999人」クラスが25.3%、2位「1000～1999人」クラスが23.0%、3位「100～299人」クラスが22.6%とこの合計が70.9%と7割を占めている。有限会社は1位は「～99人」クラスが50.0%、2位「100～299人」クラスが31.8%、3位「300～499人」クラスが13.6%とこの合計が95.4%とこのクラスで9割強が占められている。

②経営形態別では、単独館は「～99人」クラスが39.4%、「100～299人」クラスが40.8%でこの合計が80.2%でここに集中している。シネコンは分散しているが1位は「1000～1999人」クラスが33.8%、2位「500～999人」クラスが32.4%とこの合計が66.2%とこのクラスに集中の感がある。ミニシアターは単独館と似た傾向で1位「100～299人」クラスが50.0%、2位「～99人」クラスが27.3%とこの合計が77.3%と8割弱を占めている。

③スクリーン数別では(1スクリーン館)は1位「～99人」クラスが60.0%、2位は「100～299人」クラスが36.0%この合計が96.0%と大部分を占めている。(2スクリーン館)は、同様の傾向で1位「100～299人」クラスが53.3%、2位は「～99人」クラスが23.3%この合計が76.6%と8割弱を占めている。(3～5スクリーン館)は1位は「100～299人」クラスが44.4%、2位「500～999人」クラスが25.9%、3位「300～499人」クラ

スが20.4%とこの合計が90.7%。(6以上スクリーン館)は1位と2位に集中しており、1位「1000～1999人」クラスが40.2%、2位「500～999人」クラスが33.3%、この合計が73.5%である。

表-12 1施設数当たり1日平均客数・率(経営主体別、営業形態別、スクリーン数別)

		施設数	～99人	100～ 299人	300～ 499人	500～ 999人	1000～ 1999人	2000～ 2999人	3000人 以上	不詳	
実 数	総数	252	42	60	27	57	50	10	4	2	
	経営 主体	個人経営	9	6	2	—	1	—	—	—	—
		株式会社	217	24	49	24	55	50	10	3	2
		有限会社	22	11	7	3	1	—	—	—	—
		その他	4	1	2	—	—	—	—	1	—
	営業 形態	単独館	71	28	29	7	6	1	—	—	—
		シネコン	136	3	13	14	44	46	10	4	2
		ミニシアター	22	6	11	3	2	—	—	—	—
		その他	23	5	7	3	5	3	—	—	—
	スク リ ン	1	50	30	18	2	—	—	—	—	—
		2	30	7	16	2	4	1	—	—	—
		3～5	54	3	24	11	14	2	—	—	—
		6以上	117	1	2	12	39	47	10	4	2
		不詳	1	1	—	—	—	—	—	—	—
割 合 (%)	総数	100.0	16.7	23.8	10.7	22.6	19.8	4.0	1.6	0.8	
	経営 主体	個人経営	100.0	66.7	22.2	—	11.1	—	—	—	—
		株式会社	100.0	11.1	22.6	11.1	25.3	23.0	4.6	1.4	0.9
		有限会社	100.0	50.0	31.8	13.6	4.5	—	—	—	—
		その他	100.0	25.0	50.0	—	—	—	—	25.0	—
	営業 形態	単独館	100.0	39.4	40.8	9.9	8.5	1.4	—	—	—
		シネコン	100.0	2.2	9.6	10.3	32.4	33.8	7.4	2.9	1.5
		ミニシアター	100.0	27.3	50.0	13.6	9.1	—	—	—	—
		その他	100.0	21.7	30.4	13.0	21.7	13.0	—	—	—
	スク リ ン	1	100.0	60.0	36.0	4.0	—	—	—	—	—
		2	100.0	23.3	53.3	6.7	13.3	3.3	—	—	—
		3～5	100.0	5.6	44.4	20.4	25.9	3.7	—	—	—
		6以上	100.0	0.9	1.7	10.3	33.3	40.2	8.5	3.4	1.7
		不詳	100.0	100.0	—	—	—	—	—	—	—

(2) 1施設当たり1日平均客数・平均客単価

表-13 1施設当たり・1日平均客数と客単価

		1施設当たり	
		1日平均 客数(人)	1人当たり 平均単価(円)
経営 主体別	総数	749	1,217
	個人経営	131	1,165
	株式会社	769	1,223
	有限会社	161	1,188
経営・ 形態別	単独館	213	1,214
	シネコン	1,171	1,227
	ミニシアター	214	1,172
地域 ブロック別	北海道・東北	464	1,223
	関東・甲信越	958	1,242
	東海・北陸	476	1,195
	近畿	1,402	1,236
	中国・四国 九州	356	1,217
	九州	681	1,158

◎「その他」「不詳」は外した

① 1施設当たり・1日平均客数

1日平均客数を総数では、749人で、「経営主体別」では株式会社が1位で769人、2位は有限会社の161人、3位は個人経営131人である。

「経営形態別」は、シネコンが1,171人、2位ミニシアター214人、3位単独館の213人。

「地域ブロック別」は、近畿圏が1402人で1位、関東・甲信越圏が958人で2位、一番少ないのは中国・四国圏の356人である。

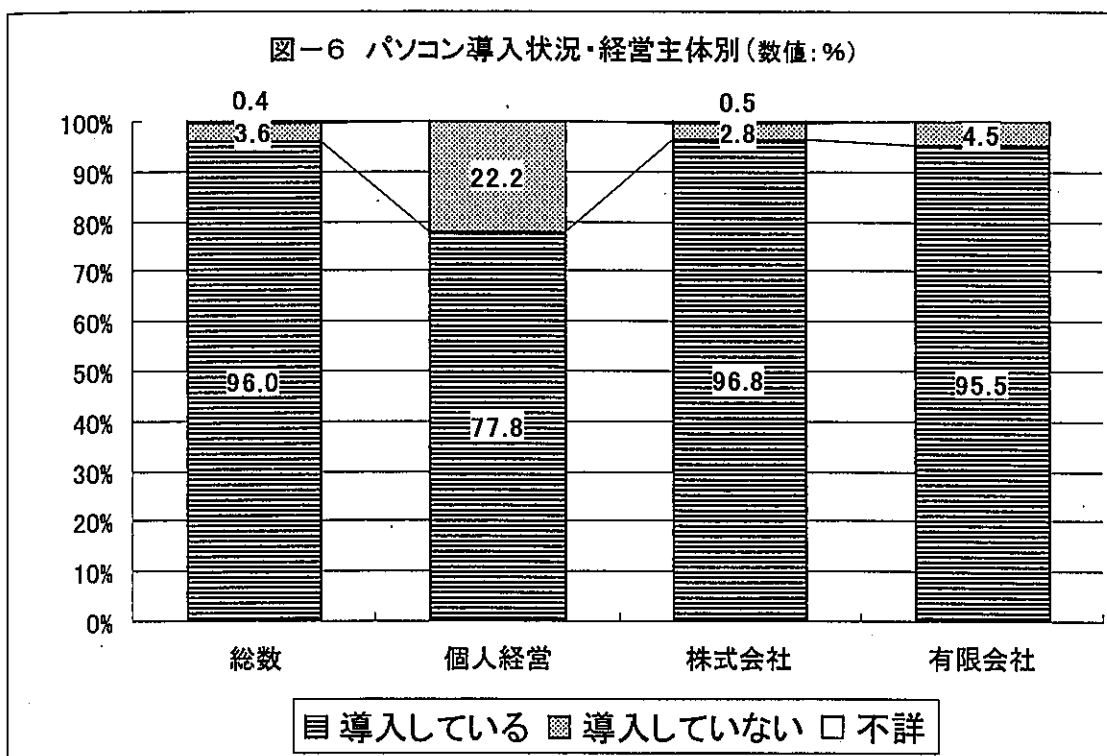
② 1人当たり平均客単価

1人当たり平均客単価は大きな開きは見られず、総数では1,217円である。経営主体別では株式会社1,223円で一番高く、一番低いのは個人経営の1,165円である。経営形態別ではシネコンの1,227円が一番高い。地域ブロック別で一番高いのは、関東・甲信越圏の1,242円、一番安いのは九州圏の1,158円で、わずか84円の差しかない。

(3) パソコン導入状況

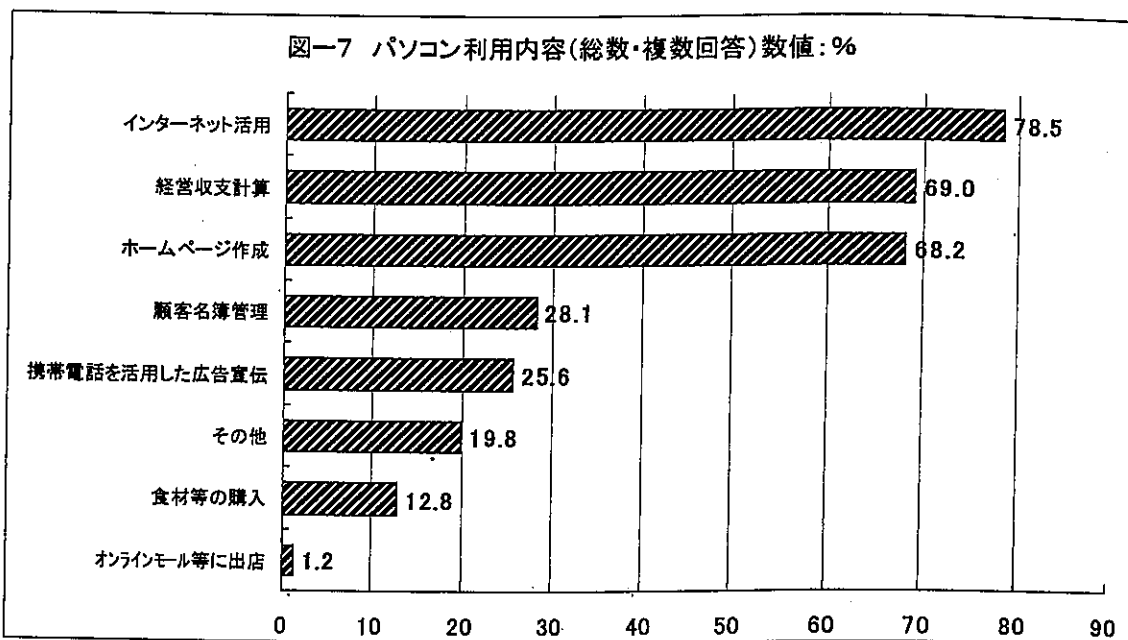
① パソコン導入割合（経営主体別・図-6）

パソコン導入状況を見ると、総数では96.0%が導入しており、株式会社は96.8%、有限会社は95.5%の導入率であるが、個人経営の導入率が77.8%である。経営戦略遂行には欠かせないビジネスツールだけに、導入率をもう少し上げたいところである。



② パソコン活用内容（図-7・次頁参照）

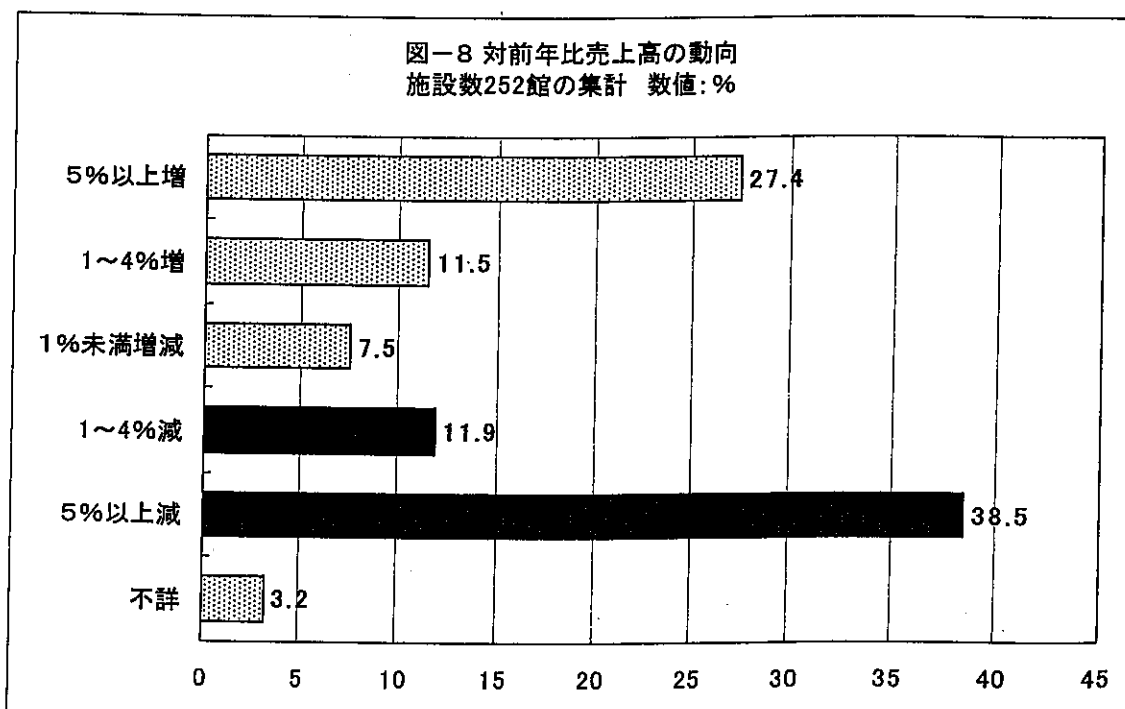
総数でパソコン活用内容を見ると、1位インターネット活用78.5%、2位経営収支計算69.0%、3位ホームページ作成68.2%が4位以下を大きく引き離している。経営収支計算の必要ツールであるが、インターネット活用やホームページ作成と情報活用が上位にきているのは、時代を見据えた対応が進みつつあると言える。



