

2. 映画産業

(1) 業界構造

映画会社が製作・配給・興行を同一資本内で行う垂直統合モデル

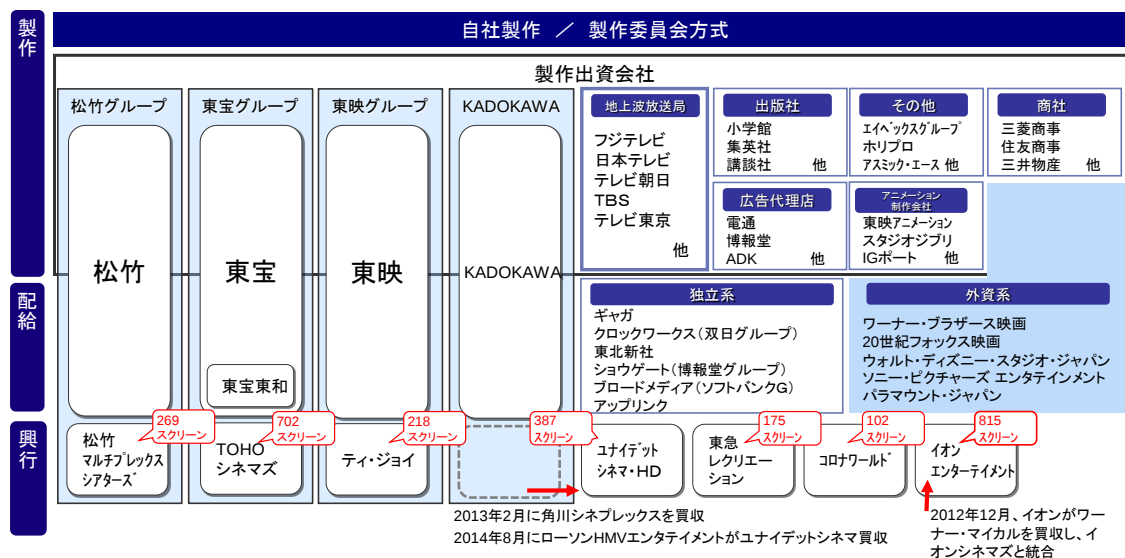
映画産業は、主に企画・製作を行う製作会社、映画館への配給を行う配給会社、映画館を運営する興行会社で構成される（【図表 2-2-1】）。

製作会社は、東宝、東映、松竹といった垂直統合型のビジネスモデルを展開する映画会社に加え、1975 年より書籍を売るための宣伝という位置づけで新規参入した KADOKAWA の 4 社が主要なプレーヤーとなっている。足下では、地上波放送局が主要作品への積極的な製作出資を通じて映画事業を展開しており強い影響力を持つ。そのほかのプレーヤーとして、スタジオジブリや東映アニメーションなどのアニメ制作会社がある。

配給会社には、大手映画会社系列のほか、近年「鬼滅の刃」で注目を集めているアニプレックス、ギャガ、アスミック・エースなどといった独立系やウォルト・ディズニー・ジャパン、ワーナー・ブラザース・ジャパンといった外資系が存在する。

興行会社には、2012 年にワーナー・マイカルを買収し、国内最大のスクリーン数を保有するイオングループのイオンエンターテイメント、東宝グループの TOHO シネマズ、ローソングループのユナイテッド・シネマのほか、地域の単館¹⁷と呼ばれる小規模映画館が存在する。

【図表 2-2-1】映画産業の概観



(注)スクリーン数は2022年3月4日時点

(出所)公表情報より、みずほ銀行産業調査部作成

¹⁷ 「単館」とは、大手映画会社配給会社に属さない小規模映画館。ミニシアターとも呼ばれる。

日本の映画産業構造の特徴は、従来米国では禁止されていた、製作・配給・興行を同一資本内で行う垂直統合モデルである。このモデルを前提として、「ブロックブッキング¹⁸」と呼ばれる映画配給手法が長年使われてきた。しかし、シネコンの増加により需要変動に応じた上映が行われるようになり、近年、同手法は形骸化しつつある。

映画ビジネスは、収益予測が難しいビジネスにも関わらず、多額の製作費¹⁹（邦画では数億円～数十億円）が必要となるが、作品がヒットすれば将来にわたり多額の収益獲得が可能となるハイリスク・ハイリターンビジネスである。なかでも、資金調達・製作を行う製作会社の事業リスクが最も高い。

現在の映画は製作委員会方式が主流

このようなハイリスク・ハイリターンなビジネスモデルかつ 1960 年代以降はテレビの普及によって市場が縮小トレンドに転じた映画産業で生き残るために、映画会社は次第に自社製作部門を縮小し、配給および興行（＝映画館の運営）に注力するようになった。他方で映画の映像製作は独立系製作会社が請け負う形となったが、独立系製作会社は財務基盤が盤石でない企業が多かった。このような経緯の中で、独立系製作会社が資金調達を行う方法として、「製作委員会方式」が普及し始めた。

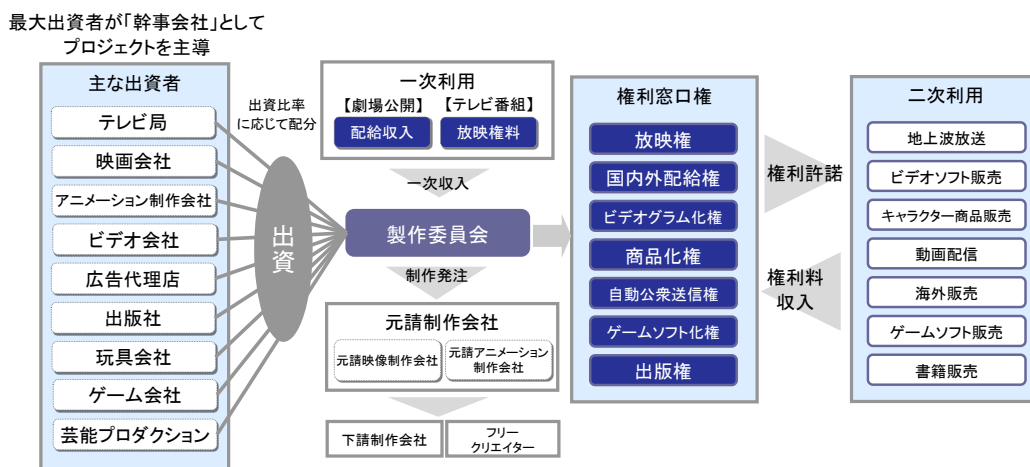
現在では、多くの作品が製作委員会方式によって製作されており、映画会社の垂直統合モデルは実質的には崩れている（【図表 2-2-2】）。主な出資会社としては映画会社のほか、地上波放送局、広告代理店、制作会社、出版社、玩具メーカー、芸能プロダクション等、様々な企業が存在する。最大出資会社が幹事会社となってプロジェクトを主導し、映画を製作する。実際の制作は、製作委員会と請負契約を締結した元請制作会社が行うのが一般的である。通常、元請制作会社は、下請制作会社やフリークリエイターと別途契約しながら映画を完成させる。

製作委員会は、配給収入・放映権料の一次収入や二次利用の権利料収入を各社出資比率に応じて配分する。また、各出資会社は、事業領域に応じた権利窓口権を得て、製作委員会に権利料を払い、キャラクター商品・ゲームや配信等の販売によって利益を得る。製作委員会の法的性格としては、民法上の任意組合（民法第 667 条）と解され、著作物の権利は製作委員会が保有する（出資者による共同保有）。

¹⁸ 「ブロックブッキング」とは、あらかじめ決められた邦画作品を一定期間、系列館で上映する日本独自のシステム。製作側は一定館数で劇場公開が保証されるメリットがあり、邦画保護の役割を担ってきたと言われる。反対に、自由に公開作品を選択し、入場者数の変動に応じて公開期間を決めるシステムをフリーブッキングという。

¹⁹ 「製作費」とは、作品を作るために必要な費用を指す。「制作費」は制作委託における作品の制作費用を指し、本稿では区別して表記する。

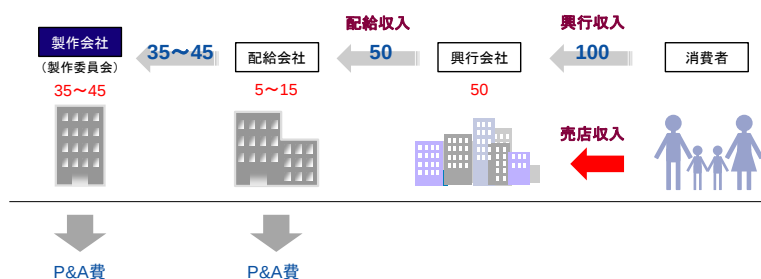
【図表 2-2-2】製作委員会方式の基本スキーム



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

映画ビジネスにおける製作・配給・興行間の収益配分は個別契約になっており、条件は作品によって異なる（【図表 2-2-3】）。興行会社は興行収入の約50%を取り分とし、配給会社は残り半分のうち10%～30%を配給手数料として受け取る。最後に残った部分が製作会社の取り分となるのが一般的な取引条件となる。

【図表 2-2-3】映画ビジネスの収益配分



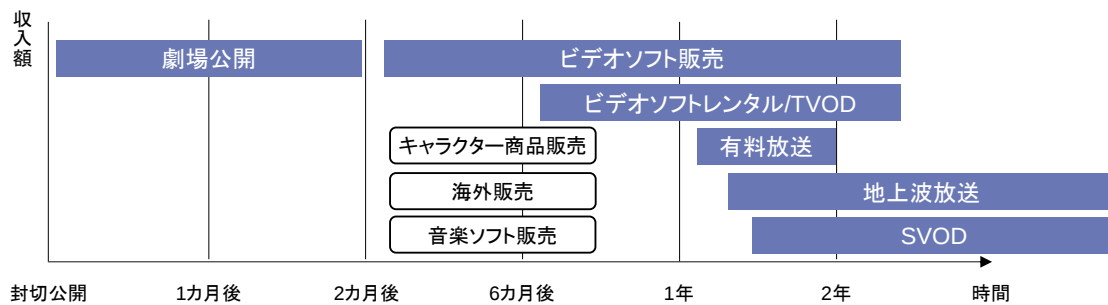
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

主な費用としては P&A 費²⁰と呼ばれる劇場に配布するフィルムプリント代と広告宣伝費があり、配給会社が立て替える場合と製作会社が負担するケースの2通り²¹がある。通常、興行収入のみでは製作会社は赤字となる場合が多く、劇場公開後のビデオソフト販売、有料放送・地上波放送・有料動画配信への放映権販売に加え、キャラクター商品販売や海外販売等の二次利用によるトータル収益で黒字化を目指す。これらの権利運用戦略を「コンテンツ・ウインドウ戦略」と呼ぶ（【図表 2-2-4】）。また、近年ではビデオソフト販売を中心としたパッケージ販売が低迷している一方で、定額制動画配信（SVOD）を中心に有料動画市場が大きく拡大傾向にある（【図表 2-2-5】）。

