

7 章— 3 映画館の市場構造・市場行動・市場成果

興行場のうち、なぜ映画館を取り上げるのか

興行場は多種多様の業種の集合体である。ここでは、興行場の中で日常もっとも国民大衆に密着している映画館のみを分析の対象とする。映画館は、大都会はじめ地方都市や農村地帯にも存在する地域密着型の興行場の一つである。また常設館であるため国民大衆にとってもっとも身近な娯楽施設であり、数量的には興行場の大半を占めている。さらに、映画上映を通じて、娯楽、教養、癒しなどを提供する場所として、一般大衆に広く親しまれている。上記の理由により興行場のうち映画館を分析対象として取り上げることとする。

映画館の分析は、産業組織論本来の分析手法である市場構造→市場行動→市場成果のみでは行えない。なぜなら、邦画関連は東宝、松竹、東映の3社が市場の大半を握り、周辺に多数の中小企業の存在を許す寡占市場であり、寡占企業の行動に支配されるからである。と同時に、これら3社は川上の映画製作、川中の映画配給、川下の映画興行（映画館）という3部門を垂直的に統合している異例の産業であるからである。垂直的統合では、どの範囲まで統合するかが問われるが、映画産業では映画興行を前方に統合している。垂直的統合は、このような実態により、範囲の経済とも呼ばれている。

1 市場構造

■売り手の集中度ーシネコン参入、集中度が高まる大規模映画館

映画館数はシネコン（複合映画館＝シネマ・コンプレックスの略）時代を迎え、従業者規模別で見た市場構造は大きく変化している。平成21年の映画館の総数は674館で、そのうち従業者9人以下は243館であり、平成3年815館に比べ大幅に減少し、減少率は70.2%となっている。一方、30人以上は3年50館から21年290館へと5.8倍に増えている。この結果、9人以下の全体に占める構成比は、3年72.1%が21年には36.1%と大幅に後退している。半面、30人以上は、この間4.4%から43.0%へと大幅に増え、規模大映画館への集中度を高めており、市場構造は大きく変化している。

減少一途の既存単独館

従業者30人以上規模の映画館の増加は、シネコンで占められているといえよう。シネ

コンは同一の建物内に5個以上のスクリーン（劇場）をもっているのですが、映画館数だけでは映画館の実態は把握できない。そこで日本映画製作連盟の資料によりスクリーン数の状態を見ると、22年末でスクリーン総数3,412のうちシネコンが2,774を占め、占有率は81.3%に達している。既存の単独館のスクリーン数は、平成14年にシネコンに逆転されている。既存の単独館の14年におけるスクリーン数は1,239であったが、その後減少の一途をたどり、22年には638（減少率51.5%）にまで落ち込んでいる。

特異な市場構造の映画産業

映画産業は、東宝、松竹、東映の3つのメジャー会社が、製作から末端の映画館市場までの大半を握る寡占状態にある。これら3社は製作・配給・映画興行までを垂直的に統合し、日本全国津々浦々にある自社系列の映画館に作品を配給する形態をとっている。その中で映画館は垂直統合の前方にあって、製作部門の製作費回収を図る重要な役割を担っている。この垂直行動は、他の生衛業の業種ではみられず、特異な市場構造といえる。

■買い手の集中度ー鑑賞客は大半が単独行動

映画は趣味の分野で、それぞれの好み異なるため鑑賞客の大半は単独行動である。ただ、昔から映画館はデートスポットであり、現代でも若いカップルは少なくない。また16年スタートの夫婦50割引の実施に伴い、中高年の二人連れが増えている程度で、買い手は分散している。

■新規参入の難易ー課題は高額の開設資金

他の生衛業の多くの業種と異なり、施設費に多額の資金を投入しなければならず、中小企業では資金的に新規参入は困難である。ただし、独立系興行会社を目指す映画館には中小企業が多いが、資金調達面が新規参入の障壁となっている。事実、21年現在存在する従業者9人以下規模の映画館は、昭和59年以前に開設されたものが9人以下総数の約6割を占めているが、近年の開設は縮小しており、12年以降は年間2～6館程度に過ぎない。