(4) 利益の動向

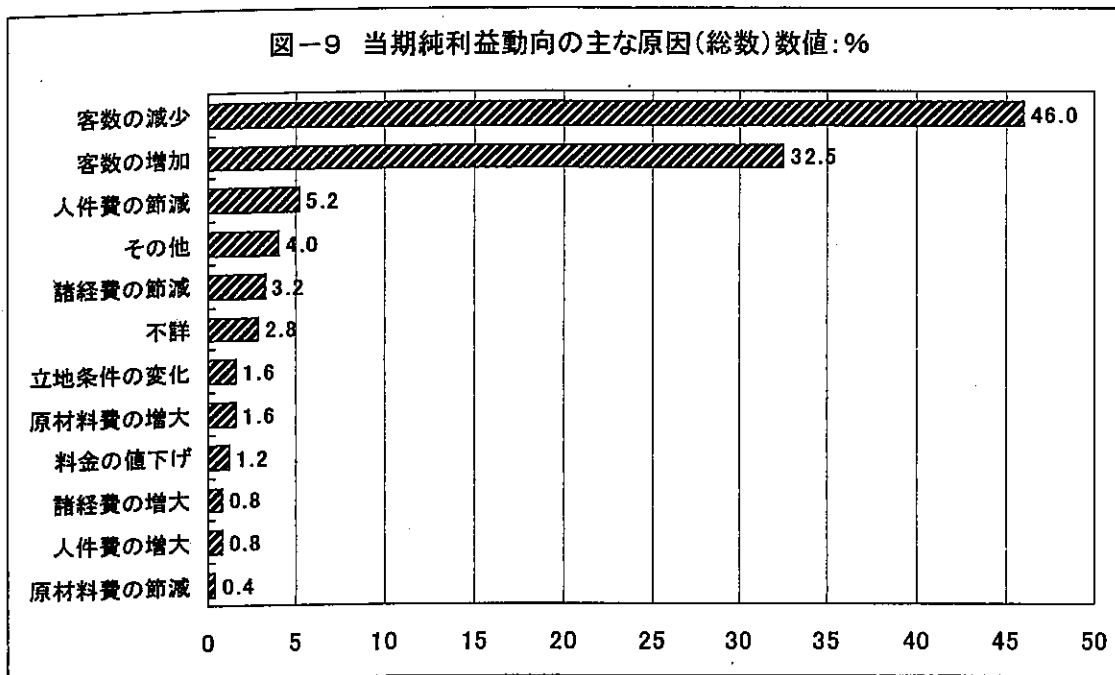
①対前年比売上高の動向 (図-8)

総数で利益の動向を見ると、増加した割合の合計は 38.9 %に対して、減った割合の合計が 50.4 %と、11.5 ポイント多く厳しい現状を示している。内容を見ると、利益が 5 %以上の増加 27.4 %に対して、5 %以上の減少 38.5 %は厳しさが読み取れる。



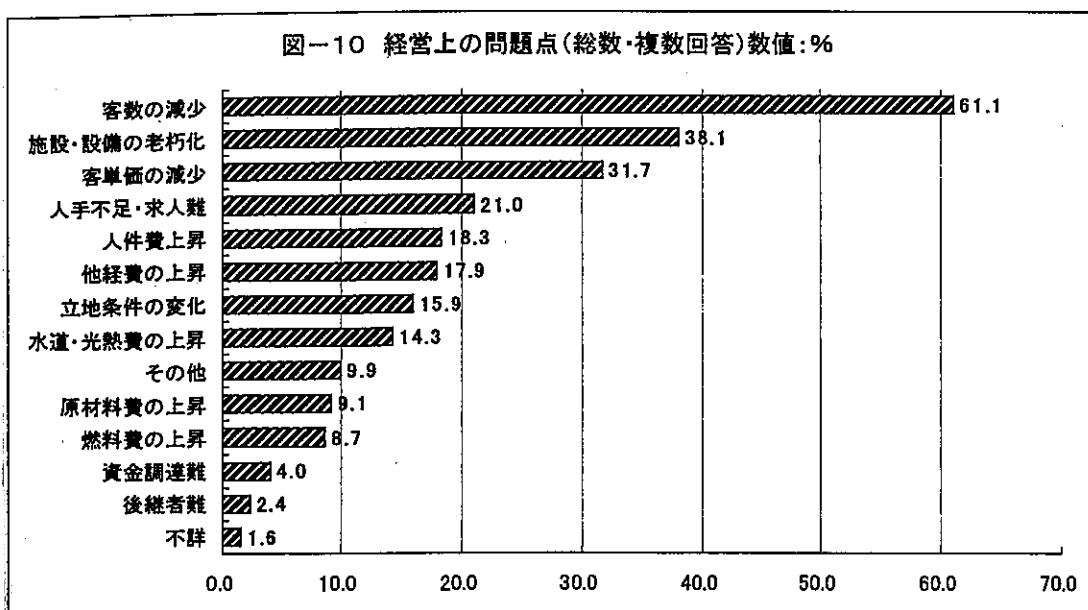
②当期純利益動向の要因 (図-9)

総数で当期利益動向の主な要因を見ると、1位「客数の減少」46.0%、2位「客数の増加」32.5%で、この2項目が群を抜いて大きな数値である。3位「人件費の増加」5.2%を大きく引き離している。多数のスクリーンを持つシネコンの影響力とヒット作品に恵まれなかった等の背景が考えられる。



③-1 経営上の問題点 (図-10)

総数で 経営上の問題点を見ると、1位「客数の減少」61.1%、2位「施設・設備の老朽化」38.1%、3位「客単価の減少」31.7%、4位「人手不足・求人難」21.0%と続いている。



③-2 経営上の問題点 (表-14)

総数と経営主体別に上位10位までを抽出しまとめたのが、表-14である。個人経営、株式会社、有限会社共に1位「客数の減少」、2位「施設・設備の老朽化」、3位「客単価の減少」である。客数が伸びず、客単価が諸々の割引政策等で停滞していることが経営上の問題として提議されていると言える。

表-14 経営上の問題点割合・経営主体別・複数回答

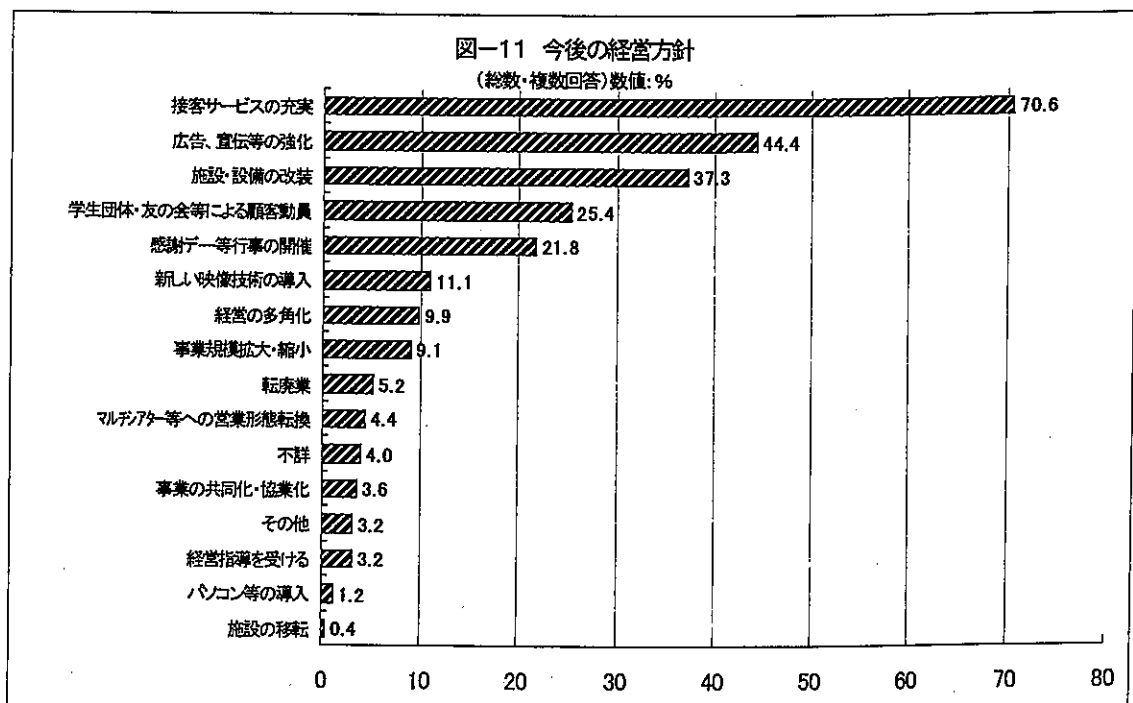
	総数	個人経営	株式会社	有限会社
客数の減少	① 61.1	① 77.8	① 60.4	① 59.1
施設・設備の老朽化	② 38.1	③ 22.2	② 37.3	③ 45.5
客単価の減少	③ 31.7	② 33.3	③ 29.5	② 50.0
人手不足・求人難	④ 21.0	11.1	23.0	4.5
人件費上昇	⑤ 18.3	11.1	18.9	18.2
他経費の上昇	⑥ 17.9	11.1	17.5	27.3
立地条件の変化	⑦ 57.9	11.1	16.6	13.6
水道・光熱費の上昇	⑧ 14.3	② 33.3	14.3	9.0
その他	⑨ 9.9	—	10.1	13.6
原材料費の上昇	⑩ 9.1	11.1	8.3	18.2

経営主体別の丸数字は集計数の多い順の3位までをランク付けしてある

◎数値:%

④-1 今後の経営方針 (図-11)

総数で今後の経営方針の重点項目を見ると、1位「接客サービスの充実」70.6%、2位「広告・宣伝等の強化」44.4%、3位「施設・設備の改装」37.3%、4位「学生団体・友の会等による顧客動員」25.4%と続いている。マーケティング戦略のプロモーション活動が上位にきていることに注目したい。



④-2 今後の経営方針 (表-15)

総数と経営主体別に上位10位までを抽出しまとめたのが、表-15である。個人経営、株式会社共に1位「接客サービスの充実」、2位「広告、宣伝等の充実」、3位「施設・設備の改装」である。なお、総数の5位「感謝デー等行事の開催」までに経営主体も比率の上位が集中している。

表-15 今後の経営方針(当面の対応策)・経営主体別 複数回答

	総数	個人経営	株式会社	有限会社
接客サービスの充実	① 70.6	① 33.3	① 75.1	③ 40.9
広告、宣伝等の強化	② 44.4	① 33.3	② 45.6	31.8
施設・設備の改装	③ 37.3	11.1	③ 36.9	① 50.0
学生団体・友の会等による顧客動員	④ 25.4	① 33.3	23.0	② 45.5
感謝デー等行事の開催	⑤ 21.8	—	22.6	22.7
新しい映像技術の導入	⑥ 11.1	11.1	11.1	13.6
経営の多角化	⑦ 9.9	22.2	9.2	13.6
事業規模拡大・縮小	⑧ 9.1	11.1	8.3	18.2
マルチアター等への営業形態転換	⑨ 4.4	11.1	3.7	9.1
転廃業	⑩ 5.2	22.2	4.6	4.5

経営主体別の丸数字は集計数の多い順の3位までをランク付けしてある

◎数値:%

3. 「映画館」の労働環境

(1) 従業者雇用形態別割合 (表-16)

① 従業者雇用形態別割合

今回の調査対象企業の総従業員数は 9,810 人で、「有給役員数」は 344 人、総社員数に占める割合は 3.5 %、正社員数は 1,364 人、総社員数に占める割合は 13.9 %、パート数は 8,102 人、総社員数に占める割合は 82.6 %である。

経営主体別に見てパートの比率が最も高いのは、株式会社の 83.9 %、次いで、その他が 83.0 %、有限会社 45.2 %、個人経営 35.4 %の順となる。

表-16 従業者雇用形態別割合

	従業員数(人)					割合(%)				
	有給役員		社員・パート		従業者計	有給役員		社員・パート		従業者計
	個人事業主 有給役員	家族従業員 個人経営のみ	正社員	パート		個人事業主 有給役員	家族従業員 個人経営のみ	正社員	パート	
総数	336	8	1,364	8,102	9,810	3.4	0.1	13.9	82.6	100.0
個人経営	10	8	33	28	79	12.7	10.1	41.8	35.4	100.0
株式会社	285	—	1,233	7,882	9,400	3.0	—	13.1	83.9	100.0
有限会社	38	—	82	99	219	17.4	—	37.4	45.2	100.0
その他	3	—	16	93	112	2.7	—	14.3	83.0	100.0

② 従業員男女別構成 (表-17)

総数で男女別割合を見ると、男性は 4,120 人で比率は 42.0 %、女性は 5,690 人で比率は 58.0 %である。1 施設当たり平均従業員数は総数で見ると、男性は 16.6 人、女性は 22.9 人である。

表-17 従業者男女構成割合・経営主体別

	従業員数(人)			割合(%)			1施設当たり平均従業員数(人)		
	男性	女性	計	男性	女性	計	男性	女性	計
総数	4,120	5,690	9,810	42.0	58.0	100.0	16.6	22.9	39.6
個人経営	38	41	79	48.1	51.9	100.0	4.2	4.6	8.8
株式会社	3,931	5,469	9,400	41.8	58.2	100.0	18.5	25.7	44.1
有限会社	109	110	219	49.8	50.2	100.0	5.0	5.0	10.0
その他	42	70	112	37.5	62.5	100.0	10.5	17.5	28.0

(2) 常時雇用従業員の男女別・年代別割合 (図-12・次頁参照)

常時雇用従業員の男女別・年代別割合を見ると、30 歳未満では女性の割合が 53.6 %、男性は 32.9 %と女性の割合が多いが、30 歳以上は男性に割合が高くなっている。

(3) 常時雇用従業員の男女別・在勤年数別割合 (図-13・次頁参照)

常時雇用従業員の男女別・在勤年数別割合を見ると、在勤 5 年未満は女性が 58.4 %、男性が 40.9 %と 17.5 ポイント女性の方が多いが、年齢が上がるにつれて男性の割合が多くなっている。