²⁰ Print & Advertising 費の略

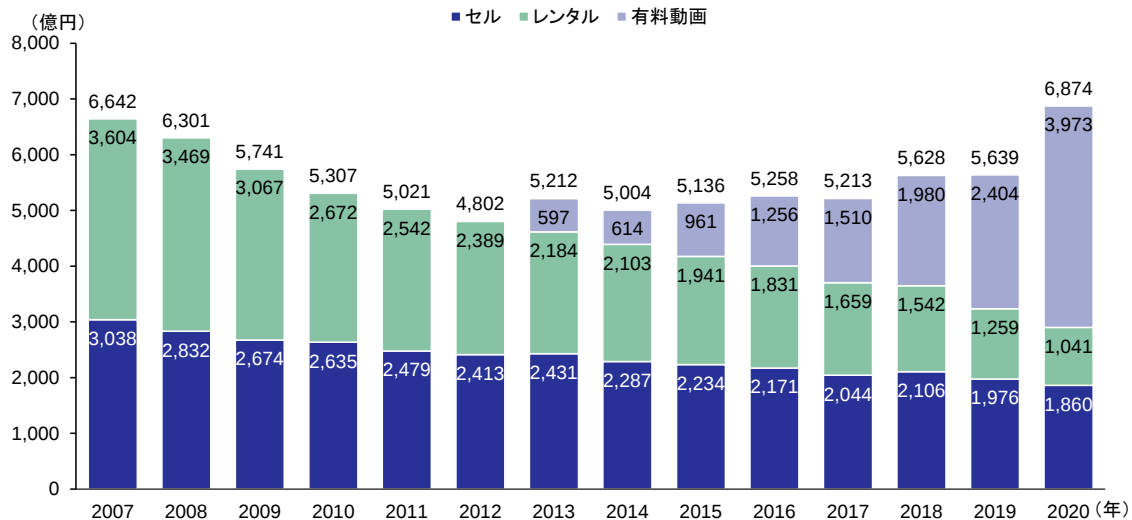
²¹ 製作委員会方式の場合は、P&A 費を製作委員会が負担することが多い。

【図表 2-2-4】コンテンツ・ウィンドウ戦略の概念図



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

【図表 2-2-5】映像パッケージと有料動画市場の推移



(出所) 一般社団法人日本映像ソフト協会「映像ソフト市場規模及びユーザー動向調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

このような日本の映画産業に対して、海外の映画産業の構造はどうなっているのか。ここからは世界最大の市場である米国の映画産業の構造を見ていきたい。

米国の映画製作はプロデューサーが主体となり製作全体をマネジメント

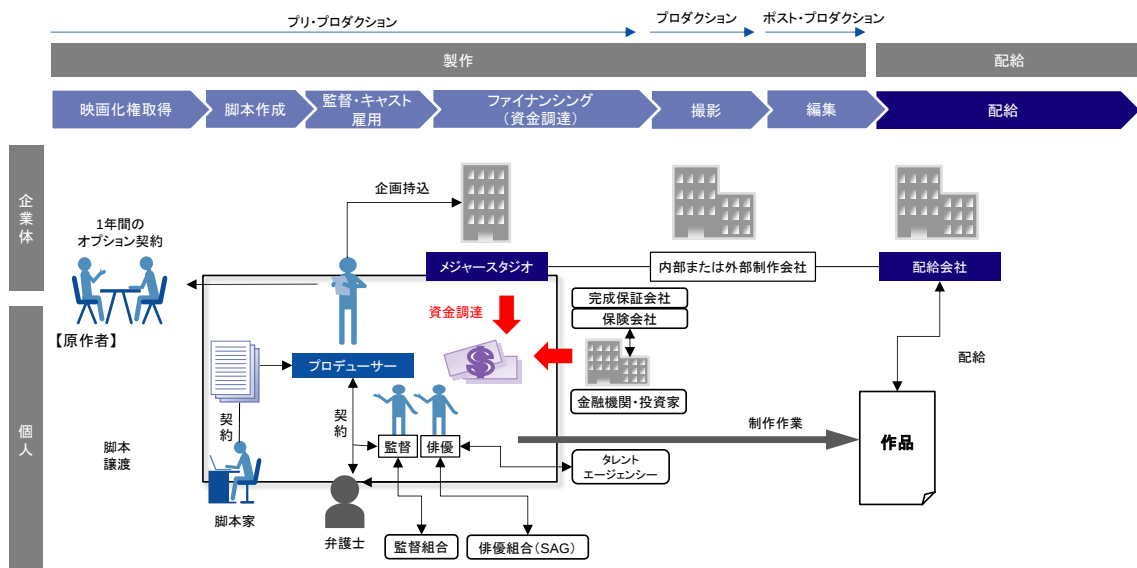
ハリウッド²²映画とも呼ばれる米国映画の製作は、企業・個人間の細かなビジネス契約に基づき進められる。基本的には、メジャー・スタジオの社内プロデューサーやフリープロデューサーが製作主体となり、プリ・プロダクションと呼ばれる製作準備（企画・脚本開発・キャスティング・資金調達等）を行う（【図表 2-2-6】）。米国映画では、このプリ・プロダクションに多額の資金と時間を費やすのが特徴である。特に重視されるのが脚本であり、オリジナルのほか、コミックや小説、ゲーム、テレビドラマ等の人気原作を題材に執筆が行われる。メジャー・スタジオ及びプロデューサーは、映画化権のほか二次利用や続編製作権等全ての権利取得を目指し、原作者との間で、独占的に映画化権を行使

²² 「ハリウッド」とは、米国カリフォルニア州ロサンゼルス北西部の地区。多くの映画撮影所が集中する米国映画製作の中心地である。「ハリウッド映画」は米国大手映画会社が製作した大作作品の総称

できる1年間のオプション契約を結ぶことが多い。契約締結後、脚本作成を経て監督選定が行われ、その後、プロデューサーと監督により、タレントエージェンシー²³を通じた主要キャストのキャスティングや制作スタッフの雇用、撮影所の選定等を経て、実際の制作が開始される。

米国映画の製作は、プロデューサー主導で進められるため、メジャー・スタジオは、有力プロデューサーと製作契約を締結し、プロデューサーの率いる制作会社の運営費を負担している。メジャー・スタジオが、製作費を負担する場合は、映画制作に関わる全ての企業やプロデューサー等の個人から著作物の権利譲渡を受ける。

【図表 2-2-6】ハリウッド映画製作の流れ



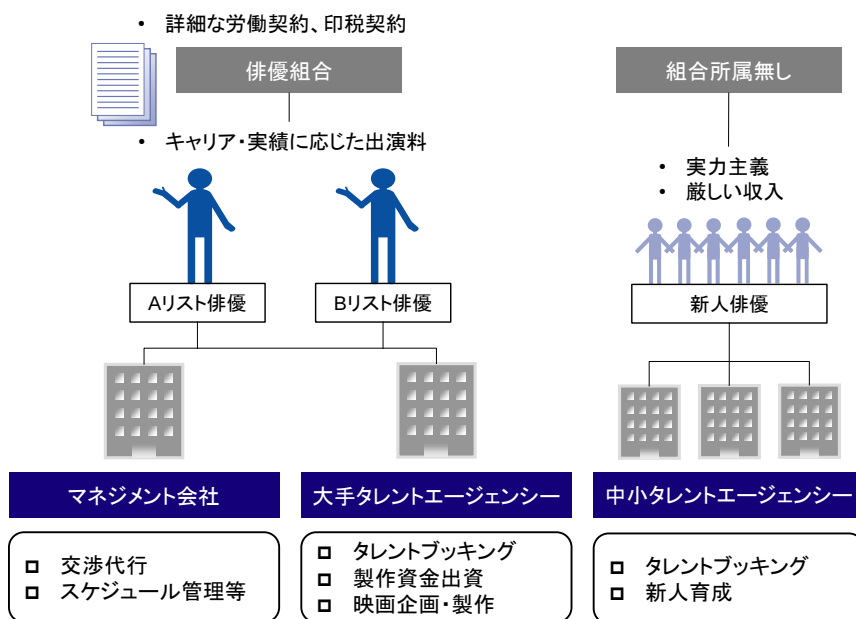
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

俳優は俳優組合に所属、詳細な労働規定に守られ、スキル向上に専念する仕組みが存在

大手タレントエージェンシーには、著名な俳優やタレントが所属し、タレントブッキングに加えて映画の企画・製作・出資等も行っている（【図表 2-2-7】）。また著名俳優は、自身の交渉代行やスケジュール管理を行うマネジメント会社と別途契約を行う場合が多い。新人俳優は、中小タレントエージェンシーの所属から始め、実績と名声を得られれば、大手タレントエージェンシーへの門戸が開かれる。また、米国の俳優やタレントが加入している俳優組合には組合協定書に基づく詳細な賃金・労働条件規定が存在し、著名俳優の起用には多額の出演料が発生する。米国においては、出演キャリアや主演作の興行成績に応じて俳優のランク付けが行われ、出演作品により将来の収入が大きく変動するため、俳優は、出演作選定や製作関与への意識が高く、原則自己責任の下で独立して活動している。

²³ 「タレントエージェンシー」とは、主に俳優やタレント等のブッキングや金額交渉を代行する組織のこと。主な大手タレントエージェンシーには、Creative Artists Agency や William Morris Endeavor Entertainment 等があり、ギルドやユニオン（職業組合）の協定書を指針とした賃金・労働条件や製作コントロール権等の各種条件についての詳細な契約書を基に、出演キャストの選定・交渉が行われる。

【図表 2-2-7】米国俳優とタレントエージェンシーの関係



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

複数の資金調達
手法が存在

映画の企画・脚本・キャスティング等がある程度進められた後、資金調達の段階に入る。資金調達は、複数の資金提供者の組み合わせで行われることが多い(【図表 2-2-8】)。資金提供者は、メジャー・スタジオのほか、税制優遇制度を活用した投資家、金融機関等、多岐にわたる。