■製品差別化の有無－生衛業の中でもっとも製品差別化が明確

映画は上映される作品はそれぞれが異なり、売り手側で完全に製品の差別化を行っている。一方、映画を鑑賞する側でも、誰もが上映される映画が類似の作品とは思っていない、あいまいな識別はしない。「嫌いは嫌い、好きは好き」の世界である。映画館は生衛業の各業種の中で、もっとも製品差別化が明確に行われている。

■映画館特有の制度的な規制－防災、衛生両面の特段の措置

映画館は密閉性が高く、しかも暗黒状態の施設を入場者に提供し、不特定多数の利用者を一時的に長時間収容して映画を上映するため、生衛業の他の業種に比べて、「暗闇の中での閉鎖型施設」による営業として、極めて特異な営業形態にある。それだけに、防災面では非常事態発生への対応策として、避難設備器材・誘導等の設置に万全を期して、避難に支障が生じないように常時特段の配慮の責任を負っている。

また、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整備保全、念入りの清掃、洗面所など汚染されやすい場所の消毒等清潔で安全な環境の維持を図らなければならない、衛生面でも安心・安全の規制が強化されている。

2 市場行動

4つの業態ごとに異なる市場行動

映画館は、下記に示すように4つの業態があり、上映する作品はそれぞれ異なり、製品の差別化が行われている。しかし、単館系を除いては映画館独自で上映作品を選択できないという市場行動面での制約がある。

①大手邦画映画会社のロードショー館

邦画では、映画館に対し支配的な影響力をもつのは、東宝、松竹、東映の3社である。これら3社は川上の映画製作、川中の配給、川下の映画興行（映画館）の各部門を一貫して行う垂直的統合の形態にある。

邦画ロードショー館は、上映作品の選択は2つに分かれる。ひとつは東宝、東映のよ

うに、系列館に対し独占的に自社作品を配給するブロック・ブッキング制である。すべての系列館は、興行部門の番組編成部門であらかじめ決められた作品ラインアップを観客の入り具合に関係なく、一定期間ロードショーとして上映しなければならない。このため、映画館には上映作品の選択の余地がなく、映画館独自で製品の差別化はできない。

もうひとつは、松竹方式である。系列の映画館は松竹で配給する映画を自由に選択し、観客の入り具合によって上映期間を定める制度である。この点、東宝、東映に比べ映画館側では松竹作品であれば、上映作品は自主的に選べる。これはフリー・ブッキングと呼ばれる。

②単館系

単館系とは大手映画会社のロードショー・チェーンに組み込まれていなく、ある作品をその映画館単独で上映する映画館のことである。アート系、ミニシアターともいう。独立系の配給会社は、インディペンデントと呼ばれ、日本ヘラルド映画、東急東和、松竹富士などがある。

単館系は大衆性に欠けロードショーに不向きな作品の中から、映画館が独自に選んだ作家性の強い作品など、良質な作品が選ばれる傾向が強い。また、過去の名作をシリーズものに仕立て上げ、リバイバル映画の上映も行う。単館系の大きな取り柄は、映画館が単独で上映作品を選べるので、製品の差別化が自由に行え、入場料金も弾力的に決められることである。このため、独自の映画ファンをもつ映画館が大半を占め、鑑賞客には固定的な愛用者が多い。映画興行における典型的な独占的競争の市場構造にある。

③洋画系映画館

洋画は、上映権を持つ配給会社のT Y系（東宝洋画系）かS Y系（松竹洋画系）の興行部と交渉することにより、いずれかの系列館で上映されることになる。上映作品は興行部に委ねられており、映画館が独自に選べない。洋画系のロードショー・チェーンは東宝のT Y系と松竹・東映・東急レクリエーションのS Y系がある。