図-12 常時雇用従業員の年代別構成割合
数値：%

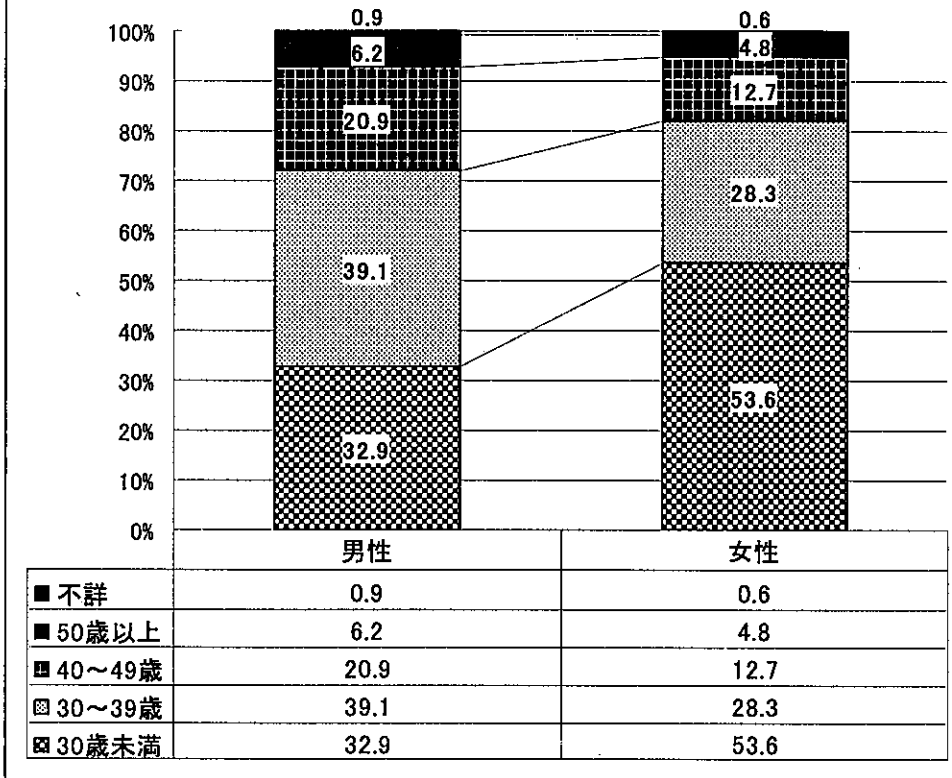
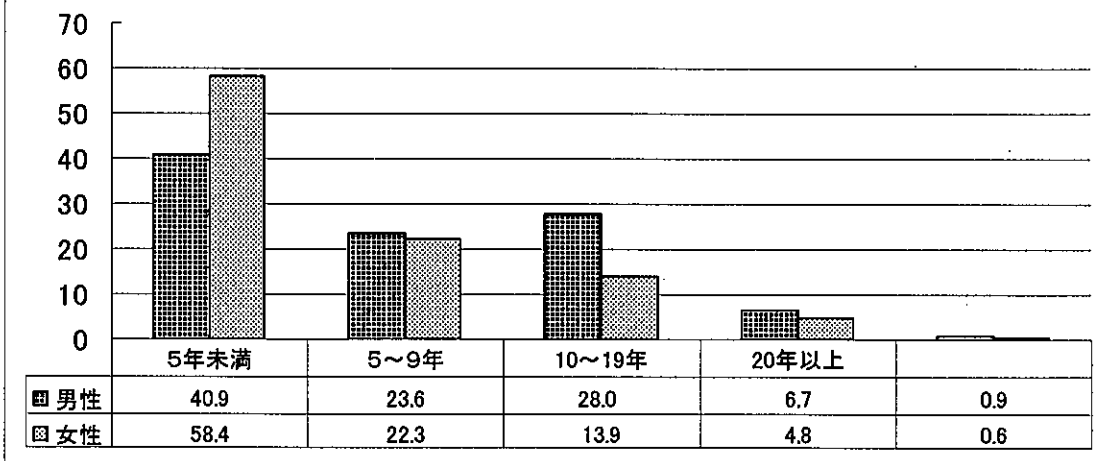


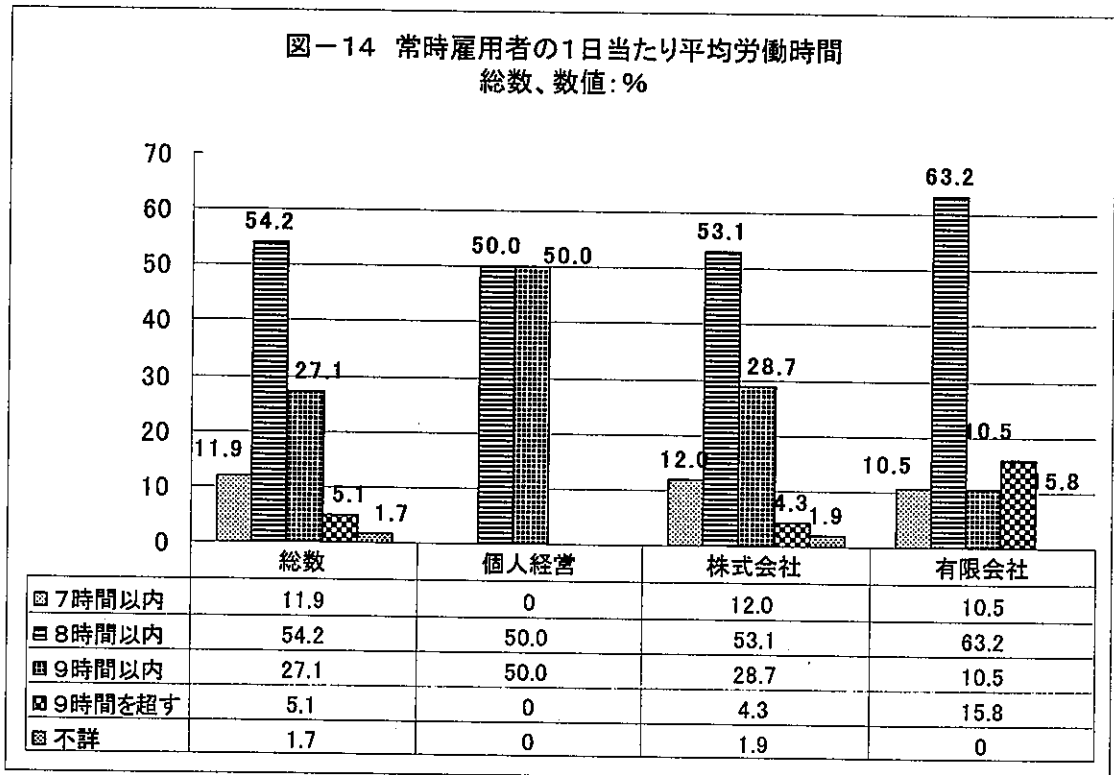
図-13 常時雇用従業員(男・女)の平均在勤年数
単位：%



(4) 常時雇用者の1日当たり平均労働時間(総数・経営主体別)(次頁参照)

常時雇用者の1日当たり平均労働時間を見ると、総数では「8時間以内」が最も多く54.2%、次いで「9時間以内」の27.1%、「7時間以内」11.9%、「9時間を超す」は5.1%で

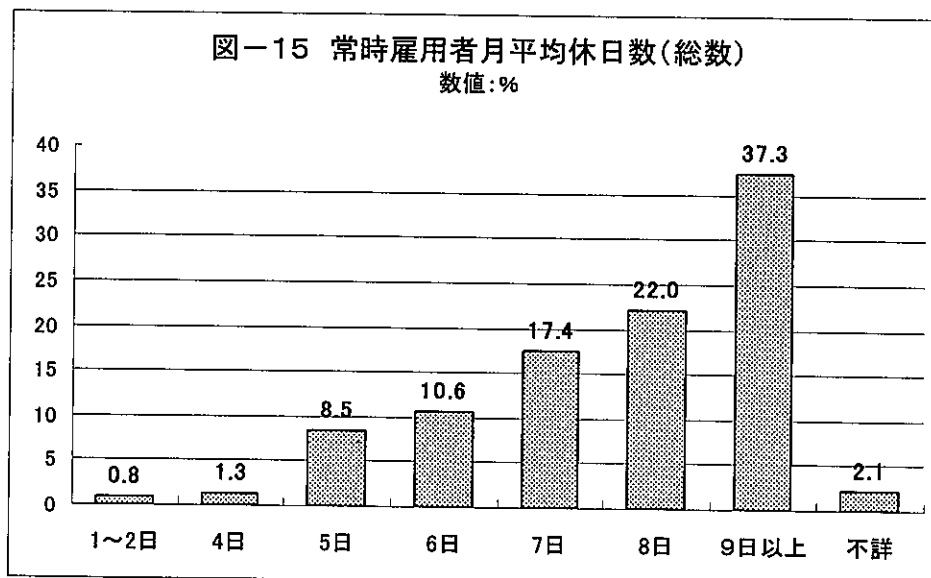
ある。個人経営では「8時間以内」と「9時間以内」が共に50%である。株式会社は「8時間以内」が53.1%で一番多く、続いて「9時間以内」28.7%、「7時間以内」12.0%、「9時間を超す」が4.3%である。有限会社の一番多い割合は「8時間以内」63.2%、次いで「7時間以内」と「9時間以内」が共に10.5%である。



(5) 1ヶ月平均休日数取得割合 (図-15)

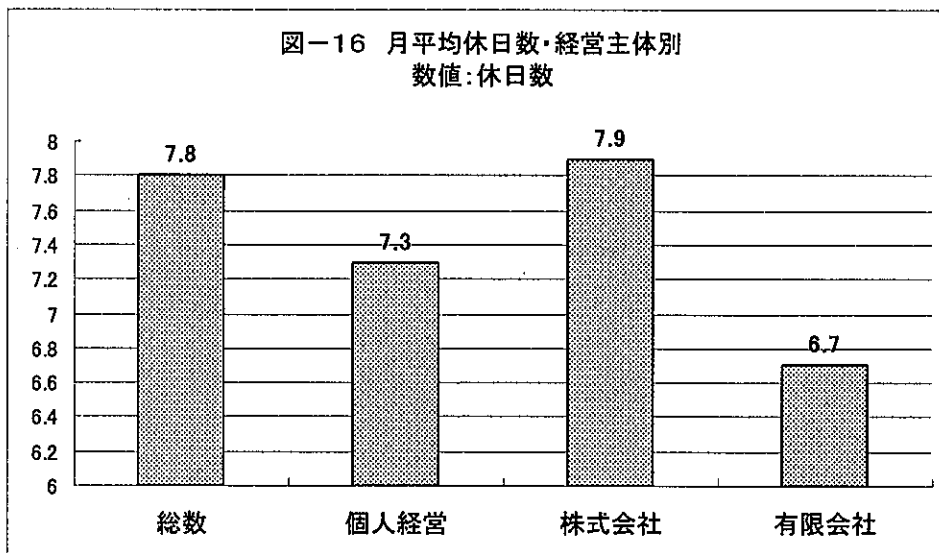
① 1ヶ月平均休日数取得割合 (総数)