【図表 2-2-8】主な資金調達手法

資金提供者	調達方法	内容
映画会社 (スタジオ)	スタジオ・ファイナンス	スタジオがプロデューサーに製作資金を提供し、スタジオが製作のコントロールを行う。映画の著作権や全世界の配給権はスタジオが所有する。
	国際共同製作	各国の助成金制度、税制優遇活用を目的に複数国の調達先から資金調達を図り、映画製作を行う仕組み。
投資家	映画投資ファンド	作品を投資対象として商品化し、一般投資家から資金調達を行う仕組み。投資家は信託受益権の譲受を受け、収益配分を受ける。
	個人・法人投資家	税制優遇制度(個人・法人が映画製作投資を行った場合に投資額的全額及び一部の税額控除となる制度)を活用し、個人・法人投資家から調達する。
金融機関 (レンダー・ ファイナンス)	プリ・セールス	作品完成前の権利(配給権・放送権等)を販売し、最低保証金(ミニマム・ギャランティ)請求権を担保に金融機関から製作費を調達する。
	ネガティブ・ピックアップ	配給会社やスタジオが、作品完成前に作品のネガ(マスター)を買い取ることを約束する。通常、ネガの納品時に製作費の大部分が支払われる。
	ギャップ・ファイナンス	金融機関から製作費のうち不足分10~15%程度を調達する(30%以上を調達する「スーパーギャップ」も存在)。
公的支援制度	製作補助金	政府による製作資金補助金、制作会社の税制優遇(消費税、売上税、付加価値税の免除・優遇)等を活用して調達する。
完成保証会社による保証契約制度		
完成保証会社		完成保証会社が、資金提供者に対して、スケジュール・予算・脚本等の具体的条件に合った映画の完成・引渡しを保証する。

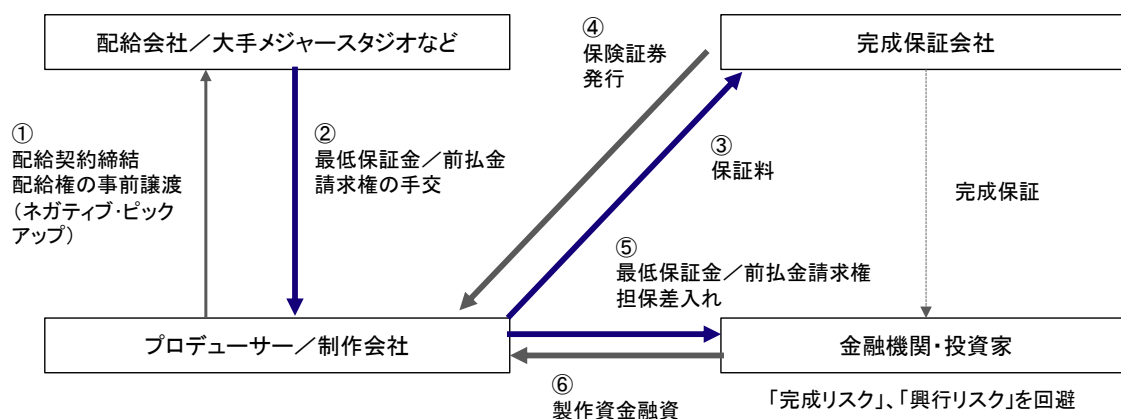
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

なかでも代表的な手法は、ネガティブ・ピックアップ方式である（【図表 2-2-9】）。ネガティブ・ピックアップ方式は、製作開始前の段階でプロデューサーが配給会社やスタジオと配給契約を締結し、最低保証金²⁴や前払金²⁵の請求権と引き換えに映画の全世界配給権を譲渡する。配給会社やスタジオは、完成した映画の引き渡しと引き換えに最低保証金や前払金の支払義務を負う代わりに、作品が完成しない場合は支払義務を負わない。そのため、プロデューサーは、完成保証会社からの完成保証契約を結び、最低保証金や前払金の請求権を担保として金融機関から製作資金を調達する。金融機関は、完成保証と最低保証金や前払金の請求権を取得することで映画ビジネスにおける「完成リスク」と「興行リスク」を回避することができる。

米国では、複数の資金調達手法を組み合わせながら、プロデューサーが製作を主導するため、メジャー・スタジオは製作への出資と配給を行い、知財管理や権利収入の集配金を行う投資会社としての側面が強い。

他方日本では、製作費が米国に比べれば大きくないことに加え、製作委員会方式によるリスク分散がなされているため、このような資金調達手法が発達しにくい環境となっている。

【図表 2-2-9】ネガティブ・ピックアップ方式



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(2) 市場動向

ここからは、国内の映画市場の動向について見ていくこととする。

国内映画市場は、2019年に過去最高の2,600億円を記録

2019年の映画興行収入は、前年比+17.4%の2,612億円であった。1960年代に普及したテレビ²⁶、1980年代に普及した新メディア（ビデオやケーブルテレビ等）の台頭により、映画館需要が減退し、興行収入は減少の一途をたどっていた（【図表 2-2-10】）。しかし、1990年代のシネコン普及による地方や郊外在住者の需要の取り込みにより、市場は再拡大に転じた。その後、2001年に興行収入2,000億円に達し、2016年には「君の名は。」の大ヒットにより興行収入

²⁴ 「最低保証金 (Minimum Guarantee)」とは、配給会社が映画製作者に対して支払う分配金の最低保証額を設定したものであり、映画製作者は最低保証金の範囲において興行リスクを回避できる。

²⁵ 「前払金」とは、映画引き渡し時に映画配給からの分配金として一定の金額を前払いするもの。通常、前払金が最低保証金として設定されることが多い。

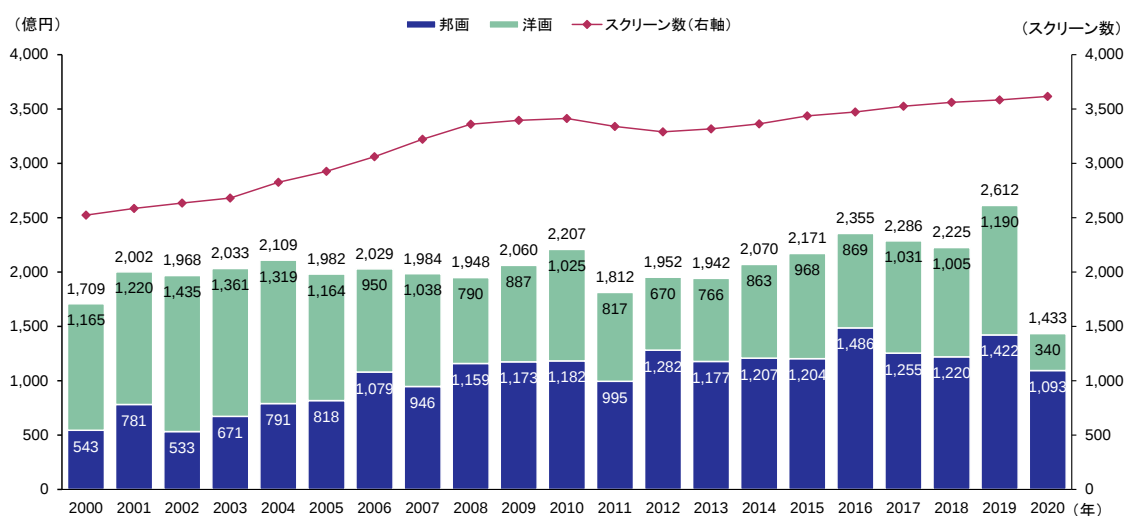
²⁶ 日本では1953年2月に日本放送協会 (NHK) が初の地上波放送を開始し、同年8月に日本テレビが民放初の地上波放送を開始している。そして1959年の皇太子明仁親王の成婚パレードを機にテレビが急速に普及したとされる。カラーテレビは1960年頃に登場し、1964年の東京オリンピックを契機に一般家庭に普及した。

の過去最高記録を塗り替え、以降、映画入場者数が高水準で推移し、2019年にはさらに2016年の興行収入を上回る結果となった。

2020年は新型コロナウイルス影響により大きな打撃を受けるも鬼滅の刃が下支え

他方で、2020年の映画興行収入は、コロナ禍における緊急事態宣言等により映画館が一時的に休業となったほか、開業後も入場制限が行われたことで大きな打撃を受け、2000年以降で最も低い水準となった。これには、コロナで洋画の中心であるハリウッド作品の多くが上映延期となり、上映作品数自体が少なくなったことも要因にある。そのような中、邦画においてはアニメ映画「鬼滅の刃」が大ヒットし、2020年末時点では365億円の興行収入を記録し、市場を下支えした。

【図表 2-2-10】興行収入およびスクリーン数推移

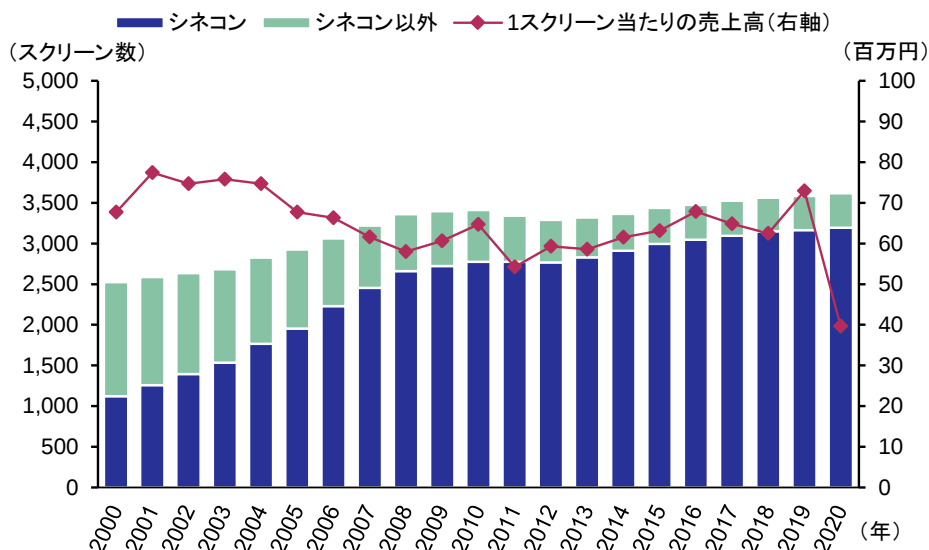


(出所)一般社団法人 日本映画製作者連盟公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

映画館のスクリーン数は、2010年頃には供給過多に陥り、総スクリーン数が一旦減少に転じている。設備のデジタル化投資²⁷によるコスト増が映画館の収益を圧迫しており、不採算の一部の単館が淘汰された。シネコンの優位性が徐々に向上しており、2020年末時点では総スクリーンのうち約9割を占めるまでに増加している。他方、1スクリーン当たりの売上高については、新型コロナウイルス影響を除けば、2000年以降は横ばいでの推移が続いている（【図表 2-2-11】）。