④シネマコンプレックス：略称シネコン（複合映画館）

シネマコンプレックスとは、同一建物または大型商業施設の複合ビル内に5つ以上のスクリーン（劇場）をもち、かつ、入場券売場、売店、入口および映写室等を共有している映画館をいう。シネコンは、映画会社が運営するものと独立系がある。映画会社が運営するシネコンは、親会社の映画を優先して上映するので製品の差別化には向かない。これに対して、独立系では上映作品の企画が自由であり、製品の差別化は可能である。独立系はスーパーや百貨店、ショッピングセンターと隣接している場合が多い。

上映される映画は、映画会社運営のシネコンでは、まず複数のシネコン配給会社とシネコン系映画興行会社が扱う作品について交渉し、上映作品を決める。次いで興行会社の番組編成部門によって、各スクリーンの上映作品が決められる。このためシネコンでは、独自に上映する映画は選択できない。ただし、イオンシネマのように独立系シネコンでは上映する映画について、自由な企画による上映が可能である。

垂直的統合と料金設定に見る市場行動の特異性

映画館の市場行動の特異性は、垂直的統合と料金設定の2つに求められる。特に、垂直的統合はわが国の映画興行独自のものであり、海外の映画界には存在しない。

①日本独自の垂直的統合

邦画の映画産業は、大きく分けて川上、川中、川下から構成されている。川上は映画製作、川中は映画配給、そして川下は映画興行（映画館）である。映画館の位置づけは、映画産業の末端部門を担っている。現在、映画製作会社は約170社余りあり、映画配給会社は約100社ある。これらに対して、末端の映画興行は、日本映画製作連盟によると平成22年12月末で3,412スクリーン（劇場）と裾野が極めて広い。このなかで、支配的な影響力を持つのは、東宝、松竹、東映の3社である。これら3社は川上から川下までを垂直的に統合し、映画製作、配給、興行の各段階の部門がそれぞれの機能を分担し、1企業の組織内取り引きとして、単一の統制の下に企業組織が作られている。この垂直的統合は、映画産業としては日本独自の形態である。

邦画のポスターなどを見ると、製作者が「〇〇〇製作委員会」と記入されているものが増えている。製作委員会とは、映画配給会社、メディア関連企業のテレビ局、広告代理店、出版社などのほか、商社やメーカーから投資資金を受け入れた映画ファンドが、映画を製作するシステムである。この方法によると製作資金の小口化によりリスクが分散できる。また、近年、製作コストが上昇しており、自社製作よりも外部から作品を購入した方が採算面で有利であることもある。大手映画会社では、政策委員会の作品を上映する機会が増えているため、垂直統合が崩れてきている傾向がうかがわれる。

これは「取引費用」の問題である。取引費用とは企業が市場で取引をする場合に、取引相手を探し出し、交渉により取引条件を決めて契約するまでの一連の費用の合計金額をいう。例えば、大手映画製作会社が作品を、製作委員会から調達するための取引費用が、自社製作作品に比べて安い場合は、大手映画製作会社は製作委員会の作品を購入するであろう。もしも、それが逆の場合は、自社で作品を制作して、垂直統合を用いて映

画館で上映することになる。

②供給・需要動向とは無関係の映画入場料金

企業にとって価格形成は利潤の源であり、市場行動の中で重要な要素である。販売価格は個々の企業が需要と供給の動向を見ながら、他企業と独立して決める市場行動である。しかし、日本の映画興行市場において特徴的なことは、全国の劇場で19年間以上の長期にわたり一般大人の当日の通常入場料金が1,800円に固定されていることである。つまり、供給側の制作費や末端需要の映画館の入場者数とは無関係に入場料金が決められている。ただし、完全な一律料金とはいえない。月1回の映画サービスデーやレディスデー、学生や高齢者、夫婦50割引等に対する割引料金制度が設けられており、また独自のポイントシステムや割引サービスが導入されているからである。