1位「9日」以上37.3%、2位「8日」22.0%、3位「7日」17.4%、4位「6日」10.6%、5位「5日」8.5%、6位「4日」1.3%である。



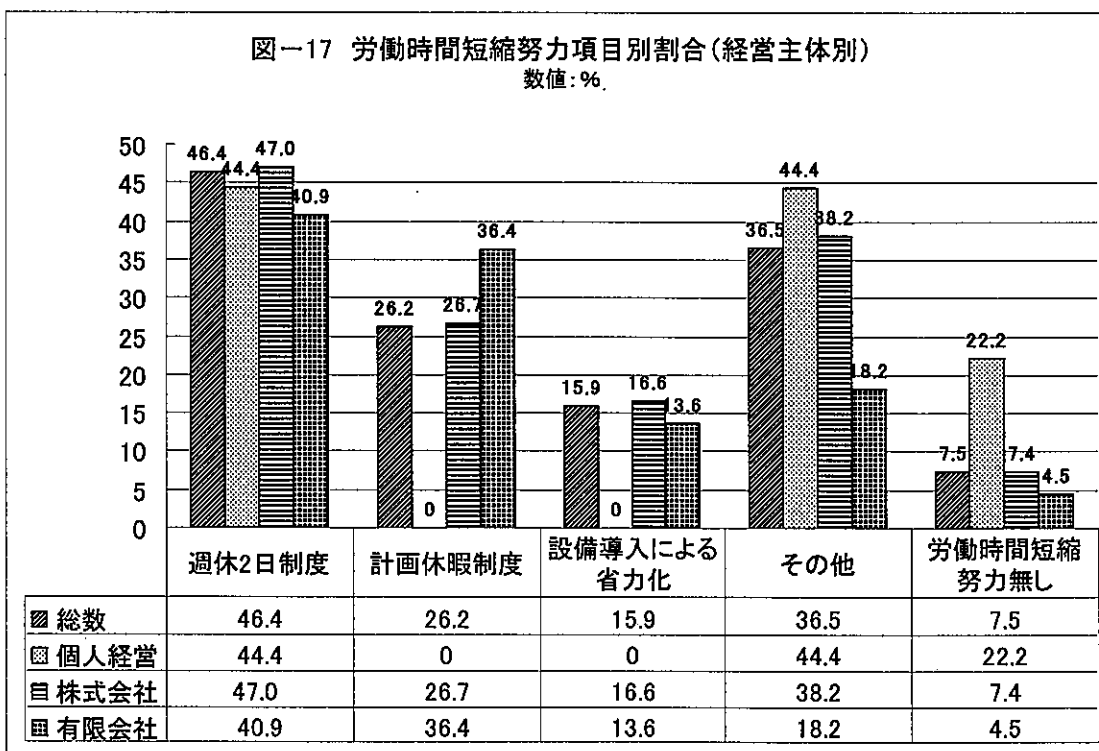
② 1 施設当たり月平均休日数取得割合（経営主体別）（図－16）

常時雇用者の月平均休日数取得割合は、1位「株式会社」7.9日、2位「個人経営」7.3日、3位「有限会社」6.7日であり、ちなみに「総数」は7.8日である。



(6) 労働時間短縮努力（図－17）

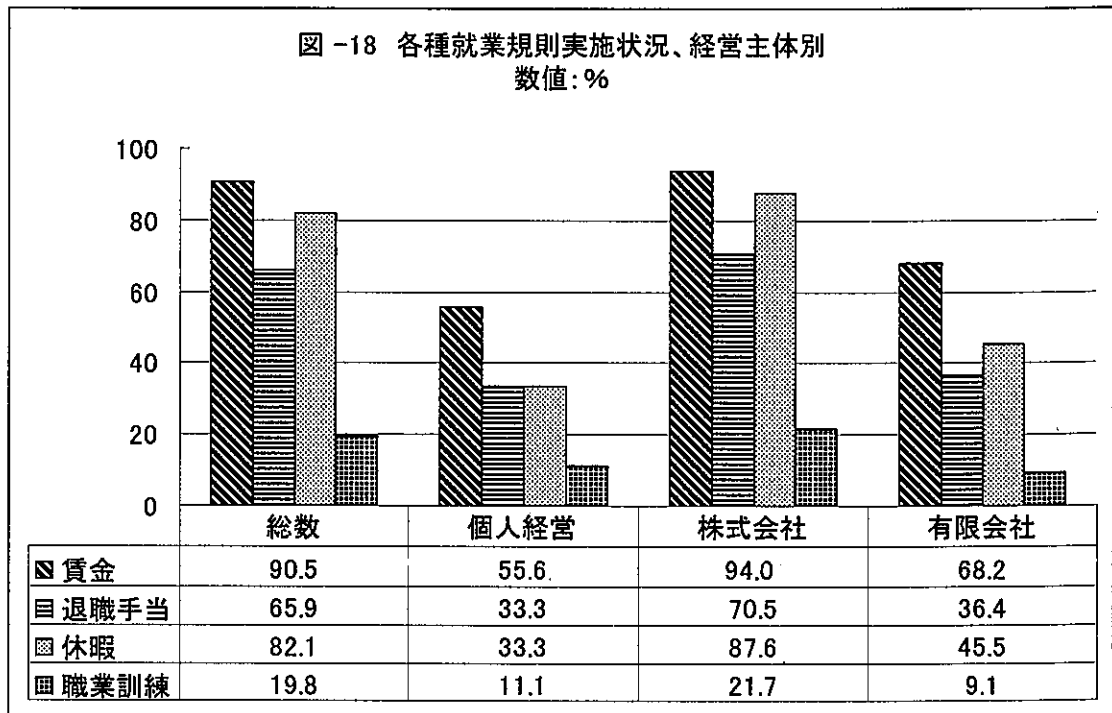
労働時間短縮努力を「週休2日制度」「計画休暇制度」「設備導入による省力化」「労働時間短縮努力なし」の5項目のアンケートにまとめたものが図－17である。



総数で見ていくと、「週休2日制度」は46.4%、「計画休暇制度」26.2%、「設備導入による省力化」15.9%、「労働時間短縮努力なし」7.5%となっている。

(7) 就業規則の種類別実施状況 (図-18)

就業規則の種類別実施状況を見ていくと、総数は「賃金制度」90.5%と、この制度は各経営主体とも実施率は比較的高い。総数で「退職金制度」は65.9%、株式会社70.5%と株式会社の数値が一番高い。「休暇制度」は総数で82.1%、株式会社87.6%と株式会社の数値が一番高い。「職業訓練」は実施率が低く、総数で19.8%、株式会社21.7%、個人経営11.1%、有限会社9.1%の実施率である。



(8) 国民年金・厚生年金加入状況 (図-19・次頁参照)

国民年金・厚生年金加入状況を見ると、個人経営と法人経営とでは加入割合に大きな差が見られる。「厚生年金」は株式会社77.9%、有限会社72.7%と70%強の加入率に比べ個人経営は22.2%である。

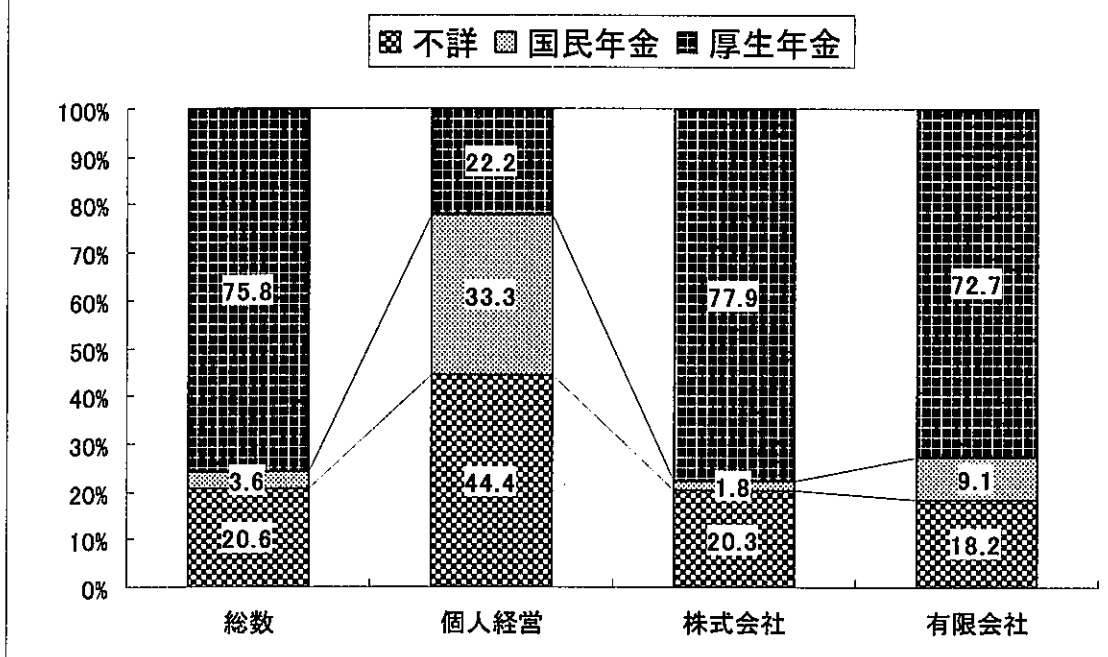
一方、「国民年金」は株式会社1.8%、有限会社9.1%と10%に満たない加入率に比べ個人経営は33.3%である。

(9) 従業員の健康診断実施状況

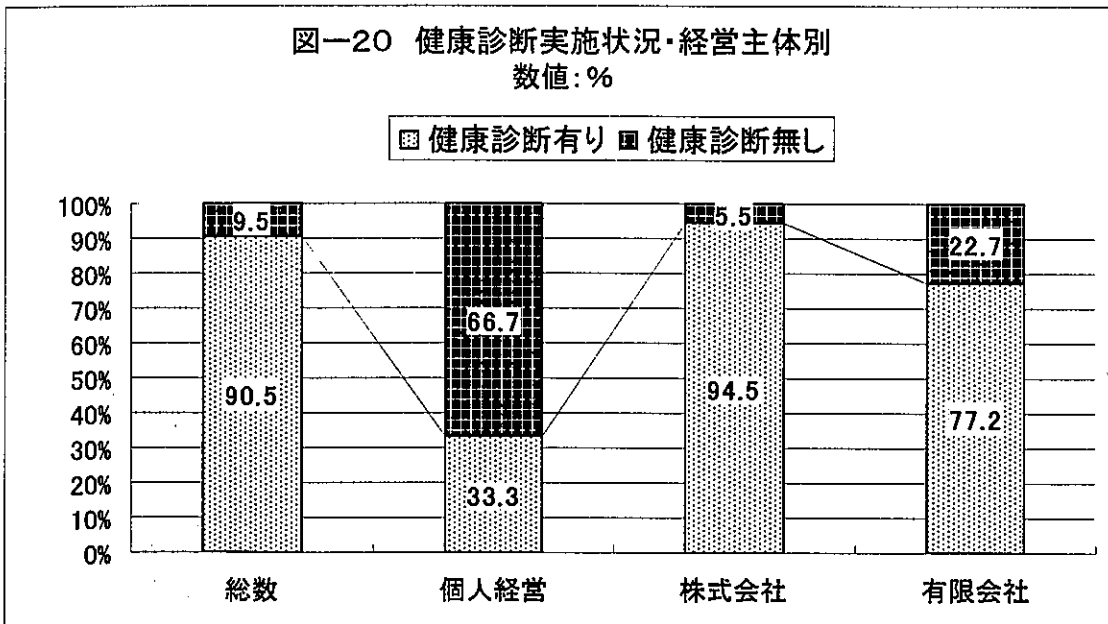
①健康診断実施状況 (図-20・次頁参照)

健康診断実施状況を見ると、個人経営33.3%と低い実施割合で、株式会社は94.5%、有限会社77.5%の実施率である。総数の実施状況は90.5%である。

図一19 国民年金・厚生年金加入状況(経営主体別) 数値:%



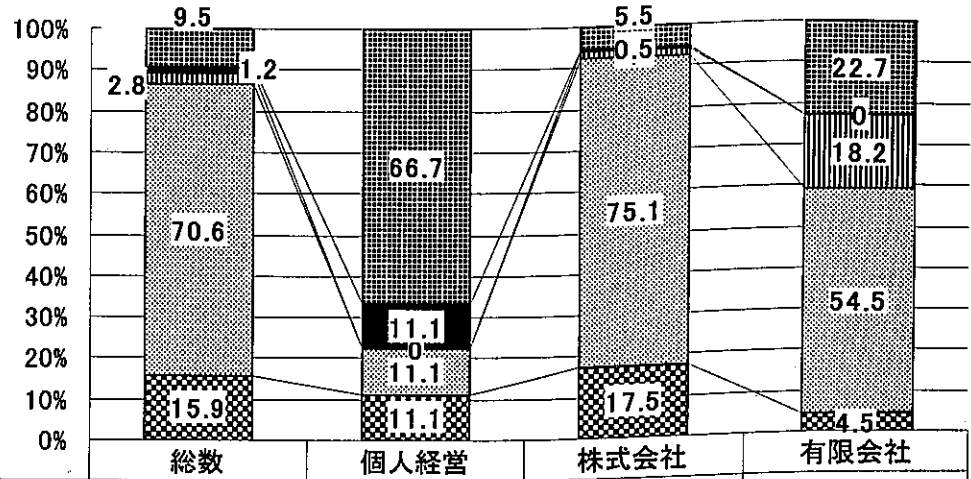
図一20 健康診断実施状況・経営主体別 数値:%



②従業員の健康診断実施回数 (図一21・次頁参照)

健康診断実施回数を総数でみると、実施率の多い順に、1位「年1回」70.6%、2位「年2回以上」15.9%、3位「実施なし」9.5%、4位「2~3年に1回」2.8%となっている。個人経営の「実施なし」66.7%は高い比率である。

図一21 健康診断実施状況・経営主体別(数値:%)



	総数	個人経営	株式会社	有限会社
■ 実施無し	9.5	66.7	5.5	22.7
■ その他	1.2	11.1	0.5	0
■ 2~3年に1回	2.8	0	1.4	18.2
■ 年1回	70.6	11.1	75.1	54.5
■ 年2回以上	15.9	11.1	17.5	4.5

4. 土地の所有状況、建物の整備状況

(1) 土地・建物の所有状況 (表-18)

土地・建物は自己所有しているのか、借用しているのかが、経営にとっては重要な問題である。経営主体別に見ると、「土地・建物とも所有している」は個人経営で22.2%、株式会社24.0%、有限会社45.5%で、有限会社が高い率を示している。「土地・建物とも借用」では、個人経営55.6%、株式会社53.9%、有限会社45.5%、となっている。

表-18 土地・建物の所有状況・経営主体別割合

所有状況	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
土地・建物とも自己所有	25.8	22.2	24.0	45.5	25.0
土地のみ自己所有	0.8	—	0.9	—	—
建物のみ自己所有	6.7	11.1	6.5	9.1	—
土地・建物とも借用	53.2	55.6	53.9	45.5	50.0
その他	7.5	11.1	7.8	—	25.0
不詳	6.0	—	6.9	—	—

◎数値:%

(2) 土地の面積状況

①土地の面積状況 (表-19)

経営主体別に土地の面積の状況を見ると、個人経営で「500㎡未満」が55.6%、次いで「2000㎡以上」33.3%で、この面積の比率合計が88.9%と約9割を占めている。

株式会社では、個人経営に比べてばらつきがあり、多い割合順に見ると、「2000㎡以上」37.8%、「500～999㎡」17.1%、「1000～1499㎡」11.1%、「500㎡未満」が6.5%となっている。

有限会社は、多い順にみると、「500㎡未満」が50.0%、次いで「500～999㎡」27.3%、「1000～1499㎡」13.6%と続いている。

表-19 土地面積状況・経営主体別割合

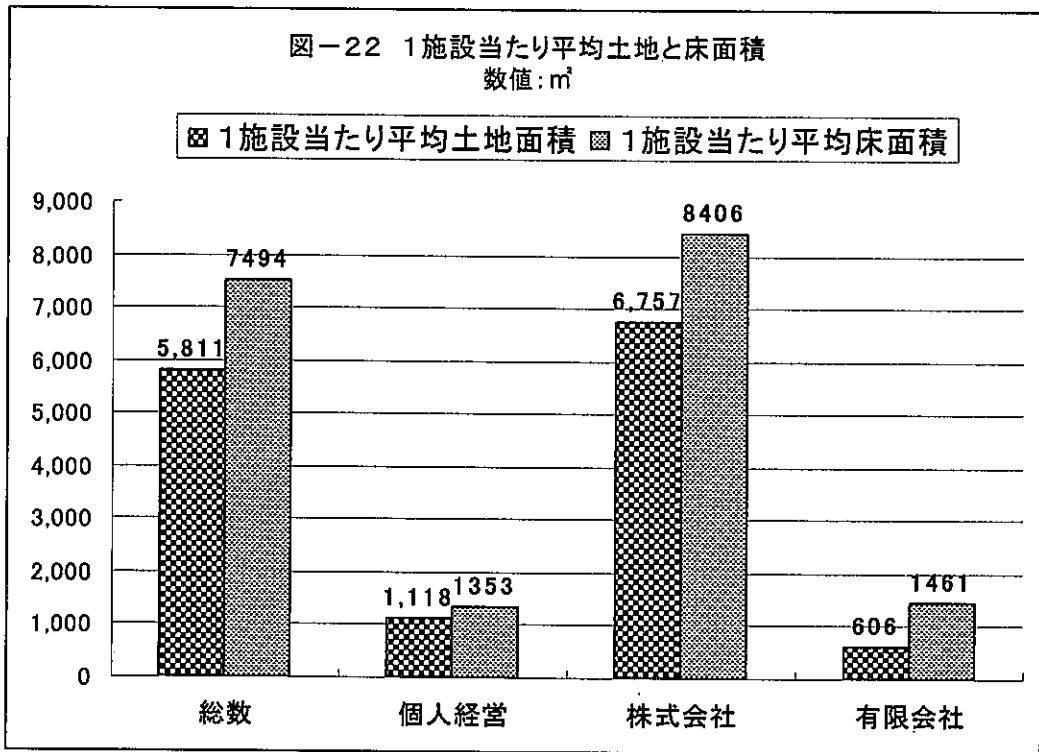
土地面積	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
500㎡未満	12.3	55.6	6.5	50.0	25.0
500～999㎡	17.5	11.1	17.1	27.3	—
1000～1499㎡	11.1	—	11.1	13.6	25.0
1500～1999㎡	3.2	—	3.2	4.5	—
2000㎡以上	34.1	33.3	37.8	—	25.0
不詳	21.8	—	24.4	4.5	25.0