²⁷ 「デジタル化投資」とは、特に2010～2012年にかけて活発に行われた上映機材や設備更新等の投資を指す。デジタル化は配給会社にとってはフィルムレス化によるプリント代や配送費用の削減効果に繋がる。興行会社にとっては投資コスト増となるが、高画質化、高音質化のサービス向上、映画館広告、ODS (Other Digital Stuff: 映画以外のコンテンツ) 等の新たな収益機会が期待できる。

【図表 2-2-11】スクリーン数と1スクリーン当たりの売上高推移

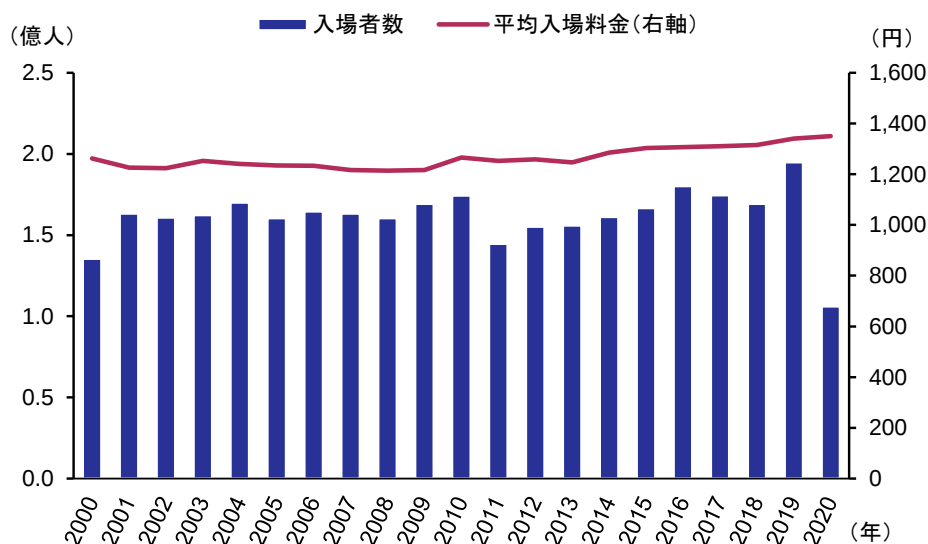


(出所) 一般社団法人 日本映画製作者連盟公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

入場者数および平均入場料金は近年では増加基調に転じる

入場者数は、足下では増加基調にあり、2019年には約1.9億人を記録した（【図表 2-2-12】）。一般入場料金は1993年に1,800円に設定されて以降は長らく据え置かれていたが、2019年に人件費の高騰等を背景に、26年ぶりに1,900円への値上げが行われた。消費増税に合わせたタイミングということもあり、消費者からも受け入れられている。また、近年ではMX4Dや4DX²⁸といった高付加価値な映画体験の提供等により、入場料金単価を増加させるような取り組みも注目されている。

【図表 2-2-12】入場者数及び平均入場料金推移



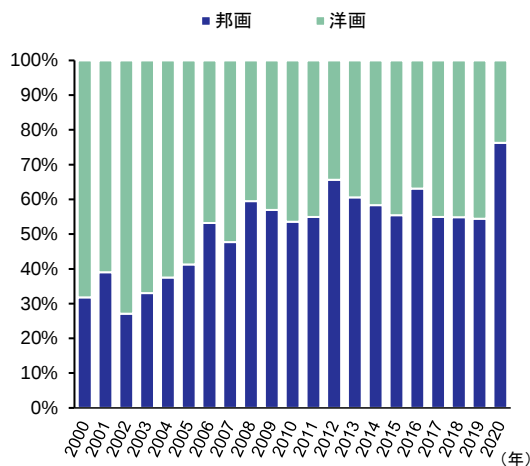
(出所) 一般社団法人 日本映画製作者連盟公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

²⁸ MX4D および 4DX は、いずれも映画鑑賞時に映像作品の演出に合わせて座席の振動や熱、風、香り等の環境効果を加えることでよりリアリティのある体験を提供するシステムを指す。

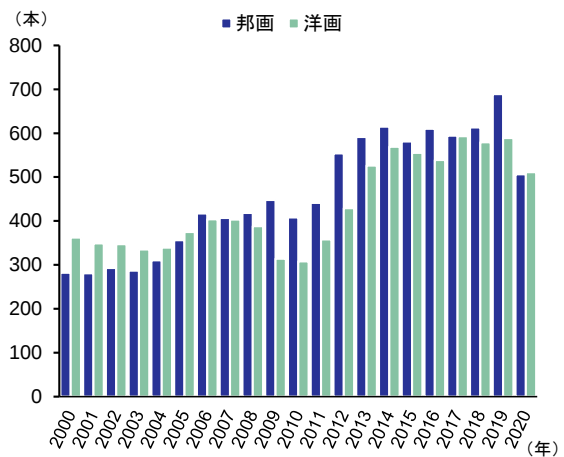
興行収入シェア・
製作本数ともに
邦画が存在感を
発揮

興行収入に占める邦画・洋画シェアを見ると、2005 年頃までは洋画が邦画の興行シェアを上回っていたが、近年は邦画が洋画のシェアを上回る状況が続いている（【図表 2-2-13、14】）。また、公開本数も邦画が洋画を上回って推移している。好調な邦画を支えているのは、製作に積極的に乗り出している地上波放送局のテレビドラマ番組の映画化作品やアニメーション映画である。地上波放送局が製作に参加することで、公開前後に自局のバラエティ番組や情報番組にキャストを出演させる等、各種メディアでの露出が行われ、興行の成功確率を高めている。加えて、シネコンの普及により映画館設備の高画質化や高音質化が進展し、音楽ライブや舞台映像を映画館で上映する ODS の公開本数が増加していることも邦画の成長を支える要因になっている。

【図表 2-2-13】興行収入に占める
邦画・洋画シェア



【図表 2-2-14】公開本数推移(邦画・洋画)



(出所)【図表 2-2-13、14】とも、一般社団法人 日本映画製作者連盟公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

他方で、興行収入ランキングを見てみると違った景色が見えてくる（【図表 2-2-15】）。新型コロナウイルス影響を受ける前までの過去 3 年間では、興行収入上位 10 作品のみを比較すると洋画の方が人気である中、邦画の上位作品は、テレビ番組のスピノフ(続編や外伝)が中心となっている。「ドラえもん」「名探偵コナン」等の定番テレビアニメ番組の映画化作品が毎年必ず上位にいる点を踏まえると、長年テレビを通じて人気や知名度を高めているコンテンツのみが洋画に対抗できているという構図が見て取れる。

【図表 2-2-15】国内興行収入ランキング

2017年					2018年					2019年				
#	作品名	興行収入 (億円)	配給	邦/洋	#	作品名	興行収入 (億円)	配給	邦/洋	#	作品名	興行収入 (億円)	配給	邦/洋
1	美女と野獣	124	WDS	洋	1	ボヘミアン・ラプソディ	131	FOX	洋	1	天気の子	141.9	東宝	邦
2	ファンタスティック・ビーストと魔法使いの旅	73.4	WB	洋	2	劇場版コード・ブルー -ドクターヘリ緊急救命-	93	東宝	邦	2	アナと雪の女王2	133.7	WDS	洋
3	妖怪グールのミニオン大脱走	73.1	東宝東和	洋	3	探偵コナン ゼロの執行人	91.8	東宝	邦	3	アラジン	121.6	WDS	洋
4	名探偵コナン から紅の恋歌(ラブレター)	68.9	東宝	邦	4	ジュラシック・ワールド/炎の王国	80.7	東宝東和	洋	4	トイ・ストーリー4	100.9	WDS	洋
5	バイレーツ・オブ・カリビアン/最後の海賊	67.1	WDS	洋	5	スター・ウォーズ/最後のジェダイ	75.1	WDS	洋	5	名探偵コナン 紺青の拳(フィスト)	93.7	東宝	邦
6	モアナと伝説の海	51.6	WDS	洋	6	映画ドラえもん のび太の宝島	53.7	東宝	邦	6	ライオン・キング	66.7	WDS	洋
7	SING/シング	51.1	東宝東和	洋	7	グレイテスト・ショーマン	52.2	FOX	洋	7	ファンタスティック・ビーストと黒い魔法使いの誕生	65.7	WB	洋
8	ローグ・ワン/スター・ウォーズ・ストーリー	46.3	WDS	洋	8	リメンバード	50	WDS	洋	8	アベンジャーズ/エンドゲーム	61.3	WDS	洋
9	映画ドラえもん のび太の南極カチコチ大冒険	44.3	東宝	邦	9	インクレディブル・ファミリー	49	WDS	洋	9	キングダム	57.3	東宝/SPE	邦
10	ラ・ランド	44.2	GAGA/ポニー・キャニオン	洋	10	ミッション:インポッシブル/フォールアウト	47.2	東和ビクターズ	洋	10	劇場版「ONE PIECE STAMPEDE」	55.5	東映	邦
11	バイオハザード・ザ・ファイナル	42.7	SPE	洋	11	万引き家族	45.5	GAGA	邦	11	ジョーカー	50.6	WB	洋
12	ワイルド・スピード ICE BREAK	40.5	東宝東和	洋	12	アベンジャーズ/インフィニティ・ウォー	37.4	WDS	洋	12	映画ドラえもん のび太の月面探査記	50.2	東宝	邦
13	銀魂	38.4	WB	邦	13	銀魂2 掟は破るためにこそある	37	WB	邦	13	マスカレード・ホテル	46.4	東宝	邦
14	劇場版ポケットモンスター キミにきめた!	35.5	東宝	邦	14	ホス・ベイベー	34.4	東宝東和	洋	14	ドラゴンボール超 ブロリー	40	東映	邦
15	君の隣をたべたい	35.2	東宝	邦	15	DESTINY 鎌倉ものがたり	32.1	東宝	邦	15	シュガー・ラッシュ:オンライン	38.6	WDS	洋
16	メアリと魔法の花	32.9	東宝	邦	16	カメラを止めるな!	31.2	アスミック・エース/ENBUゼミナール	邦	16	翔んで埼玉	37.6	東映	邦
17	映画 妖怪ウォッチ 空飛ぶクジラとダブル世界の冒険だニャン!	32.6	東宝	邦	17	劇場版ポケットモンスター みんなの物語	30.9	東宝	邦	17	記憶にごさいません!	36.4	東宝	邦
18	劇場版 ソードアート・オンライン -オーディナル・スケール-	25.2	アニプレックス	邦	18	執事達の罪人	29.6	東宝	邦	18	スパイダーマン:ファースト・ホーム	30.6	SPE	洋
19	恋の国	25.1	東宝	邦	19	未来のミライ	28.8	東宝	邦	19	ワイルド・スピード/スーパーコンボ	30.6	東宝東和	洋
20	22年目の告白 -私が殺人犯です-	24.1	WB	邦	20	レディ・プレイヤー1	25.5	WB	洋	20	ミュウツーの逆襲 EVOLUTION	29.8	東宝	邦