映画館の入場料金は、本来個々の映画館が独自の判断で他の映画館とは独立して行う意思決定のひとつである。したがって、ある作品の上映期間後半に入場客数が尻すぼみになれば、料金を下げ需要喚起の行動に出ることも可能であるが、このような行動は見られず価格は硬直状態にある。

映画鑑賞愛好家から投げ出される数々の疑問や見解

映画館の一般入場料金については、これまで多くの疑問が投げかけられているが、映画興行界からは、なぜ一般映画料金が横並びで1,800円なのか説明がないままである。Web上に出されている主な見解や疑問には次のようなものがある。

- ①制作費無視の見解——現状において、ロードショー作品の一般映画料金は制作費や作品の人気、不人気等にかかわらず、全国的に1,800円に統一されており、観客が享受するサービスの内容に無関係に設定されている。
- ②大手独裁体制の見解——映画産業は古くからの大手独裁体制が続いており、一般の通常料金は大手の意向で1,800円と決められてしまっている。
- ③価格カルテルの疑問——ロードショー館、シネコン、単独館とも入場料金が1,800円なのは、価格カルテルではないか。
- ④高額投資を反映しない疑問——シネコンは映画館の客席などの設備に高額の資金を投入しているが、料金になぜ反映されなく1,800円に納まっているのか。
- ⑤欧米に比べ割高の疑問——国際的に比較してわが国の映画館の料金は高すぎるが、なぜ国際水準まで引き下げないのか。
- ⑥不人気でも値下げしない疑問——ブロック・ブッキングは年間の上映作品の初日と最

終日が固定されているが、不人気でも映画館の独自判断でなぜ通常料金を下げないのか。

これらは映画鑑賞愛好家の極めて素朴な見解や疑問点であり、映画料金に関する企業側の意思決定や行動には、第三者にとって不可解な面が少なくないことを物語っている。そこで、次に通常料金はなぜ固定しているのか、検証を試みてみよう。

【事例検証】通常入場料金は、なぜ固定しているのか

市場メカニズムが機能しない映画興行

生鮮食品市場など他の市場では、供給と需要の変動が原因で仕入れ価格と販売価格は変動する。特に、生鮮食品の代表である野菜類は、天候次第で出来、不出来が生じ、野菜価格は大幅に変動し庶民の台所に大きな影響を与える。

しかし、映画産業では作品の出来、不出来や観客の動員数に関係なく、映画館の通常料金は19年以上にわたり1,800円で一定の状態にある。このように入場料金が長年にわたり固定化していることは、上映映画の本数と入館者数とに大きな変化がなく、常に需要と供給が一致しており、他の条件に変化がないかぎり、価格が変動していないことを意味する。しかし、現実には日本映画製作者連盟の調査によると上映本数と入場人員は、それぞれ毎年変動しており、また両者の増加率は同じでなく、需要と供給の推移は異なっている。

したがって、本来通常の入場料金は変動すべきであるが、通常料金は1,800円と一定価格で推移し、価格は硬直状態にある。このことは、映画興行には需要と供給の変化次第で、価格が変動するという市場メカニズムが機能していないといえる。

なぜ市場メカニズムが機能しないのか

市場経済では、生産主体の企業は販売価格の変動を見ながら、何をどのように、どれだけ生産するか決めている。これは資源配分と呼ばれ、販売価格が資源配分のシグナルとなっている。一方、家計部門も企業と同じように価格を見ながら、何をどのくらい購入するか意思決定し、行動に移している。しかし、映画産業においては製作費が最終の入場料金に反映されていない作品が少なくなく、また鑑賞する側も一般的に通常料金に何ら疑問を