◎数値:%

②-1 1施設当たり平均土地面積と床面積・経営主体別 (図-22・次頁参照)

○経営主体別に1施設当たり平均土地面積の状況を見ると、総数は5,811㎡、個人経営1,118㎡、株式会社6,757㎡、有限会社606㎡である。

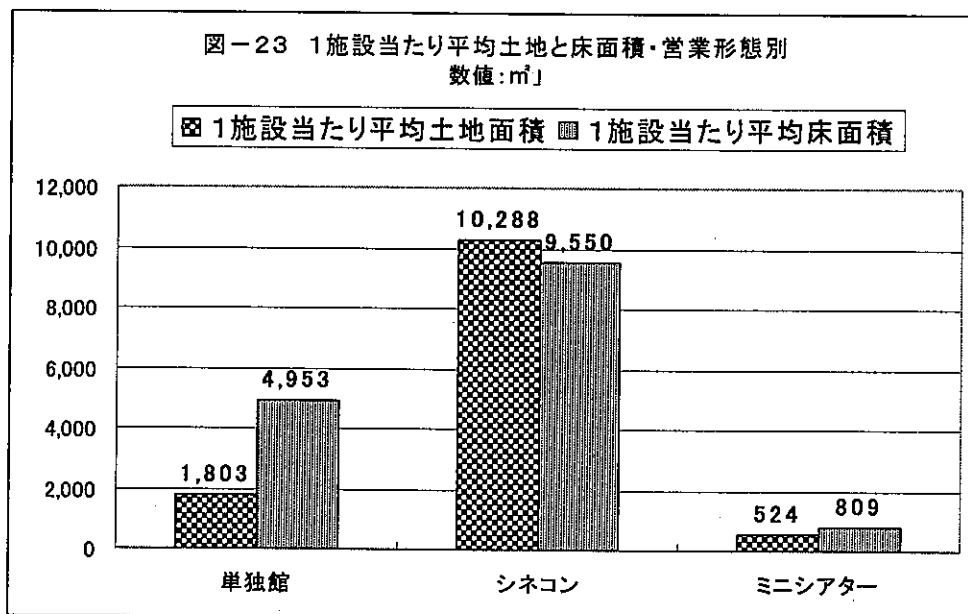
○経営主体別に1施設当たり平均床面積の状況を見ると、総数は7,494㎡、個人経営1,353㎡、株式会社8,406㎡、有限会社1,461㎡である。



②-2 1施設当たり平均土地面積と床面積・営業形態別 (図-23)

○営業形態別に1施設当たり平均土地面積の状況を見ると、単独館は1,803 m²、シネコン10,288 m²、ミニシアター524 m²である。

○営業形態別に1施設当たり平均床面積の状況を見ると、単独館は4,953 m²、シネコン9,550 m²、ミニシアター809 m²である。



(3) 1施設当たりスクリーン数の状況(表-20)

①経営主体別

1施設当たりスクリーン数の状況を見ると、個人経営は「1スクリーン」施設が77.8%、つまり7割強になる。次いで「4と5スクリーン」施設が11.1%ずつである。

株式会社は1～10スクリーン施設が大きな差がなくばらついている。有限会社は「1スクリーン」施設が40.9%、次いで「2スクリーン」施設が22.7%、3番目が「3スクリーン」13.6%で、この合計が77.2%になる。

②営業形態別

1施設当りスクリーン数の状況を見ると、単独館は「1スクリーン」施設が49.3%で1位、2位は「2スクリーン」施設が22.5% この二つで71.8%つまり7割強になる。シネコンはスクリーン数による大きな差はない。1位「10スクリーン」施設が28.7%、2位「8スクリーン」施設が19.1%、3位「7スクリーン」施設が16.2%、4位「9スクリーン」施設が13.2%で、この合計が77.2%になる。

表-20 スクリーン数・経営(主体及び形態)別割合

スクリーン数	総数	経営主体別				営業形態別			
		個人経営	株式会社	有限会社	その他	単独館	シネコン	ミニシアター	その他
1	19.8	77.8	15.7	40.9	—	49.3	2.9	45.5	4.3
2	11.9	—	10.6	22.7	50.0	22.5	—	27.3	34.8
3	9.1	—	8.8	13.6	25.0	11.3	2.2	22.7	30.4
4	7.5	11.1	8.3	—	—	11.3	5.1	—	17.4
5	4.8	11.1	4.1	9.1	—	1.4	6.6	—	8.7
6	4.0	—	4.1	4.5	—	—	5.9	4.5	4.3
7	9.5	—	9.7	9.1	25.0	2.8	16.2	—	—
8	10.3	—	12.0	—	—	—	19.1	—	—
9	7.1	—	8.3	—	—	—	13.2	—	—
10	15.5	—	18.0	—	—	—	28.7	—	—
不詳	0.4	—	0.5	—	—	1.4	—	—	—

◎数値:%

(4) 客席数(図-24・次頁参照)

1施設当たり客席数を経営主体別、経営形態別に見ていく。

①経営主体別

客席数は、個人経営は328席、株式会社は1,128席、有限会社は382席である。総数は1,027席である。

②経営形態別

客席数は、単独館は424席、シネコンは1,530席、ミニシアターは193席である。以上からシネコンの客席数が圧倒的に席数が多いことがわかる。

(5) 観覧室平均面積(図-24・次頁参照)

1施設当たり観覧室平均面積を経営主体別、経営形態別に見ていく。

①経営主体別

平均面積は、個人経営は452㎡、株式会社は2,505㎡、有限会社は641㎡である。総数は2,219㎡である。総数は2,219㎡である。

②経営形態別

平均面積は、単独館は681㎡、シネコンは3,552㎡、ミニシアターは342㎡である。以上からシネコンの観覧室平均面積が客席数が圧倒的に広いことがわかる。

図-24(経営主体、経営形態) 1施設当たり平均客席数

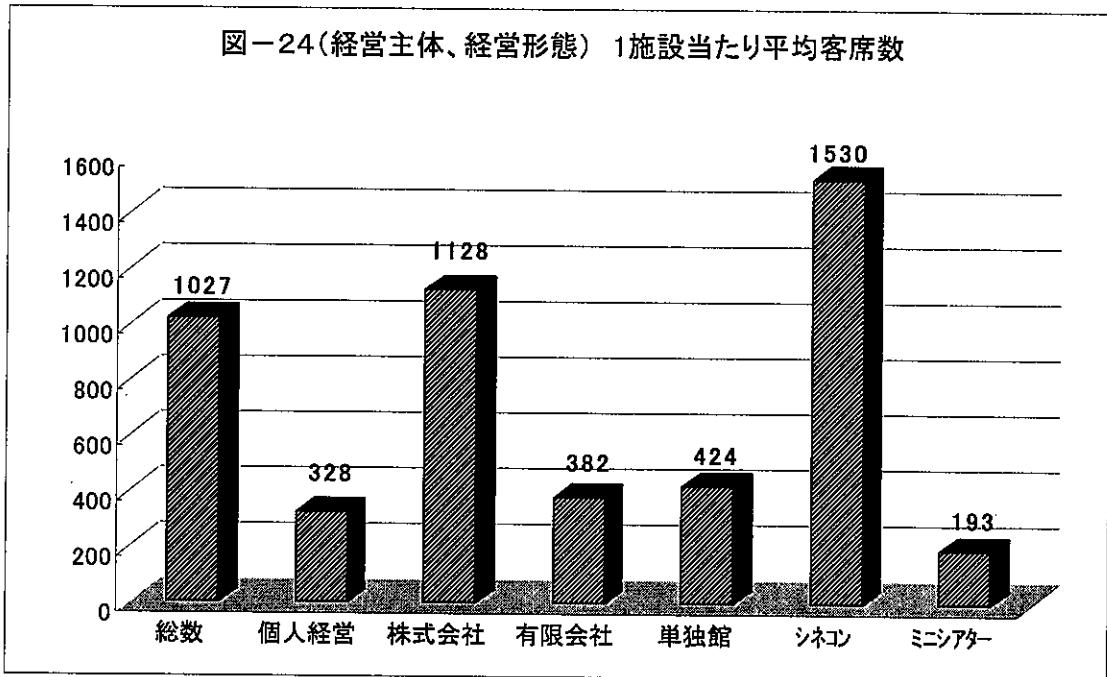
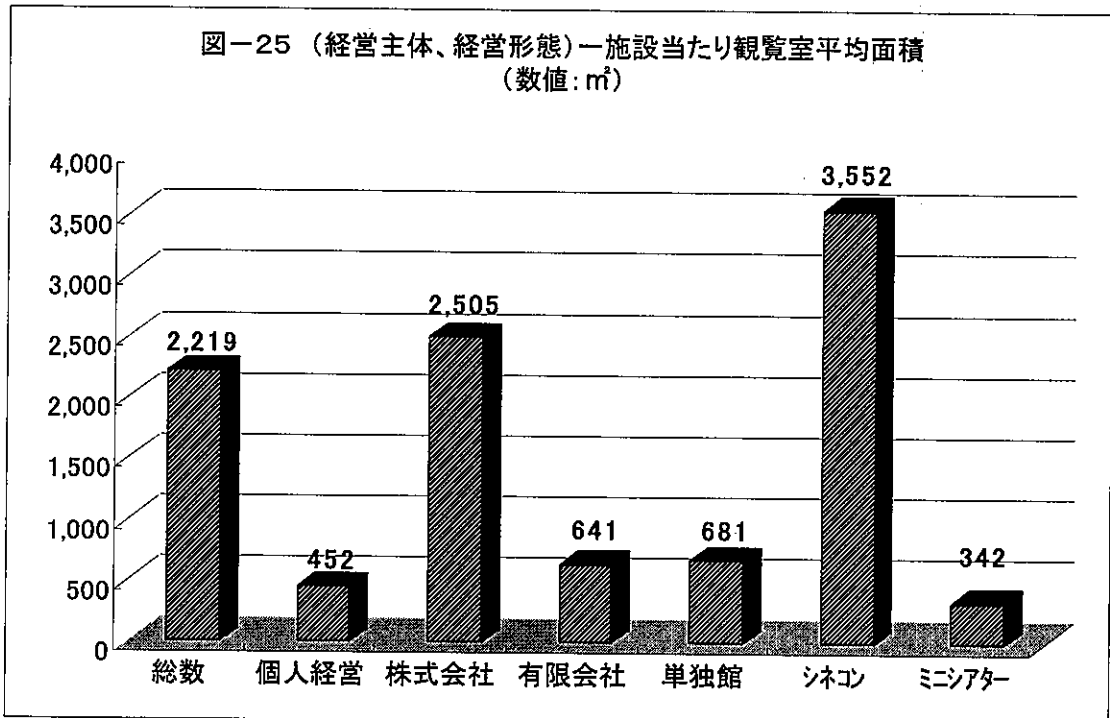


図-25 (経営主体、経営形態) 一施設当たり観覧室平均面積
(数値: m²)



(6) - 1 高齢者に配慮した設備の有無 (図-26・次頁参照)

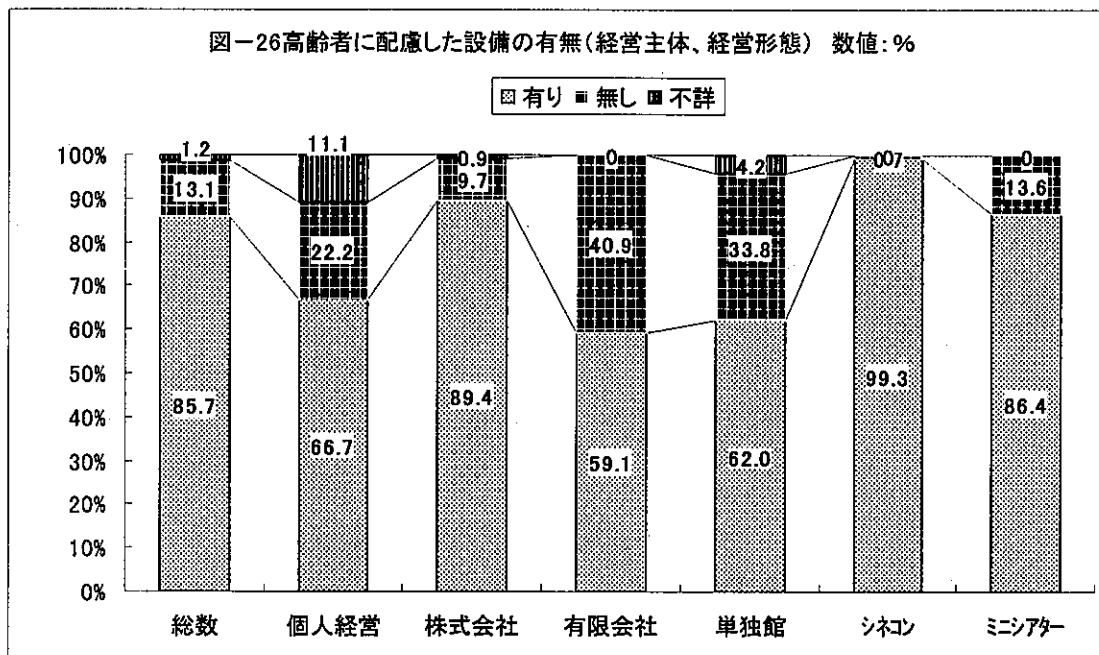
高齢者に配慮した設備の有無を経営主体別、経営形態別に見ていく。

①経営主体別

個人経営は、設備ありは66.7%、株式会社は89.4%、有限会社は59.1%である。総数では、設備ありは85.7%である。

②経営形態別

単独館の設備有りは62.0%、シネコンは99.3%と、ほとんどの施設が高齢者対策を施している。ミニシアターは86.4%である。



(6) - 2 高齢者に配慮した設備の種類と設置率 (表-21)