(注) 網掛けはアニメ作品

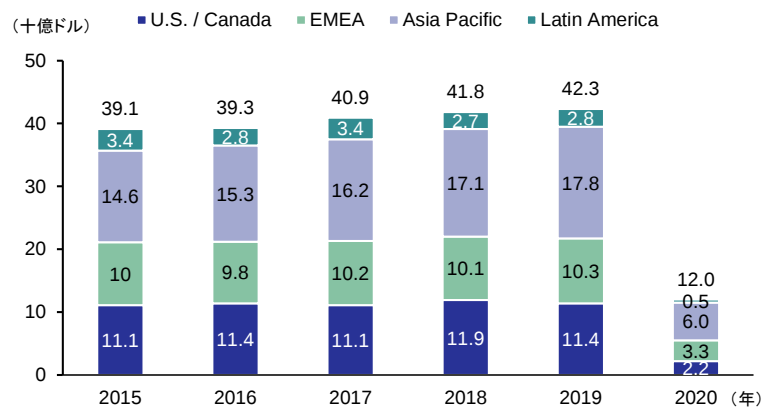
(出所) 一般社団法人 日本映画製作者連盟公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

2019 年までは日本の興行収入は拡大傾向にあったが、世界の映画市場の動向はどうであろうか。ここでは、世界の映画産業の中心である米国と、映画発祥国として映画産業の保護政策を行うフランスを中心に取り上げる。

世界全体で映画市場が拡大、日本は世界第 3 位の規模

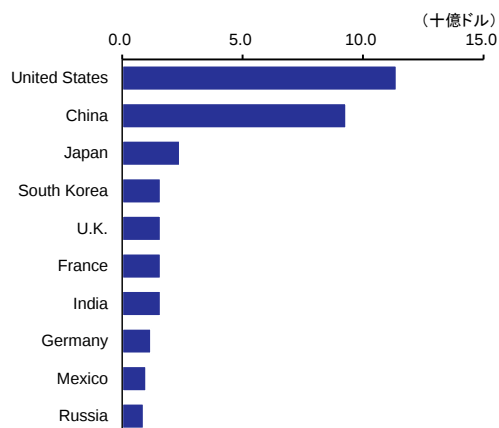
2019 年までの世界の映画興行収入は、拡大を続けており、特に中国を中心とした Asia Pacific の伸びが大きかった(【図表 2-2-16】)。2019 年の世界の映画興行収入の約 27%を占める北米が世界最大の市場であったが、2020 年の北米は新型コロナウイルス影響を大きく受けたことから、中国に市場規模で逆転されている(【図表 2-2-17、18】)。

【図表 2-2-16】世界の興行収入内訳推移

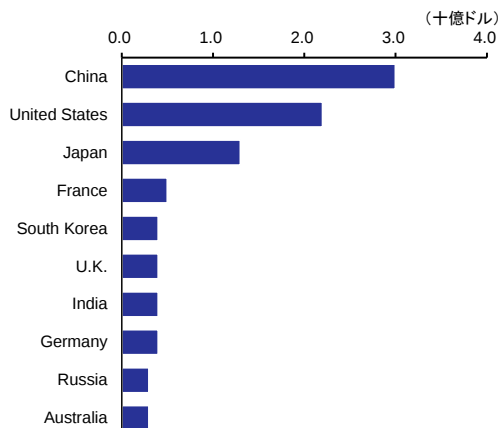


(出所) Motion Picture Association, 2020 THEME Report より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 2-2-17】世界各国の興行収入比較
(2019年)



【図表 2-2-18】世界各国の興行収入比較
(2020年)



(注) United States はカナダを含む

(出所)【図表 2-2-17、18】とも、Motion Picture Association, 2020 THEME Report より、みずほ銀行産業調査部作成

世界市場の拡大
が米国映画を支
え、大規模な製
作投資が可能に

近年、米国映画の大作には、150～300 億円規模の製作費が投じられている（【図表 2-2-19】）。世界では、米国メジャー・スタジオが配給するアメコミ²⁹の映画化作品や CG アニメーション作品が好成績を収めている。これらの映画作品は、世界市場の成長に伴い、興行収入の半分以上を海外市場から得ており、また、コンテンツ・ウインドウ戦略に基づく世界市場からのテレビ放映権販売や動画配信サービスへの販売等の二次利用収入も米国映画産業の大きな収益源となっているものと考えられる。

【図表 2-2-19】主なアメコミ、CG アニメーション作品の興行成績(単位:百万ドル)

公開年	作品名	制作会社	配給会社	北米興行収入	北米比率	全世界興行収入	製作予算
アメコミ作品							
2019年	Avengers: Endgame	Marvel Studios	Walt Disney Studios Motion Pictures	858	30.70%	2,798	356
2019年	Spider-Man: Far from Home	Columbia Pictures, Marvel Studios	Sony Pictures Entertainment (SPE)	391	34.50%	1,132	160
2019年	Joker	Warner Bros. Pictures, DC Films	Warner Bros.	335	31.20%	1,074	55
2018年	Black Panther	Marvel Studios	Walt Disney Studios Motion Pictures	700	52.00%	1,347	(n.a.)
2018年	Deadpool 2	Twentieth Century Fox	Twentieth Century Fox	318	43.40%	735	110
2018年	Venom	Columbia Pictures Marvel Entertainment	Sony Pictures Entertainment (SPE)	214	24.90%	856	100
アニメCG作品							
2019年	Toy Story 4	Walt Disney Pictures, Pixar Animation Studios	Walt Disney Studios Motion Pictures	434	40.40%	1,073	200
2019年	Frozen II	Walt Disney Pictures, Walt Disney Animation Studios	Walt Disney Studios Motion Pictures	477	32.90%	1,450	150
2019年	How to Train Your Dragon: The Hidden World	DreamWorks Animation	Universal Pictures	161	30.80%	522	129
2018年	Incredibles 2	Walt Disney Pictures, Pixar Animation Studios	Walt Disney Studios Motion Pictures	609	49%	1,243	(n.a.)
2018年	The Grinch	Universal Pictures, Illumination	Universal Pictures	271	52.90%	512	75
2018年	Ralph Breaks the Internet	Walt Disney Pictures , Walt Disney Animation	Walt Disney Studios Motion Pictures	201	38%	529	175

(出所) Box Office Mojo Website より、みずほ銀行産業調査部作成

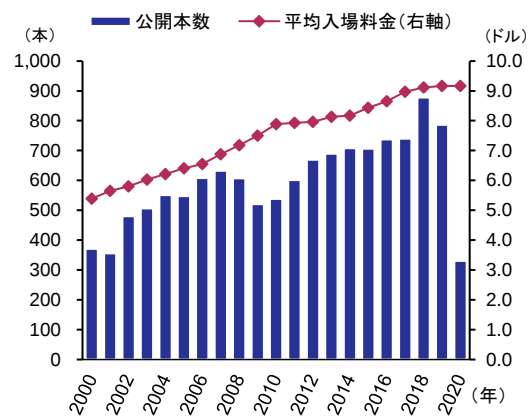
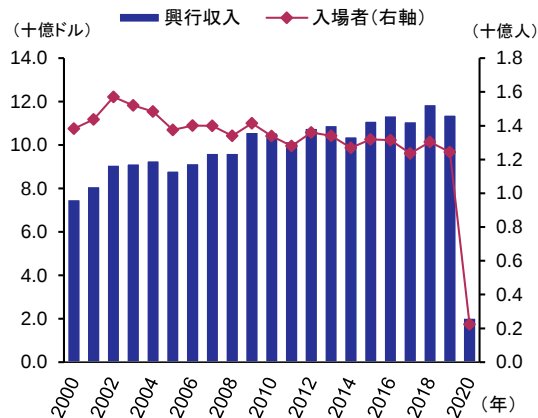
²⁹ 「アメコミ」とは、米国の漫画作品の総称であるアメリカン・コミックの略称である。

北米市場は入場単価の引き上げにより、市場規模を維持

北米興行収入は、2019 年に 114 億ドルと前年比▲0.4%とマイナス成長を記録した(【図表 2-2-20】)。平均入場料金は IMAX³⁰等のプレミアム料金効果が奏功して年々上昇し近年は約 9 ドル前後で推移しているが、入場者数は 2002 年をピークに漸減している。公開本数の増加によって入場者の減少を緩やかにしている側面もあるが、市場は頭打ちとなっている(【図表 2-2-21】)。

【図表 2-2-20】北米興行収入、入場者数推移

【図表 2-2-21】公開本数、平均入場料金推移



(出所)【図表 2-2-20、21】とも、Box Office Mojo Website より、みずほ銀行産業調査部作成

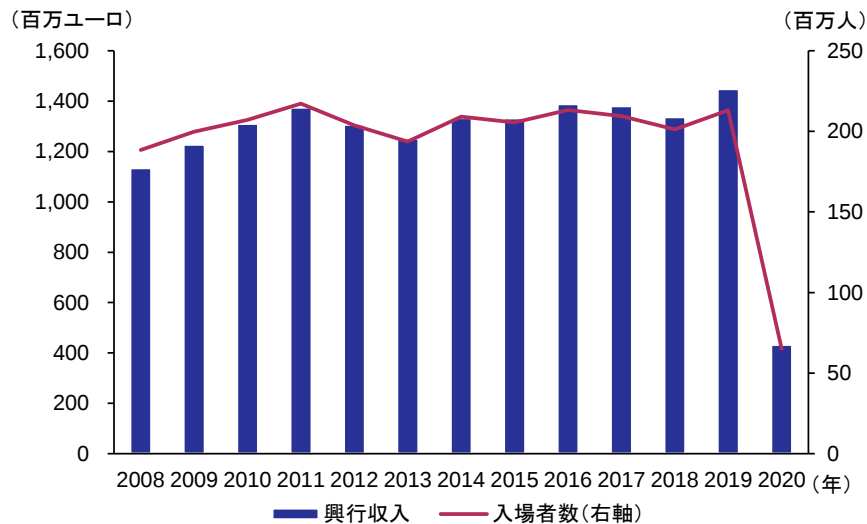
フランスの映画市場は拡大傾向

フランスの映画市場は、新型コロナウイルスの影響を受ける 2019 年までは横ばいでの推移が続いていた。近年の興行収入は 1,421 百万ユーロ、入場者数は 2 億人前後で推移している(【図表 2-2-22】)。フランスの人口 6,280 万人に対し、回転率は約 3 回と日本の約 1 回と比べて高い。また、欧州諸国の映画興行収入のうち、米国映画比率は 50%~80%と高水準であるが、フランスは 50%程度と欧州諸国の中では最も低いことが特徴である(【図表 2-2-23】)。