感じないまま料金を支払って映画鑑賞をしている。

このように映画産業に関して企業、家計両部門ともに市場機能が作用していない最大の原因は、映画産業の市場構造が一握りの大手映画会社が市場を占有する寡占市場にあるからである。と同時に、大手映画会社が製作・配給・映画興行まで一貫して行う垂直的統合にあることが大きく影響している。

映画産業は東宝、松竹、東映による寡占市場形態にあり、しかも垂直的統合の大企業と同時に、製作、配給、映画興行のそれぞれの部門に中小規模の企業群が併存している。このように寡占大手企業よりはるかに小さい企業群は「周縁的競争部」と呼ばれている。映画産業のようにトップに寡占企業が存在し、一方では競争的周縁部が存在する市場では、寡占企業の行動がその産業全体の市場行動に大きな影響力をもつ。なぜならば、寡占企業同士が、寡占企業特有の相互依存の市場行動を取るのも、周縁的競争部はその影響を受けざるを得ない。特に、それは入場料金面で大きく影響を受ける。

通常料金は大手寡占企業の行動様式に一致

では、寡占企業の行動様式には、どのような特徴があるのか、以下に述べてみよう。

- ①寡占市場では、個々の企業の市場占有率が高いので、競争企業の行動を無視することができない。各企業とも企業相互間の影響を常に見ながら行動するので、相互依存性が極めて高い。たとえば、ビール産業では、キリンビールが発泡酒を開発して売り出せば、ライバル企業のアサヒビールも追随して発泡酒を売り出すなど、企業数が少ないだけに企業間の反応は素早い。
- ②企業相互間の競争が激しいが、価格競争を避けるために暗黙のうちに結託しあい協調して価格を変化させ、独占禁止法によって禁止されている価格カルテル（企業間の共同行為）と同様な成果を発揮させることができる。
- ③寡占価格はひとたび設定されると長期にわたって変更されることが少なく、市場の需給関係を反映して変動しないという価格の硬直性が多くみられる。

映画産業の市場構造は、一握りの寡占企業のほかに競争的周縁部の企業が多く、なかでも映画館は多くの非系列館があり、好むと好まずにかかわらず寡占企業の行動様式に影響を受ける。特に通常入場料金が長期的に固定しているように、販売価格面である程度の相互依存と暗黙の強調が支配していると類推せざるを得ない。

プライス・リーダーシップの存在と仏教的な「以心伝心」が作用か

映画産業には通常価格が固定化していることから見て、プライス・リーダーシップの存在がうかがわれる。プライス・リーダーシップとは、価格が一定の期間変動しないという硬直化した価格が市場を支配し、市場メカニズムが機能しなくなる状態を指す。つまり、固定価格順守により、需要・供給の変動によって変化するはずの市場価格の機能が作用しないのである。この状態は、ある程度の暗黙の強調と相互依存とが支配している。

暗黙の協調とは、市場に参加する寡占企業相互間で直接の話し合いをしないが、不思議な現象が生じる。価格の変更や維持が、言葉によらないで、互いの心から心に伝わることである。そこでは、相手が行おうと目指していることを了解し合いながら先導と追随が行われる。つまり、仏教でいう「以心伝心」が寡占企業間には作用するようである。

以上のような寡占の特性からみて、映画館の通常料金の固定化順守は、大手寡占のうちトップ企業がプライス・リーダーとなり、率先して入場料金を先導し、他の寡占企業2社が暗黙裡に協調する。さらに競争的周辺部の映画館が、追随者として直ちに料金改定を行う構図が浮かび上がってくる。このことは、上映本数と入場者数との需給関係により、市場価格が弾力的に作用していないことを意味する。

暗黙の協調の効果

プライス・リーダーシップに参加する少数の寡占企業の間で行われる価格についての暗黙の協調は、カルテルとほぼ同様な効果をあげる。したがって、寡占企業にとっては独占禁止法に抵触しない範囲で価格政策が行なえるので、重要な市場行動のひとつとなっている。