高齢者に配慮した設備の種類と設置率を見ると、総数での1位~3位までにランクされた項目は経営主体、経営形態とも上位にランクされている。1位「スロープや段差の解消」71.8%、2位「車椅子トイレの設置」66.2%、3位「階段に手すりの設置」63.4%、個人経営も同じ順位であり、株式会社、有限会社も3位以内は同じ項目が並んでいる。形態別のシネコンは、1位「車椅子トイレの設置」88.1%、2位「スロープや段差の解消」83.0%、3位「階段に手すりの設置」67.4%である。

表-21 高齢者に配慮した設備の種類と設置率

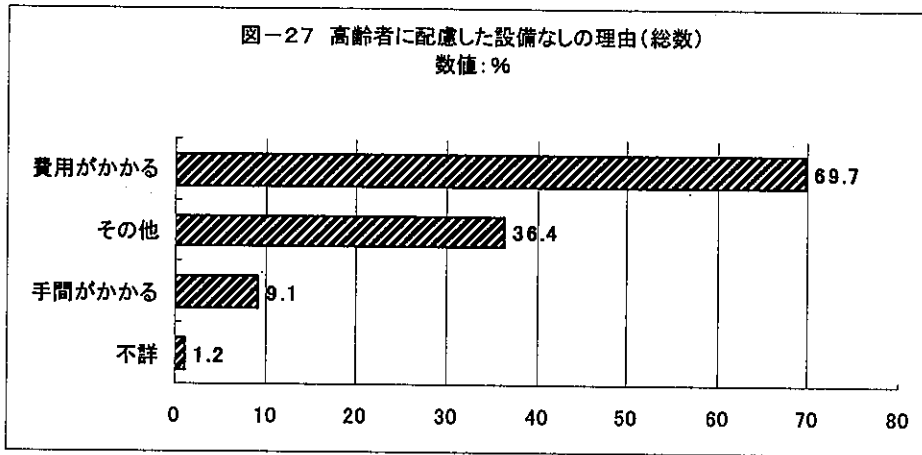
設備の種類	総数	経営主体別			経営形態別		
		個人経営	株式会社	有限会社	単独館	シネコン	ミニシアター
スロープや段差の解消	①71.8	①50.0	①74.2	①53.8	②47.7	②83.0	①57.9
階段に手すりの設置	③63.4	①50.0	③64.9	①53.8	①54.5	③67.4	②52.5
トイレに手すりの設置	36.6	0	38.7	7.7	18.2	46.7	26.3
車椅子トイレの設置	②66.2	②16.7	②70.6	②30.8	20.5	①88.1	③42.1
店内の段差解消	39.9	②16.7	41.2	23.1	③31.8	43.0	36.8
車椅子スペースの確保	45.8	0	48.5	②30.8	22.7	60.0	15.8
その他の設備	7.4	0	7.7	7.7	4.5	9.6	5.3

◎数値:%

◎:上位3位までは○数値を付した

(6) - 3 高齢者に配慮した設備なしの理由 (図-27)

高齢者に配慮した設備なしの理由を見ると、1位「費用がかかる」69.7%、2位「その他」36.4%、3位「手間がかかる」9.1%である。



(7) 空気環境、その他の設備状況 (表-22)

①換気等空気環境設備状況

換気等空気環境設備状況は、総数、経営主体共に1位は「空気調和設備」であり、個人経営44.4%、株式会社70.5%、有限会社72.7%の割合で整備されており、総数で見ると70.2%である。

②クレジットカード等取扱状況

カード等取扱状況では、クレジットカード以外は少なく、クレジットカードは総数で31.3%、株式会社で35.5%と扱い率が3割程度である。

表-22 設備の状況・経営(主体及び形態)別割合

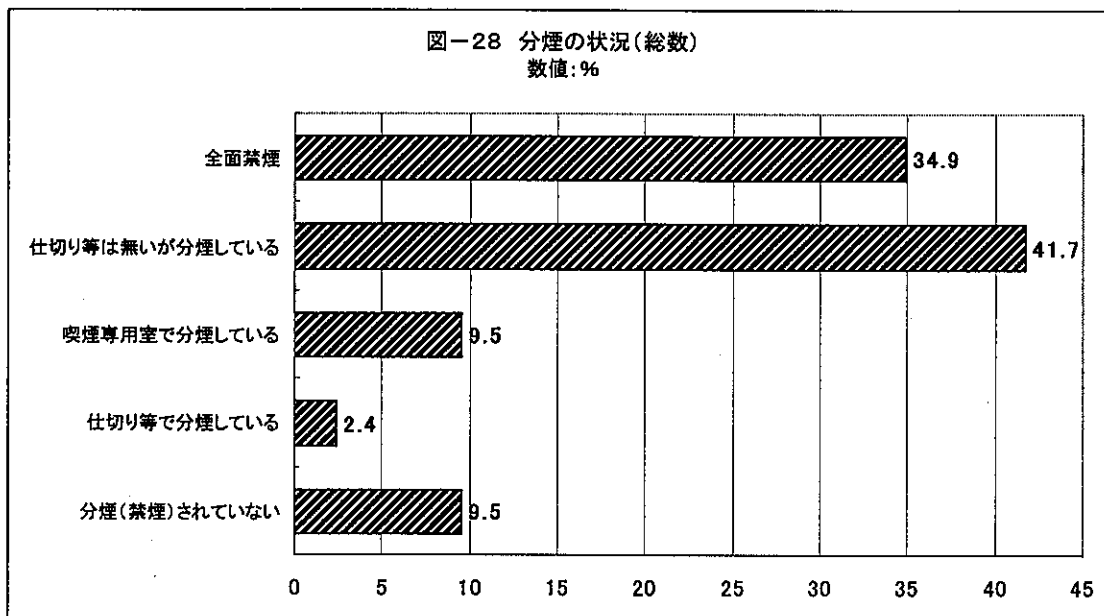
設備の種類	総数	経営主体別		
		個人経営	株式会社	有限会社
分煙設備	39.7	11.1	41.5	36.4
空気調和設備	70.2	44.4	70.5	72.7
駐車場	58.3	43.3	60.8	45.5
授乳室	5.2	0	6.0	0
デビットカード機器	1.2	0	1.4	0
クレジットカード取扱	31.3	0	35.5	9.1
プリペイドカード取扱	2.8	11.1	2.8	0
情報化設備	43.3	43.3	43.3	45.5

◎数値:%

③情報化設備状況は、総数43.3%、個人経営43.3%、株式会社43.3%、有限会社45.5%である。

④分煙コーナー設備状況(図-28)

総数で見ると、「全面禁煙」が34.9%、「仕切り等はないが分煙している」41.7%、「喫煙専用室で分煙している」が9.5%、「仕切り等で分煙」2.4%と禁煙を含め分煙の比率は88.5%に達している。「分煙されていない」は9.5%である。



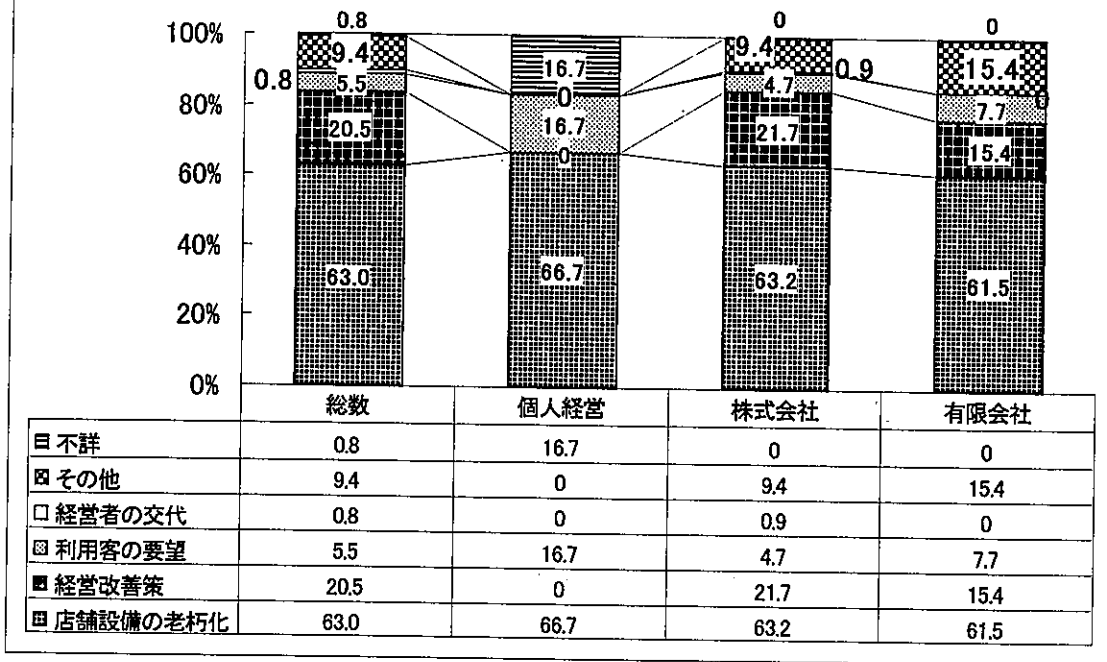
5 設備投資について

(1) 過去3年間の設備投資実績(図-29・次頁参照)

過去3年間の設備投資実績を経営主体別に見ると、一番多いのは「店舗の老朽化」であり、個人経営66.7%、株式会社63.2%、有限会社61.57%、総数63.0%となっている。次いで「経営改善策」で、個人経営を除くと、株式会社21.7%、有限会社15.4%、総数20.5%となっている。個人経営は「利用客の要望」16.7%が「店舗の老朽化」に次いで多い数値である。

図-29 過去3年間設備投資の主な理由(経営主体別)

数値:%



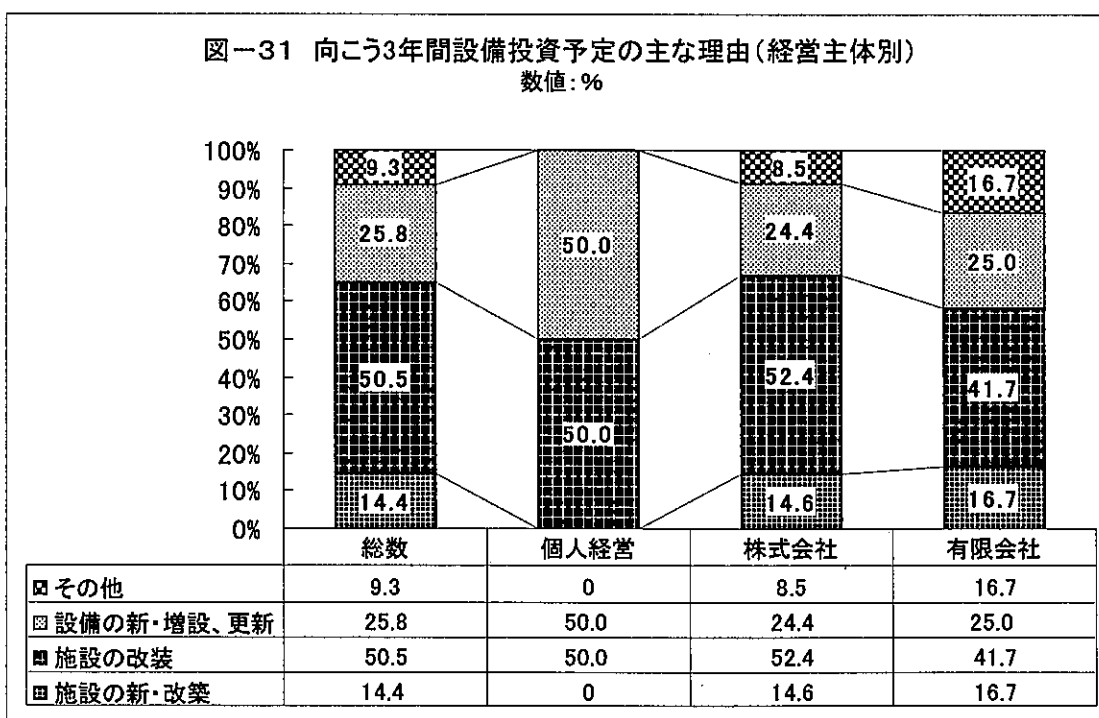
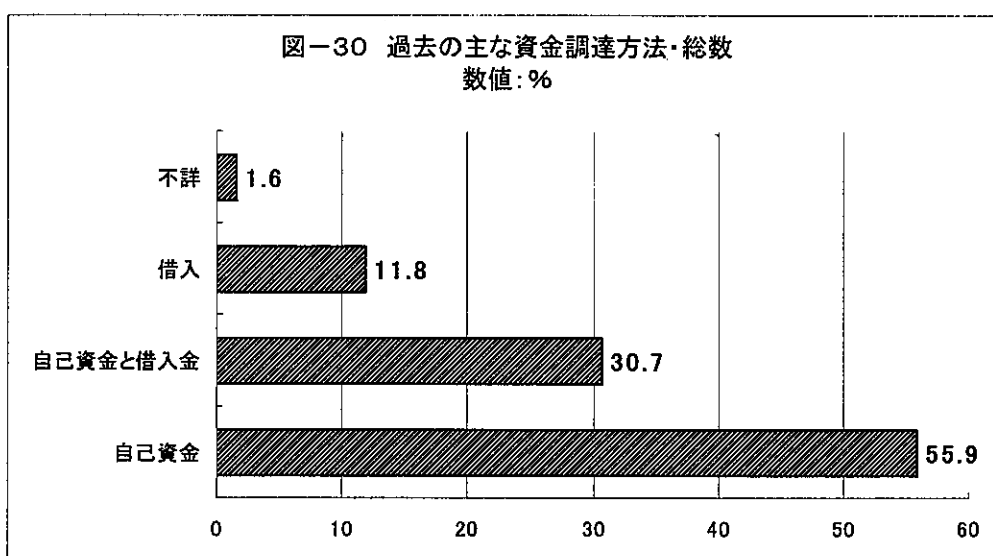
(2) 過去の設備投資の主な資金調達方法 (図-30・次頁参照)