なお、平均入場料金は 6~7 ユーロで推移しているが、これは日本の平均入場料金より約 40%低く、米国の平均入場料金より約 20%低い水準であり、この点もフランスの回転率が高い要因と言えよう。

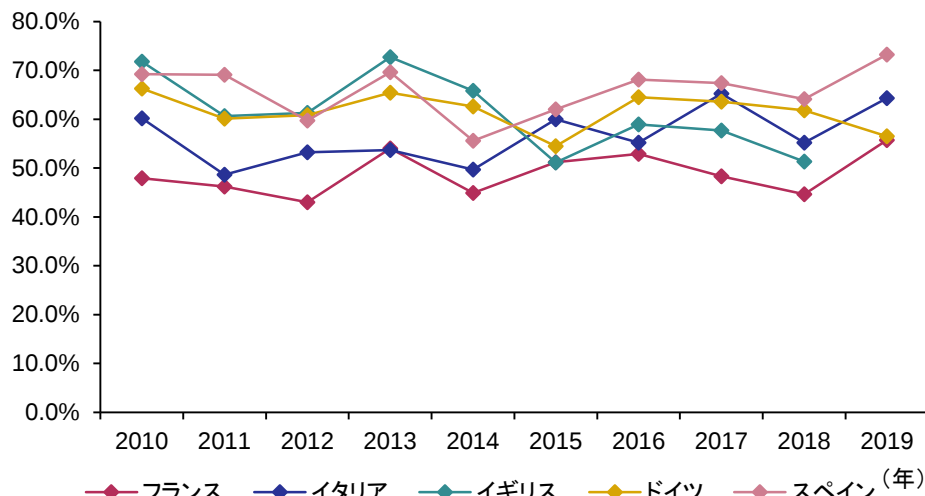
³⁰ 「IMAX」とは、カナダの IMAX 社が開発した動画フィルムの規格、映写システムである。IMAX 仕様の映画館では、通常の映画で使用されるフィルムよりも大きなサイズの映像を上映できるため、より臨場感のある映像体験が楽しめる。

【図表 2-2-22】フランスの映画興行収入および入場者数推移



(出所) CNC, Bilan 2020 より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 2-2-23】映画興行収入に占める米国映画比率



(出所) CNC, Result2019 より、みずほ銀行産業調査部作成

政府による支援
制度が充実、自
動助成支援制度
が機能

フランスの映画市場の特徴として、作品の芸術性を追求し映画の文化的側面を保護するため、政府による支援制度が存在することが挙げられる。文化省の直轄機関として設立された国立映画センター (CNC)³¹が、製作、配給、興行、二次利用の映画ビジネス全般における多様な支援を行っている (【図表 2-2-24】)。製作面では、中小の独立系製作会社に資金やプロモーション機会を

³¹ 「国立映画センター (CNC)」とは、第二次世界大戦後に設立されたフランス文化省傘下の映画産業保護組織である。年間予算規模は約 700 億円 (約 7 億ユーロ) に達し、作家性の強い作品や芸術性の高い作品の保護や映画製作投資を行っている。

提供しており、特に自動助成支援³²による興行成績に応じた支援制度が図られている。こうした充実した支援制度を基にフランス映画は芸術性と商業性を兼ね備えた独特のブランドイメージを国際的に持たせることに成功している。

【図表 2-2-24】 CNC(国立映画・映像センター)の主な映画産業支援

映画興行の管理・システム提供	・上映映画の入場者数と興行結果のオンライン管理 ・映画の興行成績は、業界サイトや業界紙に開示
作品の審査(レーティング)	・フランス国内での上映はCNC審査によるVISA取得が必須(2カ月程度必要) ・一般向け/12歳以上向け/16歳以上向け/18歳以上向け/上映禁止のクラス分け
助成金の審査	・2種類の助成金(国籍不問、全ての映画作品向け) ・宣伝費・編集予算は45万ユーロ以内、助成金の上限は製作費の50%以内 ・興行成績に応じた自動助成支援→次回作への原資(再生産システム) ①独立系配給会社向け:年間上映プログラム援助等 ②作品向け:映画製作プロデューサー向けのフランス関与度によるポイント制と入場者数成績に応じた自動助成金方式等
主な原資	・映画入場料への付加価値税等 ・テレビ局の総売上からの付加価値税 ・ビデオ・DVD売り上げからの音響映像税

(出所)CNC 公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

(3)国内事業者の動向

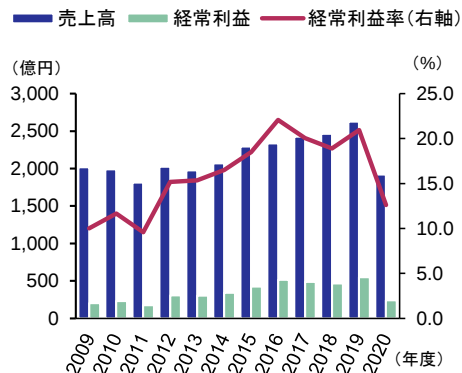
大手3社は配給・興行を重視

日本の映画会社大手3社は、製作・配給・興行の全てを行う垂直統合型となっている(【図表 2-2-25～2-2-30】)。1970年代にカラーテレビが普及し始めたことで映画産業市場は減少トレンドが続いた。そのような中、映画会社は自社単独での製作から撤退し、現在では製作委員会への出資と配給・興行が事業の中心となっている。

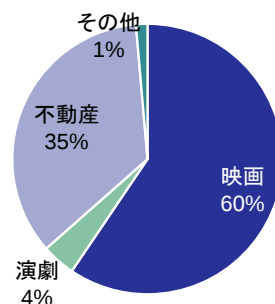
ここでは、映画会社大手の東宝、東映、松竹の動向を中心にみていくこととする。

³² 「自動助成支援」とは、一定の算定式によって製作補助金額が決定される映画製作支援制度。映画の場合は、製作者を対象に、直近に製作した作品の一定期間内の興行収入、放映権収入、ビデオソフト販売収入とフランスとの関与度合い(定性評価)に応じて、次に製作する作品に補助金を付与するシステムで映画製作の「再生産」を図る仕組みになっている。補助金の受給対象者は、フランスで設立された制作会社であり、経営者の国籍、作品の内容等に詳細な条件が付けられている。

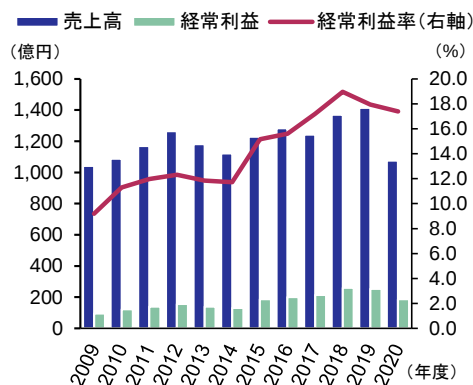
【図表 2-2-25】東宝の業績推移



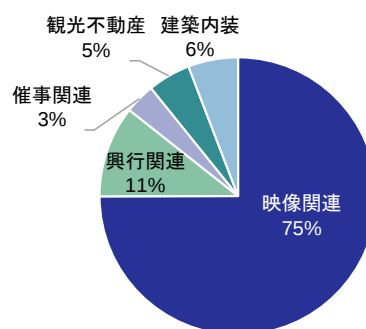
【図表 2-2-26】東宝のセグメント別売上比率 (2020年度)



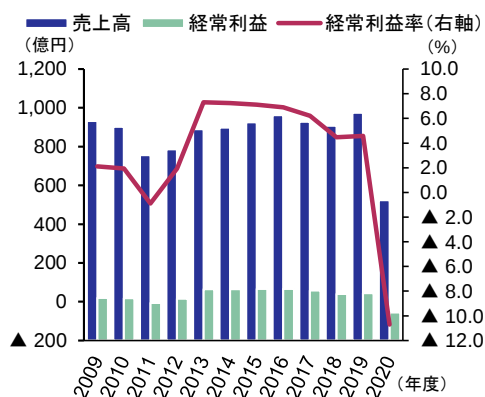
【図表 2-2-27】東映の業績推移



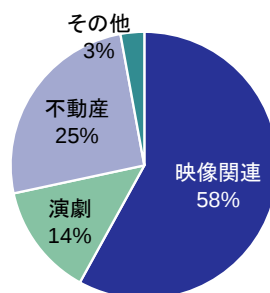
【図表 2-2-28】東映のセグメント別売上比率 (2020年度)



【図表 2-2-29】松竹の業績推移



【図表 2-2-30】松竹のセグメント別売上比率 (2020年度)

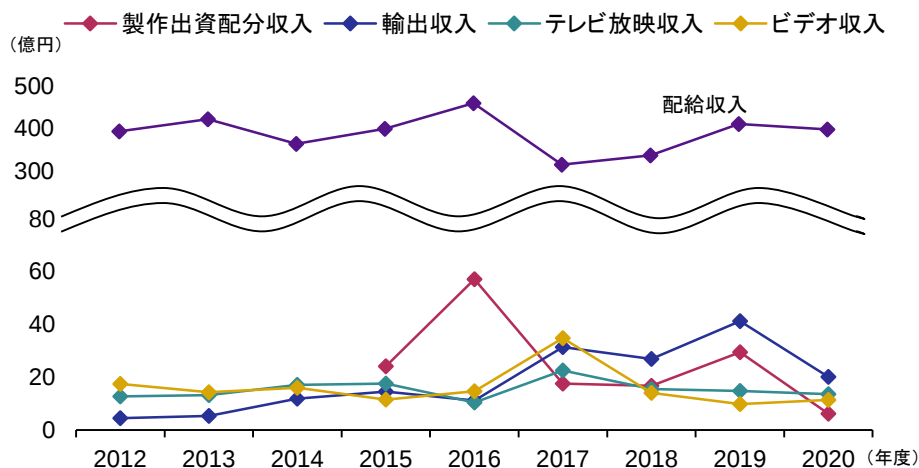


(出所)【図表 2-2-25~30】全て、各社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

配給・興行力と安定した不動産収入で一人勝ちが続く東宝

国内最大手の東宝は、配給・興行に強みがある。製作・配給に関する収入が含まれる映画営業事業の内訳を見ると、配給収入が大きく安定推移しているが、ビデオ収入や製作委員会出資の配分金収入は小さく、低位で推移している（【図表 2-2-31】）。興行に関しては、2003 年にヴァージン・シネマ・ジャパンを買収して興行部門を強化し、現在では全国 695 スクリーンを保有する。全国への興行網を背景に、テレビドラマ番組の映画化作品やスタジオジブリ作品、「ドラえもん」や「名探偵コナン」等の定番アニメーション映画を配給している。同社の映画事業セグメント売上高は配給収入と興行収入が多くを占めるため、売上は興行市場全体の動向に連動しやすい構造になっている。また、レンタルスタジオとして機能する撮影所等の不動産事業や帝国劇場運営等の演劇事業は、安定的な収益部門となり、当社業績の下支えとなっている