先述した映画鑑賞愛好家から投げ出される映画料金に関する数々の疑問の打破には、今後のプライス・リーダー企業の市場行動がカギを握っているといえるが、暗黙の協調の効果は無視できないので、彼らの疑問の解決は難しいであろう。

国会で1, 800円の合法、違法の質疑

先に述べた「映画鑑賞愛好家から投げ出される数々の疑問」の中に、映画産業についての価格カルテルの疑問があったが、映画館の入場料金についてみれば、価格カルテル的な市場行動が浮かび上がってくる。映画料金の価格カルテルの問題は、下記に示すようにい

まに始まったものではない。なぜカルテルが問題とされるかは、カルテルは企業間で市場行動を制約する目的で行なわれる協定につき、自由競争を損なうからである。

かつて映画興行のカルテルの問題について国会で問題になったことがある。2004年12月1日、衆議院経済産業委員会において、高山智司議員（当時民主党・無所属クラブ）が「映画料金について映画業界にカルテルが形成されているのではないか」や、「映画は、縦の意味での価格の維持、つまり配給会社が卸した価格のとおり、入場料が1,800円なら1,800円を一律に取るように拘束することは違法なのか合法なのか」と質問している。

これに対して、公正取引委員会の山本取引部長は、「映画料金をメーカーである映画会社が拘束することは違法である。現に公正取引委員会が違反として処理した事例としては、20世紀フォックスというアメリカ系の会社が、日本の映画館業者に対して入場料金を原則1,800円にするという契約を結んでいたことについて、拘束条件付の取引ということで違反として処理をした。もちろん、入場料について横の話し合いをしていけば、それは独占禁止法第3条のカルテルになる」と述べている。

さらに、「現実問題として基本的な映画料金が1,800円になっているのは事実ではあるものの、映画館の興行会社が横でカルテルを形成しているかについては証拠がなく、結果として価格が一致しているとしか言えず、それ自体は委員会としては問題にしがたい」として、公正取引委員会は証拠不十分を理由に、価格カルテルを否定している。

（国会の質疑応答部分の出所：東洋大学経済学部国際経済学科 藤井信幸ゼミ、鈴木健太氏 2006年卒業論文）

市場行動はグレーゾーン

寡占企業の市場行動は、ある事項について意見の調整が行われたのか、以心伝心による先導と追随なのかは、外部からはうかがい知る余地が全くない。公正取引委員会でさえも証拠不十分で映画産業の価格カルテルを否定している。また、寡占企業の相互依存性も、基本的には相手企業を意識しながら行動するので、価格が同一であってもカルテルとはいえない。「寡占につきものの推測と相互依存に基づく不確実性は、プライス・リーダーシップのもとでも決して払拭されていないのである」⁽¹⁾ とは、寡占企業の市場行動に関して適切な表現であろう。映画産業の市場行動は、外部の第三者あるいは映画産業に関与していても門外漢であれば理解できない面が多く、グレーゾーンの市場行動であるといえよう。

（注1）今井賢一他「価格理論Ⅲ」岩波書店、1972．3

映画館には機能しない需要の価格弾力性

映画鑑賞の世界は、全くの趣味の分野である。映画に興味のない人物は、無料の招待券、前売り券を貰っても映画館に行かないであろう。また、映画好きの人物でも、自分の好みのジャンルの映画でなければ鑑賞する気分にはならないであろう。先にも述べたが、映画は製作する側にも鑑賞する側にも、製品差別化が徹底して行われている。

「好みでない映画は、ただでも行かない」という行動は、料金を値下げしても好みの内容でなければ行かないのに通じる。これは大手1社が入場料金を大幅値下げに踏み切ったとしても、他のロードショー館や洋画上映館の顧客をすべて奪い取ることは不可能であることを意味する。つまり、好みでない映画作品と入場料金とは無縁なのである。