総数で主な資金調達方法を見ると、数値の多い順に「自己資金」55.9%、「自己資金と借入金」30.7%、次いで「借入」11.8%である。

(3) 向こう3年間設備投資予定の主な理由・経営主体別 (図-31・次頁参照)

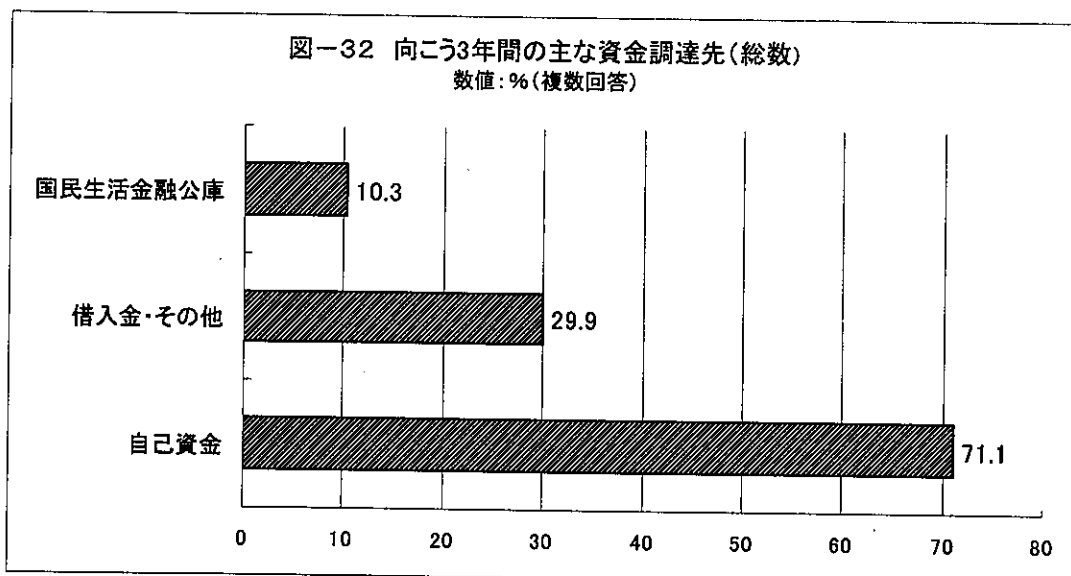
向こう3年間設備投資予定の主な理由をみると、一番多いのは「施設の改装」で個人経営50.0%、株式会社52.4%、有限会社41.7%、総数は50.5%ある。

次いで「施設の新・増設・更新」で、個人経営50.0%、株式会社24.4%、有限会社25.0%、総数は25.8%である。



(4) 向こう3年間の主な資金調達方法(図-32・次頁参照)

総数で主な資金調達方法をみると、数値の多い順に「自己資金」71.1%、「借入金・その他」29.9%、次いで「国民生活金融公庫」10.3%である。



6. その他サービス関係について

(1) ごみ減量化・リサイクル実施状況(表-23)

①ごみ減量化・リサイクル実施状況

ごみ減量化・リサイクル実施状況をみると、その中で「ごみの分別」の実施率は高く、個人経営 87.5%、株式会社 91.7%、有限会社 85.0%、総数は 91.1%ある。

表-23 ごみ減量化・リサイクル等実施状況(サービス内容のみ複数回答)

サービス内容	総数	経営主体別		
		個人経営	株式会社	有限会社
食品等リサイクル業者と提携	15.7	—	16.2	15.0
自店で生ゴミにリサイクル	1.7	—	1.5	5.0
ごみの分別をしている	91.1	87.5	91.7	85.0
食器等再利用化している	2.5	—	2.9	—
その他	5.9	12.5	4.9	15.0

◎数値:%

②ごみ減量化・リサイクル実施率(表-24)

ごみ減量化・リサイクル実施率をみると、個人経営 88.9%、株式会社 94.0%、有限会社 90.9%、総数は 93.7%ある。

表-24 ごみ減量化・リサイクル等実施状況(複数回答)

実施状況	総数	個人経営	株式会社	有限会社
実施している	93.7	88.9	94.0	90.9
実施していない	5.2	11.1	4.6	9.1
不詳	1.2	—	1.4	—

◎数値:%

(2) サービス等の実施状況(表-25)

サービス等の実施状況を総数で実施率数値(%)の大きい順に見ると、1位「特定日等の価格サービス」89.7%、2位「割引券等の価格サービス」86.9%、3位「高齢者対策サービス」77.8%、4位「上映時間の工夫」66.3%、5位「ポイントカード等サービス」66.3%、6位「障害者対応サービス」57.9%と続く。

1位「特定日等の価格サービス」、2位「割引券等の価格サービス」、5位「ポイントカード等のサービス」等は価格サービスであり、上位に2者がランクされている。

表-25 サービス等の実施状況(複数回答)

サービス内容	総数	経営主体別		
		個人経営	株式会社	有限会社
高齢者対策サービス	77.8	66.7	79.3	68.2
子供対策サービス	47.6	—	51.2	31.8
割引券等の価格サービス	86.9	88.9	86.2	90.9
特定日等の価格サービス	89.7	88.9	89.9	86.4
補助犬利用者サービス	14.3	—	15.7	9.1
障害者対応サービス	57.9	22.2	59.9	50.0
ポイントカード等サービス	60.7	55.6	63.1	40.9
上映時間の工夫	66.3	55.6	66.4	72.7
不詳	0.4	—	0.5	—

◎数値:%

(3) 地域との共生状況(表-26)

「地域との共生状況」を総数で数値の大きい順に見ると、「商工会議所、商工会、商店街に参加している」が51.6%で1位であるが、個人経営、有限会社ともそれぞれ1位であり、株式会社は2位ではあるが1位とは僅差である。2位「商店街の共同事業に参加している」50.0%であり、個人経営22.2%、有限会社63.6%もそれぞれ2位であり、株式会社は49.8%で1位である。

表-26 地域との共生状況・経営主体別状況(複数回答)

	総数	経営主体別		
		個人経営	株式会社	有限会社
商工会議所、商工会、商店街組合に参加している	51.6	55.6	49.3	68.2
商店街の共同事業(祭事、イベント)に参加している	50.0	22.2	49.8	63.6
地域産業振興に協力している	21.0	22.2	19.8	31.8
地域の食文化振興に協力している	2.4	—	2.3	4.5
地域の伝統工芸振興に協力している	1.2	—	1.4	—
地域の観光等の情報発信に協力している	12.7	22.2	12.4	9.1
不詳	25.8	22.2	27.2	13.6

Ⅲ 「興行場営業」の経営改善の方策

1. 興行場営業に関する「振興指針」の紹介

生活衛生関係営業は、国民の日常生活に密着して、その充実、向上に大いに貢献している。特に、興行場営業は、国民生活における身近な娯楽を提供するものとして、その地位を保ってきたが、近年、生活様式の変化、レジャー・娯楽の多様化、テレビ・家庭用ビデオの普及、衛星放送等の普及により、長期間下落傾向にあったが郊外を中心とした複数のスクリーンを有するシネマコンプレックスの増加等により漸増回復から横ばい傾向にある。また、地価の高騰等により興行場営業を取り巻く経営環境は極めて厳しい状況にある。したがって、現在、興行場営業が抱えている諸問題を克服し、利用者の要望の変化に対応できる近代的な経営形態に移行できるよう、営業の振興を計画的に図り、今般、映画、演劇及び演芸に係る興行場営業の振興のために必要な指針を定めるものとする。

(注) 文中に使用される略語は次のとおりである。

「生活衛生同業組合」⇒「組合」、「全国興行生活衛生同業組合連合会」⇒「連合会」

「都道府県生活衛生営業指導センター」⇒「都道府県指導センター」

第1 平成16年4月度における興行場営業の振興の目標に関する事項

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 営業の振興の目標に関する事項

1. 興行場営業を取り巻く環境

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、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、その数は漸増回復から横ばい傾向にある。

しかし、その実情をみると、シネマコンプレックスは短期間のうちに全スクリーン数の約半数を占めるまでの増加を示しているが、それによって競争の激化を招き、周辺地域の既存の単独スクリーンの映画館（以下「単独館」という。）の閉館が相次ぐなど大きな影響が生じている。

また、邦画に対して、大作中心のアメリカ映画の人氣が相対的に高まる中で、興行収入の配分や映画料金の割引制度等に関し、洋画の配給会社と個々の業者との間で契約の交渉力の差が拡大している。

さらに、デジタル技術の発達により、映画の制作、配給、興行等の全工程をデジタル方式で行うシステムが登場しており、利用者の要望の変化に的確に対応できる施設作りが将来的な課題となっている。

2. 今後5年間（平成20年度末まで）における営業の振興の目標

- (1) 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。
- (2) 興行場営業は、娯楽、文化の担い手として重要な役割を果たしているが、娯楽の多様化、家庭用ビデオ、パーソナルコンピュータ、家庭用ゲーム機、衛生放送等が普及する中で、他の娯楽産業との競争における生き残りを図るため、シネマコンプレックス、単独館ともに、利用者が、自身の望む映画を快適な環境で鑑賞できるように魅力的な施設作りを進めるとともに、飲食等附属的なサービスの提供等経営改善に努める必要がある。
特に、シネマコンプレックスとの競争にさらされている単独館については、利用者の要望を調査し、固定客を確保するなど、独自性を発揮し、魅力を増すことが必要である。
- (3) デジタル映写技術の進歩や少子高齢化等社会の変化への対応にも留意する必要がある。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、自己の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る。

第二 興行場営業の振興の目標を達成するために必要な事項

1. 営業者が取り組むべき事項

(1) 衛生水準の向上等に関する事項

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等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・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めるよう衛生管理に努めるものとする。また、営業者自ら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の徹底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、消防法等の関係法令を踏まえた非常口表示等を講じるとともに、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必要がある。

(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、以下に掲げる事項を念頭に置き、経営の改善に積極的に取り組むことが期待される。

① 経営方針の明確化及び独自性の発揮

営業者は、自館の立地条件、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必要がある。

特に、車社会の進展により、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、女性客等多様な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必要がある。また、地域の他業種と提携した広告、利用者のアンケート箱の設置、ホームページや組合が設置したハローダイヤル等を通じた積極的な情報提供、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を提供する必要がある。

② 施設・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、定期的な内外装の更新、快適な椅子の設置、映像・音響設備の改善等に努める。デジタル方式の映写機についても、将来的課題として、規格の統一の状況を見ながら、整備を検討すべきである。

③ 経営管理の近代化・効率化の努力

営業者は、関連書籍、ビデオソフト及びデジタルビデオディスクの販売、喫茶・飲食コーナーの充実等、他の事業への多角的な経営について検討するとともに、情報通信技術を活用した利用客の予約や会計等の管理、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を進めることにより、経営を一層効率的に行い、経営の近代化を図るよう努める。

利用客の継続的な確保や安定的な経営に努めるために、高齢者を対象とした割引、会員制の割引等の活用を図るとともに、組合や連合会とも連携しながら、配給会社等と良好な関係を築くよう努める必要がある。

④ 従業者の資質の向上

従業者の企画、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。

⑤ 経営診断の活用

特に、地方都市の単独館では、営業者が変わることがほとんどないため、経営手法が固定的になりやすく、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、営業者においては、都道府県指導センター等の経営指導機関の経営診断を積極的に活用することが望まれる。

2. 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、営業者における自立的な経営改善の取組を支援するため、都道府県指導センター等の関係機関との連携を密にし、以下に掲げるような事項についての取組を行うよう努めるものとする。

① 衛生水準の向上のための知識及び意識の向上に関する事項

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よる普及啓発

- ② 施設・設備の改善に関する事項
 - 経営管理の近代化及び利用者の利益の増進等に対応するための施設・設備の改善の推進
 - ③ 利用者の利益の増進及び役務の提供方法に関する事項
 - 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
 - ④ 経営管理の近代化、合理化に関する事項
 - 先駆的な経営事例等経営管理の近代化に必要な情報、地域条件等経営環境に関する情報及び業界の将来の展望に関するデータの収集及び整理、営業者に対する情報及びデータの提供並びにデジタル方式による映画の興行の研究
 - ⑤ 営業者及び従業者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
 - ⑥ 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及び実施に係る指導
 - ⑦ 従業者の福祉の充実に関する事項
 - 従業者の労働条件整備や健康管理充実のための支援、組合員等の大多数の利用に資する福利厚生の実施及び共済制度（生命保険等）の整備・強化
 - ⑧ 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等の経営知識の情報提供の促進
 - ⑨ 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、連絡調整等の支援
- (2) 行政施策及び政策金融による営業者の支援、利用者の信頼性の向上
- ① 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の具体的指導・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、利用者の信頼性の向上に積極的に取り組むものとする。また、保健所をはじめとする都道府県生活衛生営業関係部局と連携を図り、新規開業者等に対する組合加入促進策を講じるものとする。
 - ② 全国生活衛生営業指導センターにおいては、これらの都道府県指導センターの取組を推進するため、消費者の意見も反映した営業者の経営改善の取組に役立つデータの収集・整備や営業者への当該情報の提供、苦情マニュアルの作成等に積極的に取り組むものとする。
 - ③ 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、興行場に関する監督指導、情報の提供その他支援措置に努めるものとする。
 - ④ 国民生活金融公庫においては、施設・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貸付による融資の実施等必要な支援に努めるものとする。