【図表 2-2-31】東宝の映画営業事業の内訳推移



(出所) 当社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

アニメーション映画、特撮に強い東映、苦戦傾向にある松竹

東映は、子供向け特撮作品³³のほか、「ONE PIECE」や「プリキュア」等のアニメーション映画の製作・配給に強みを持っている。東宝に比べ、興行よりも製作・配給のウェイトが高く、近年はアニメーション映画³⁴の成功を受け、ライセンスビジネスによる二次利用収入が好調に推移している。

松竹は、2009 年に米国アカデミー賞外国語映画賞を受賞した邦画「おくりびと」に代表される日本文化や風情を描いた温かみのある作風の映画製作に定評がある。しかし、国内で人気のあるアニメーション映画やテレビドラマ番組の映画化作品の配給ラインナップが弱いと、他の 2 社と比べるとヒット作に乏しく、近年は映画産業の拡大に伴い業績は回復基調にあるが、収益力が見劣りしている。その他の特徴として、歌舞伎興行を独占的に行い、歌舞伎座・南座等の所有劇場で定期公演を行うほか、全国巡業を行っている。

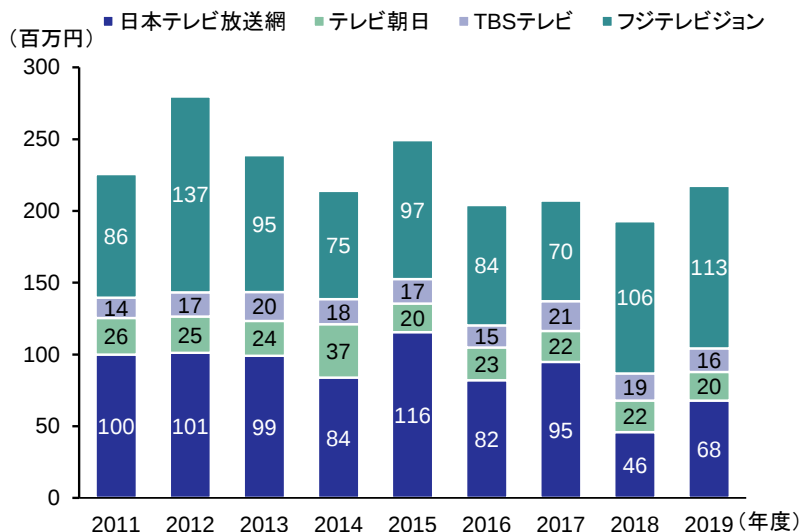
³³ 「特撮」とは、特殊撮影技術(SFX)が使われた映画やテレビ番組の総称である。CG等のデジタル技術を活用した作品の増加により、ミニチュア撮影や着ぐるみによるアナログ的な技術を使用した映像作品を指すことも多い。東映は、地上波放送局のテレビ朝日、玩具会社のバンダイナムコ HD と連携した「仮面ライダー」や「戦隊ヒーロー」の特撮番組を製作している。

³⁴ 東映のアニメーション作品の多くは、地上波放送局のフジテレビ、玩具会社のバンダイナムコ HD の 3 社の座組でテレビアニメ番組やアニメーション映画の製作を行うことが多い。

地上波放送局が
国内のヒット映画
の多くに関与

地上波放送局 4 社の映画事業の売上高は 200 億円前後で推移している（【図表 2-2-32】）。特に大きなシェアを有するのはフジテレビジョンと日本テレビ放送網であり、人気ドラマのスピノフ作品や人気アニメを中心に歴代の邦画興行収入ランキングの上位に位置する作品を生み出している。

【図表 2-2-32】地上波キー局の映画事業売上高推移



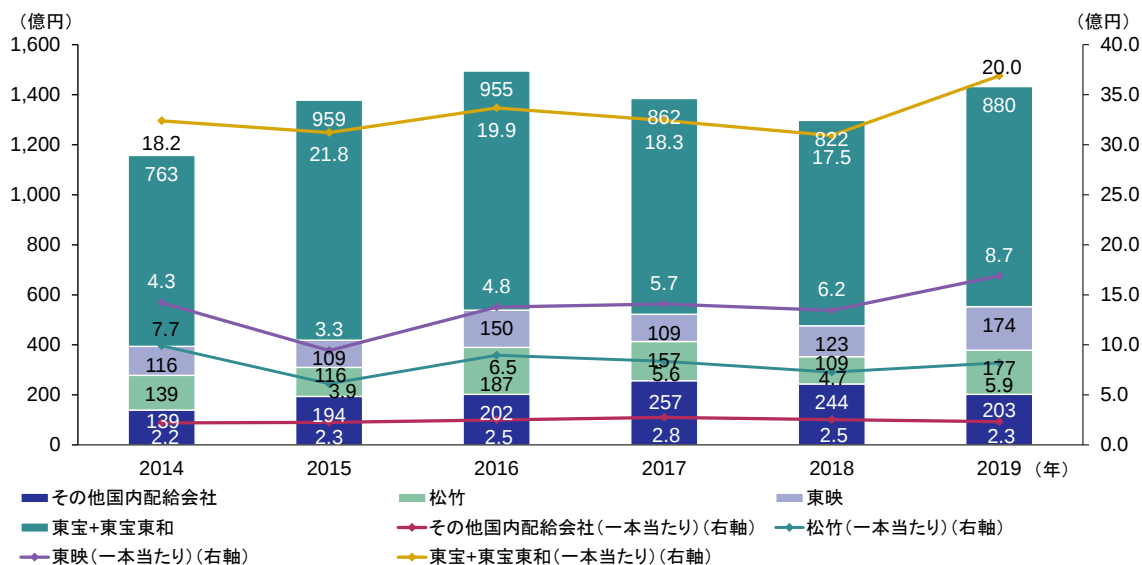
(出所) 各社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

配給は東宝寡占
化、中小配給会
社は 1 本当たり
の平均興行収入
が 1 億円にも満
たない水準

配給は大手 3 社が寡占化しており、特に東宝は、興行網を軸とした宣伝力と地上波放送局と連携した人気作品の配給により、市場の過半を占めている（【図表 2-2-33】）。また、東宝は 1 本当たりの興行収入についても東映・松竹を大きく引き離し、歴代興行収入上位作品を独占している（【図表 2-2-34】）。東宝の戦略である配給・興行の強化と製作委員会方式の有効活用が効果的に機能しているが、やや偏った市場環境となっていると言えよう。

一方で、その他の配給会社の 1 本当たりの平均興行収入は、低い水準で推移しており、多くの作品は収益面で厳しい状況であることが推測される。

【図表 2-2-33】配給会社別の邦画興行収入推移



(出所) キネマ旬報社「キネマ旬報」各年 2 月下旬号および各年 3 月下旬号より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 2-2-34】歴代邦画興行収入上位作品 (2001 年～2020 年)

順位	公開年月	作品名	興行収入 (億円)	配給会社
1	2020年10月	劇場版「鬼滅の刃」無限列車編	366	東宝/アニプレックス
2	2001年7月	千と千尋の神隠し	304	東宝
3	2016年8月	君の名は。	243	東宝
4	2004年11月	ハウルの動く城	196	東宝
5	2003年7月	踊る大捜査線 THE MOVIE 2	174	東宝
6	2008年7月	崖の上のポニョ	155	東宝
7	2019年7月	天気の子	141	東宝
8	2013年7月	風立ちぬ	120	東宝
9	2019年4月	名探偵コナン 紺青の拳	94	東宝
10	2018年7月	劇場版コード・ブルー -ドクター・ヘリ緊急救命-	93	東宝
11	2010年7月	借りぐらしのアリエッティ	93	東宝
12	2018年4月	名探偵コナン ゼロの執行人	92	東映
13	2014年12月	永遠の0	88	東宝
14	2009年5月	ROOKIES -卒業-	86	東宝
15	2004年5月	世界の中心で、愛をさけぶ	85	東宝
16	2014年8月	STAND BY ME ドラえもん	84	東宝
17	2016年7月	シン・ゴジラ	83	東宝
18	2007年9月	HERO	82	東宝
19	2010年9月	THE LAST MESSAGE 海猿	80	東宝
20	2014年12月	映画 妖怪ウォッチ 誕生の秘密だニャン!	78	東宝

(出所) 一般社団法人日本映画製作者連盟ウェブサイトより、みずほ銀行産業調査部作成

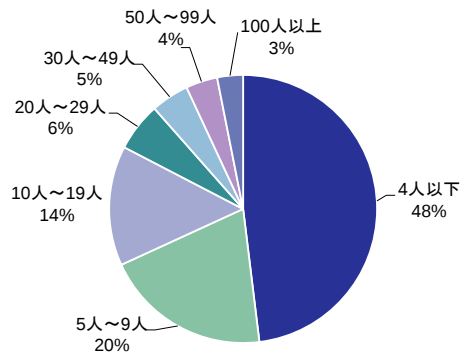
実際の映画制作を担う制作会社は中小零細企業が多いため、実態把握が難しい。ここでは制作会社が多数含まれていると思われる映像情報制作・配給業³⁵事業者について見ていくこととする。

³⁵ 「映像情報制作・配給業」とは、総務省が定める日本標準産業分類に掲げる小分類 411「映像情報制作・配給業」(映画・ビデオ制作業、テレビジョン番組制作業、アニメーション制作業、映画・ビデオ・テレビジョン番組配給業)として分類される業種。

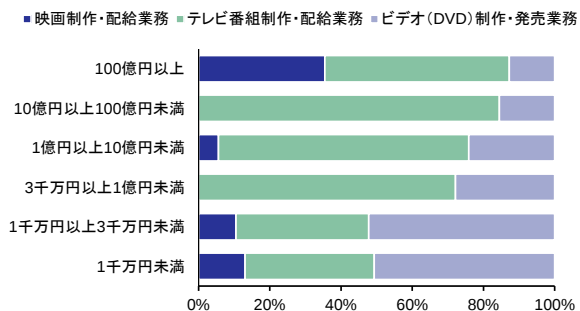
制作会社の殆どが中小零細企業、テレビやCM制作の下請を兼業

日本の映像情報制作・配給事業者は、全体の約7割を従業員9人以下の中小企業が占めている(【図表 2-2-35、36】)。売上構成を見ると、テレビ番組・CM制作の構成比が高く、事業者は、受託制作を中心に映画、テレビ、CM等の様々な映像制作業務を請け負っていることが推察される。