このことは、需要の価格弾力性が作用しないことを意味する。たとえば、ホラー映画作品の通常入場料金1,800円を大幅に値下げしても、入場者の増加率はさほど増えないので、需要の価格弾力性値（分母を価格の変化率、分子を需要の変化率で算出）は1より小さくなる。映画の入場料金は、需要の価格弾力性が低いので、価格を低下させても効果は乏しい。

恐らくは、大手映画産業の関係者は、映画ファンが値下げ次第で作品を選択しないという行動をとることを十分に承知しており、ブロック・ブッキングで後半に入場者数が減少しても、料金を値下げしないものと推測される。この点、スーパーが閉店間際に生鮮食品などを、大幅に値下げして売り払うのとはまったく異なる行動である。

この間の事情は、次の発言に十分に表れている。「ワーナーマイカルが日本で最初にシネマ・コンプレックスを展開しようとしたときに、アメリカ並み（日本円に直すと700～800円くらい）のチケット料金にしようというアイデアがあったが、面白い作品なら現行料金でも観客が入ることがわかり、それ以降、料金を値下げしようという話は出なくなっている。」

（出所：曾田修司氏ブログ。東宝 常務取締役高橋昌治氏の跡見女子大学「実践ゼミナール」の特別講義録の記録による）。

入場者喚起の鍵握る配給会社の宣伝

観客動員の決定的な因子は、入場料金が高いか低いかではなく、川上の映画製作部門の企画と配給部門の宣伝広告が主導権を握っているといえよう。映画興行はこの両部門の掌中にあり、また映画産業の盛衰はこれらの部門に大きく依存していると言っても過言ではない。

「宣伝の仕方ひとつで映画はヒットもすればコケもする。日本では、宣伝はその95%程度を配給会社が担っており、興行会社（映画館）が興行成績に影響を与えられる範囲は少ない。」⁽²⁾ という前述の大手映画会社の役員の話が、宣伝広告の重要性を物語っている。興行会社は垂直統合の前方範囲で、映画産業の重要な位置づけにあって、製作された映画を上映するという収入の権限を担うものの、観客動員成功の可否は、製作と配給の両部門に大きく依存しなければならない。この点に関する限り、映画館は自主的に市場行動が出来ない制約下にある。

（注2）出所は前出の曾田修司氏ブログに同じ。

TOHOシネマズの料金値下げは入場者喚起になるか

TOHOシネマズはシネコン業界でシェア最大の20%を占めている。入場料金についてもプライスリーダー的な存在である。ところが、平成23年1月にTOHOシネマズが思いもよらない入場料金の値下げを発表した。現在の入場料金1,800円を23年3月以降にTOHOシネマズの一部の映画館で1,500円に値下げする。試験的に値下げを行い、その内容次第では24年4月から一斉に1,500円に値下げするらしい。現在の入場料は19年間据え置かれていたが、最大手の値下げで他の大手も追随することが十分に推測される。

先に述べた「客集めの手段にならない料金値下げ」や「映画館には機能しない需要の価格弾力性」などが、TOHOシネマズの入場料金の値下げにより、仮説的な記述の検証が可能になってきた。平成24年以降の日本映画製作者連盟（会員は松竹、東宝、東映、角川書店の4社）の統計資料の発表を待ちたい。恐らくは、いずれかの時期に映画業界横並びの入場料金になることが推測されるが、その効果で再び入場者数が急増するのか、課題は入場者の増加である。

かつての入場者数のピークは、昭和33年11億2,700万人と、当時のわが国人口9,176万人の12倍に及ぶ入館者数があった。娯楽の場を映画に求めた世相がこの数字に現れている。現在は平成22年1,743万人（前年比3.0%増）と足元にも及ばないが、近年、シネコンの普及で、スクリーン数が増え、入館者数も増加気配にあるものの、昔日の面影からはほど遠い。（日本映画製作者連盟調べ）