第三 営業の振興に際し配慮すべき事項

(1) 環境の保全等の推進

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、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し、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。

また、組合及び連合会においても、啓発普及活動を実施し、環境の保全や風紀の維持に努めるものとする。

(2) 少子高齢社会への対応

営業者においては、足腰の弱い高齢者や障害者でも気軽に映画鑑賞が行えるよう、スロープの設置、リフト、車椅子用の鑑賞スペース、トイレの改造等のバリアフリー化、割引等の特典等を講じるといった、高齢社会における幅広い取組が期待される。

また、組合及び連合会においては、例えば、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うことにより、営業者の取組を支援することが重要である。国民生活金融公庫においては、これら営業者の取組に対して、生活衛生貸付による融資の実施等必要な支援に努めるものとする。

また、営業者は、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とともに、託児施設との提携等により、育児中の者が映画鑑賞しやすい環境を整備することも検討するものとする。

(3) 地域との共生

興行場営業は、駅の周辺や繁華街にあることが多く、地域に密着した業態であるため、地域の発展について重要な役割を担っており、また、地域住民の憩いやつながりの場として期待される役割は大きい。したがって、営業者においては、地域におけるまちづくりに積極的に参加し、地域と共生していくことが期待される。

また、組合及び連合会においても、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。

振興指針について以上

2. 興行場営業の経営改善のポイント（中小企業診断士 新谷安良）

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

しかし、平成9年を境に映画館数、入場人員、興行収入共に増加に転じた感がある。その要因の最大のものは、シネマコンプレックス（以下「シネコン」）の広がりである。

表-27 立地環境別映画館数

立地環境	平成					13年対16年増減	
	3年	6年	9年	13年	16年	館数	比率
単独館			278	299	290	-9	97.0%
複合の映画館の同居ビル			828	802	590	-212	73.6%
ショッピングセンターなどの同居ビル			389	1,047	1,445	398	138.0%
その他			140	206	139	-67	67.5%
計	1,564	1,571	1,635	2,354	2,464	110	104.7%

資料：特定サービス産業実態調査（経済産業省）

増加に転じたが、立地環境別に平成13年から16年への趨勢を経済産業省の「特定サービス調査」でみると、増えているのは「ショッピングセンターなどの同級ビル」の映画館のみ、つまりシネコンのみが増えていることが分かる。

一方、第1章の映画館の動向でも見てきたが、国民1人当たり入場回数は年間1.26回（平成17年度）と平成13年からわずかではあるが回数が減りつつあり、国民1人当たり平均入場料は1,235円で、これも平成15年から僅かではあるが減りつつある。つまり映画館の総収入が伸び悩んでいるのが昨今の現状である。こうした中でシネコンの集客力も収益性も下がりつつある。

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

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

（1）興行場営業の抱える問題点（経営実態調査より）

映画業界が抱える問題点は、いろいろあるが、大きく3点に集約されるのではないかと。一つは、映画（制作）そのものの写真料が高く、映画館は広い空間を必要とし、一等地に立地するものが多いために家賃が非常に高いという問題と、一般の1,800円の入場料金が割高感があるという問題である。しかし、諸々の割引制度で平均すると現実には1,235円という数字になっている。そして、映画以外に娯楽がありすぎるのも、入場人数が伸びない大きな要因である。

今回の経営実態調査から問題点を見ると

①前年対比の売上高では、減少館が50.4%で、増加館38.9%で、売上を減らしている映画館の方が多い。（図-8・再掲載・次頁参照）

②経営上の問題点として客数の減少が1位に挙げられ、61.1%の数値を示している。

③今後の経営方針の1位は接客サービスの充実で70.6%の高い数値が示されている。

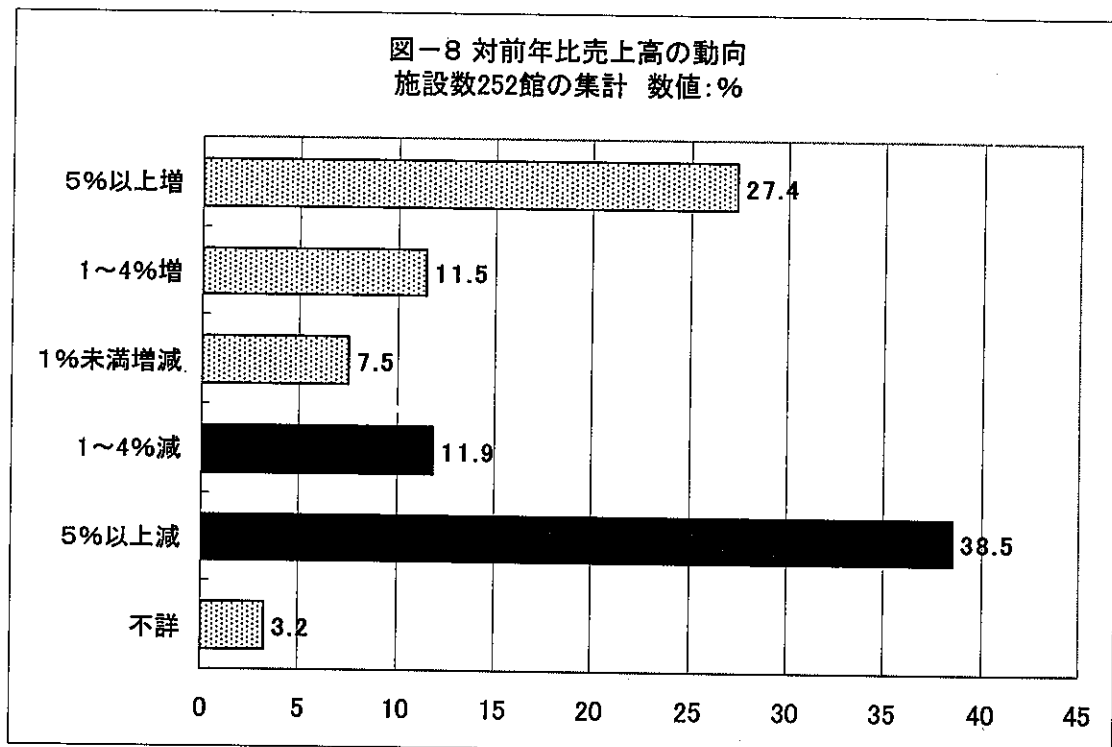
以上の3点から見ると、興行場営業は客数の伸び悩みに苦しんでいる姿が見える。それ

の対比として、今後の経営方針についてのアンケートの回答の上位は、接客サービスの充実であり、広告・宣伝の強化となっている。

次に、経営実態調査の「経営上の問題点」「今後の経営方針」の回答数の上位3位までをまとめてみた。

表一28 経営実態調査の上位3位の項目

	1位	2位	3位
経営上の問題点	客数の減少 61.1%	施設・設備の老朽化 38.1%	客単価の上昇 31.7%
今後の経営方針	接客サービスの充実 70.60%	広告・宣伝の強化 44.40%	施設・設備の改装 37.30%



(2) 振興指針が示唆している経営戦略的事項

振興指針が示唆している経営戦略的事項について、「環境変化対応」「施設の経営改善」「地域との共生」「情報化戦略の推進」についてまとめた。

「環境変化対応」

- ① シネコンの進出で、全スクリーンの約半分を占めるに至り、単独館の閉館が相次ぎ、業界に大きな影響が生じた。
- ② デジタル技術の発達は、利用者の要望の変化に的確に対応できる施設づくりが将来的課題となっている。

「施設の経営改善」

- ③ 他の娯楽産業との競合に生き残るため、映画興行界は利用者が自身の望む映画を快適な環境で鑑賞できるような魅力的施設作りを進めると共に、飲食等付随的なサービ

スの提供等経営改善に努めなくてはならない。

- ④ 単独館は利用者の要望を調査し、固定客を確保するなど、自発性を発揮し魅力を増やすことが大切である。

「地域との共生」

- ⑤ 衛生管理には従業者への衛生教育を徹底することが必要である。また廃棄物を少なくする努力とともに、環境の保全に努める努力が必要である。
- ⑥ 高齢社会に対応するために、高齢者、障害者でも気軽に映画鑑賞ができるよう、スロープの設置、リフト、車椅子用の鑑賞スペース、トイレの改造等のバリアフリー化、割引等の特典を講じる努力をする。
- ⑦ 地域におけるまちづくりに積極的に参加し、地域と共生していくことを大切にしなければならない。
- ⑧ 単独館は特に地域性を大切にし、家族客、中高年齢客、女性客等の要望にあった映画の選択、固定客を確保するための会員制割引や、商店街飲食店と提携しての割引制度を講ずるなど地域の実情にあった販売促進策を検討する必要がある。

「情報化戦略の推進」

- ⑨ 地域の他業種と提携した広告、利用者のアンケート箱の設置、ホームページや組合が設置したハローダイヤル等を活用した情報提供が大切である。
- ⑩ 関連書籍、ビデオソフト等の販売や喫茶・飲食コーナーの充実など、多角的経営の検討も進めることが重要である。
- ⑪ 情報化の推進で情報通信技術を利用した利用客の予約や会計管理、地元ケーブルテレビを利用した広告等を進める。

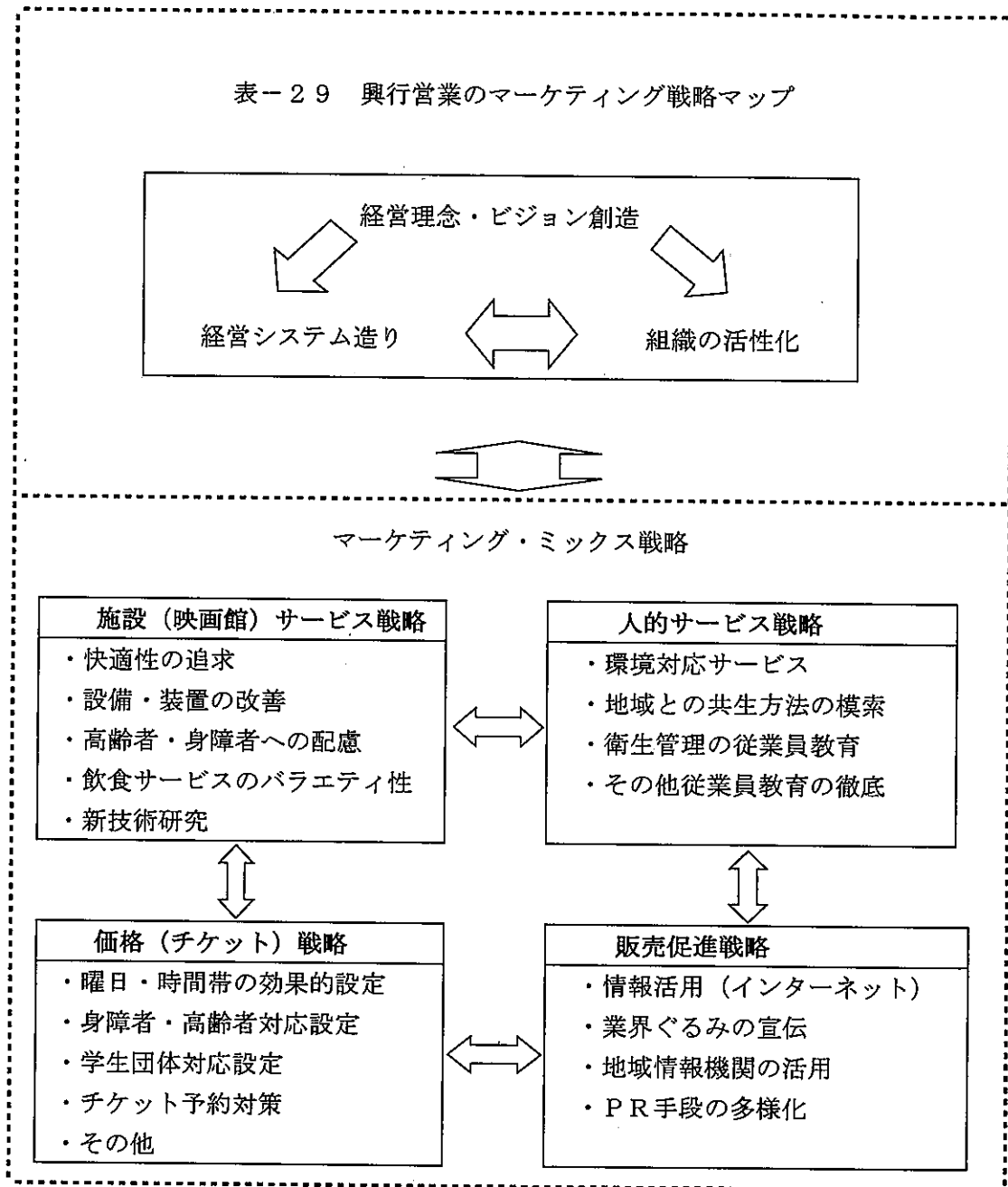
(3) マーケティング・ミックスで経営を進める

映画界はシネコンの相次ぐ進出が見られ、映画館における鑑賞者サービスの重要性、映画館における物品売上の有望性が再認識される等とともに、既存映画館にもサービス改善への再確認が見え始め、映画館の建替えや改装に着手する例もみられる。今回のアンケート「経営の問題点」の回答にも設備の老朽化を2番目に上げている。

一方、「今後の経営方針」で、上位にきた項目は、接客サービスの向上、広告宣伝強化、施設の改装と続いている。つまりマーケティングのセールスプロモーション項目が並んでいる。マーケティング・ミックスの原則を興行営業に当てはめてまとめていくが、マーケティングに則った経営戦略を進める手だてになることを願う次第である。

マーケティング・ミックスとは、商品（映画）、価格（入場料）、販売促進（広告、宣伝）、場所（映画館）を効果的に関連させた経営を進め、効果を上げる方法のことである。

表-29 興行営業のマーケティング戦略マップ



チケット予約対策