3 市場成果

市場成果の焦点は稼働率

映画館の市場成果は稼働率に焦点が絞られる。映画館の稼働率とは、収容能力に対する実現された入場者数との比率である。映画館の稼働率は、映画産業の川上、川中にとって収益の根源に当たり、最大の関心事である。

この点に関しては、先の曾田修司氏のブログに記された東宝の常務取締役 高橋昌治氏の講義録を引用すれば理解できるであろう。すなわち、「映画の場合、製作原価が商品の価格（チケット料金）に跳ね返ることが想定されておらず、観客数の拡大がどの程度可能か、という見込みに基づいて、製作原価が逆算されるしくみになっている。したがって、配給会社がどのような規模（映画館の数と組み合わせ）で映画を上映するのかによって大筋の観客数と興行収入が決まってくる。」

つまり、垂直的統合の成果は、前方統合の映画館の稼働率にかかっているのである。この点、垂直的統合は、どの範囲まで統合に含めるかが課題であるが、映画産業の場合、海外への輸出が少なく作品の販路は大半が国内であり、前方統合の映画興行の収入源に大きく依存せざるを得ない。

上記の内容は、映画館の稼働率をいかに高めるかが課題である。稼働率は資源配分の側面からみても必要不可欠な条件といえる。与えられた資源（映画館の設備）をいかに稼働させるかは、効率的な資源配分を達成するためには必要条件である。

映画館は多額の有形固定資産を所有しており、費用全体の中で減価償却費など稼働率がゼロでも必要とされる固定費の割合が高い。このため、映画館の耐用年数に応じて固定費を消化していくのには、耐用期間中に高い稼働率が持続的に維持されなければならない。

病理的現象の改善は映画産業全体の課題

しかし、映画館は稼働面で十分に効率的に機能を発揮しているとはいえない。スクリーン数（劇場数）と入場者数により、1スクリーン当たりの入場者数を求めてみると傾向的に減少している。この状況は供給側におけるシネコンのスクリーン数の増加率が、入場者数の伸び率を上回っていることと、ヒットする作品が少なかったことを物語っている。

映画作品は、一作品ごとの単発勝負であるので当たり外れが多い。パチンコ機械の開発同様、当たるか当たらないか作品を公開してみないと分からない。つまり、賭博的な要素が極めて強いといえる。

一方、映画館へのアンケート調査にも、入場客の低迷の様相がうかがわれる。日本政策金融公庫が毎四半期ごとに行っている「生活衛生関係営業の景気動向等調査」によると、映画館は経営上の問題点の中で「顧客数の減少」が長期間にわたって問題点の1位を占め、2位の「店舗施設の狭隘・老朽化」を大きく引き離している。この経営上の最大の問題点も、稼働率の低さを物語っているといえよう。

このような現象は、映画興行の稼働率が十分に機能していなく、市場成果に病理的な現象が生じていることを意味している。映画興行は、垂直的統合の前方範囲にあって、映画製作の企画に参加していなく、また宣伝広告もほとんど配給部門に依存しており、集客向上への方策には手の打ちようがない。観客動員のため、いろいろな割引制度を実施しているが、映画館の横並びの市場行動により、平均入場料金は1,200円台に引き下げられており、収益面では大きな効果は期待できない。

入場料金決定に関する裁量権限は映画館に決定的なものがないとなると、稼働率向上は、あくまでも川上の映画製作の品質や、配給会社の宣伝広告による顧客誘引にかかっており、他力本願にならざるを得ない。

このような状況から、垂直的統合の前方範囲を分担している以上、他力本願からの脱皮も困難であり、映画興行自体では稼働率の向上を図るのには限界がある。また、映画館独自で入場料金の変更も出来ない。仮に、入場料を下げても需要の価格弾力性が十分に作用しなく、集客面での効果はさほど期待できない。

映画館の稼働率向上に関して、映画館自体に調整機能が乏しいことは、映画興行部門に病理的現象が存在するというよりは、映画産業全体の病理的な現象とみるべきであろう。