【図表 2-2-35】映像情報制作・配給業事業者の従業員数別構成(3,274社)(2020年)



【図表 2-2-36】売上規模別売上構成(2020年)



(出所)【図表 2-2-35、36】とも、経済産業省「2020 年経済構造実態調査(乙調査)」より、みずほ銀行産業調査部作成

大手寡占状態が続くが、動画配信サービスが独立系中小映画にとって新たな出口となる可能性

このような大手による寡占状態では、独立系中小製作会社にとってはプロモーションや上映館数の確保が満足に出来ないケースが多いが、コロナ禍においては新たな取り組みが注目されている。2020 年 7 月に吉本興業配給の映画「劇場」が映画館と Amazon Prime Video にて同時公開された。配信の場合は事前にプラットフォームとの交渉によって配信権の購入金額が確定することから、映画館とは違い、ヒットの有無にかかわらず一定の収入が見込まれる。もちろん、映画館をファーストウィンドウとするビジネスモデルが現時点では大きな売上を見込める手法であることは間違いないが、中小映画製作会社にとっては、このような配信プラットフォームを活用した公開もファーストウィンドウに組み込むことで安定的にリターンを目指すようなビジネスモデルが有力な選択肢の一つとして検討されるようになるであろう。

(4) 海外事業者の動向

日本では配給・興行を中心とする映画会社と製作・配給に力を入れる地上波放送局といった川中・川下企業が映画市場をけん引しているのに対し、米国では川上の製作会社が映画産業を主導している。過去のメディア再編の中で潤沢な資金力と世界への流通網を有するメジャー・スタジオが生まれている。

メジャー・スタジオは再編・統合によりメディア・コングロマリット化

米国 6 大手映画会社、The Walt Disney Studios(The Walt Disney Company)、Warner Bros. Entertainment(AT&T)、Twentieth Century Fox(The Walt Disney Company)、Paramount Pictures(ViacomCBS)、Universal Pictures(Comcast NBC Universal)、Sony Pictures Entertainment(Sony)は、「メジャー・スタジオ」と呼ばれ、米国及び世界で大きなシェアを持っている(【図表 2-2-37】)。こうしたメジャー・スタジオは、自社映画の資金調達や製作・配給を行うと共に、イン

ディペンデント系と呼ばれる製作会社の資金調達や配給も行っている。メジャー・スタジオを中心に複数のメディア企業が手を組み、シナジー創出を図るメディア・コングロマリットが形成されている。

メディア・コングロマリットは、映画のほか、テレビドラマ製作、出版、音楽、ゲーム、インターネットメディア等、事業を多角化させている。メジャー・スタジオが製作費を調達して製作を行う場合は、全ての権利をスタジオが保有する。保有した全ての権利をコンテンツ・ウインドウ戦略に基づき、あらゆるメディアに展開するビジネスモデルが構築されている。

【図表 2-2-37】メディア・コングロマリットの事業・サービスマッピング

企業名	映画・番組制作	放送/CATV	新聞・出版	音楽	ゲーム	動画配信
The Walt Disney Company	Walt Disney Pictures Twentieth Century Fox Marvel Lucasfilm Pixar Fox Searchlight Pictures	ABC Television Network Disney Channel ESPN National Geographic	Marvel	Walt Disney Records Hollywood Records Disney Music Publishing		Hulu Disney + ESPN +
ViacomCBS	Paramount Pictures NICKI FILMS PRODUCTIONS	CBS BET Nickelodeon MTV Comedy Central Paramount Network Smithsonian Channel	Simon & Schuster			Paramount +
Comcast	Illumination DreamWorks Animation Focus Features	NBC Telemundo Sky News broadcast network Sky Sports networks		Universal Music Group		
AT&T	Warner Bros Entertainment CARTOON NETWORK STUDIOS	CNN TBS CARTOON NETWORK HBO DirecTV	DC COMICS	Warner Music Group	Warner Bros. Interactive Entertainment	HBO Max
Sony	Sony Pictures Entertainment	AXN Animax		Sony Music Entertainment	Sony Interactive Entertainment	Funimation Crunchyroll

(出所) 各社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

近年もメディア・コングロマリット化が進んでおり、2018 年の AT&T による Time Warner の買収や、2019 年の Disney による 21st Century Fox の買収等の事例がある。こうした米国メディア・コングロマリット各社の時価総額(2021 年 12 月 31 日時点)は The Walt Disney Company が約 2,800 億ドル、Comcast が 2,300 億ドル、AT&T が 1,800 億ドルと、その規模は日本のメディア企業よりもはるかに大きい。

ただし、近年は Netflix のような動画配信事業者の台頭により、事業者間の競争が激化しており、映像コンテンツへ巨額の投資を要するようになっている。そのような環境下、2021 年 5 月、AT&T は本業の通信への設備投資に集中すべく傘下の Warner Media を分離してメディア企業の Discovery と統合することを発表し、映像コンテンツ産業から事実上撤退している。

ここからは、急速に市場が拡大している動画配信市場において、世界トップの会員数を誇る Netflix について見ていきたい。

当初はオンライン
DVD レンタルサ
ービスとして設立

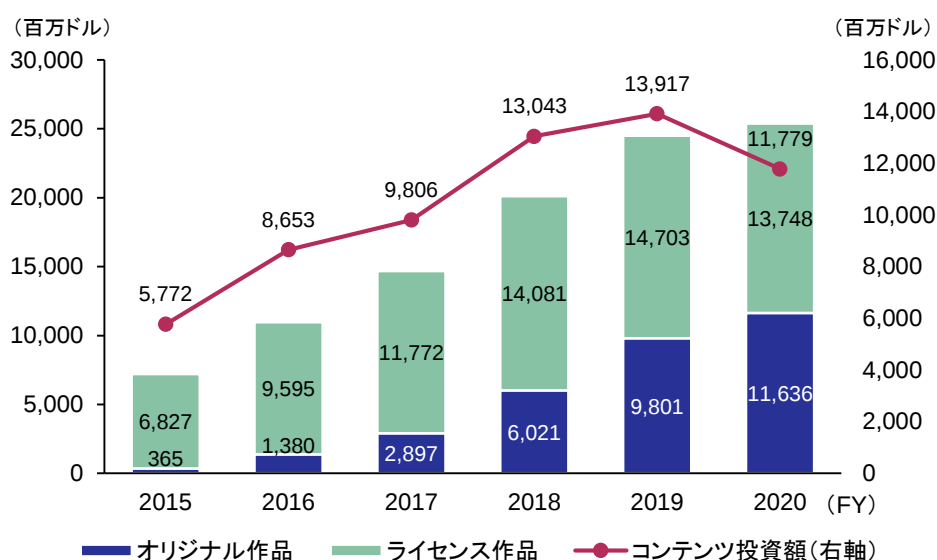
Netflix は、1997 年 7 月に米国で設立され、1998 年に世界初のオンライン DVD レンタルサービス事業を開始した。サービス開始当初はオンライン上での DVD レンタルサービスを展開していたが、1999 年には上限なしで DVD をレンタルできる定額制サービスを提供し、当時はその画期的なビジネスモデルが話題となった。

動画配信サービ
スへの取り組み
は 2007 年より本
格的に着手

同社が動画配信サービスに本格的に着手したのは 2007 年である。当初の動画配信サービスは、DVD レンタルと同様に、映画会社やテレビ番組提供会社からの配信権を取得した上で自社プラットフォーム上で配信するビジネスモデルであったが、差別化戦略として徐々にオリジナル映像コンテンツへの投資に注力するようになっていった。

オリジナルコンテンツの中でも、2013 年に配信を開始した「ハウス・オブ・カード」は製作費 1 億ドルが投じられたことで大きな話題となった。以降は、年々コンテンツ投資額を増加させており、足下ではオリジナル作品の資産がライセンス作品に匹敵するほど積み上がっている（【図表 2-2-38】）。

【図表 2-2-38】Netflix のコンテンツ作品資産の内訳とコンテンツ投資額の推移

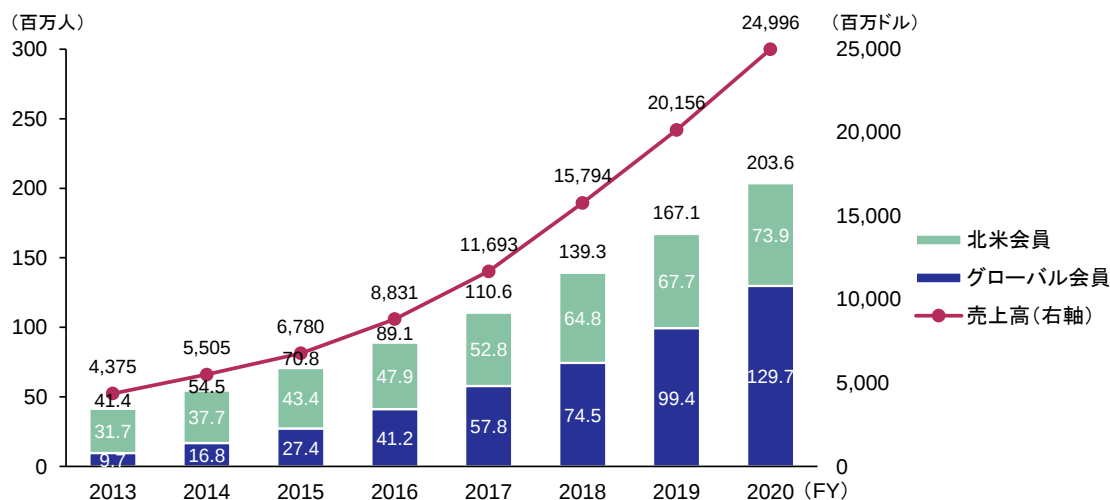


(出所) 当社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

オリジナルコンテ
ンツを武器に海
外展開を加速

また、オリジナルコンテンツという差別化要素を武器に海外展開も加速しており、2017 年度にはグローバル会員数（北米以外の会員数）が北米会員数を逆転した。現時点でもグローバル会員数は高い伸び率を維持しており、当社の売上高の成長を支えている（【図表 2-2-39】）。

【図表 2-2-39】会員数の内訳と売上高の推移



(出所) 当社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

非配信ビジネスへの展開は他のコンテンツ産業プレイヤーにとっての脅威に

特に Netflix の近時動向で注目すべきなのは、非配信ビジネスへの関与である。同社は、従来、オリジナルの映像コンテンツに対しては独占配信権のみを映像制作会社に要求し、その他の商品化権等は制作会社側に帰属しているケースが大半であった。しかしながら、2021 年 6 月に独自の EC サイト Netflix.shop をオープンし、そこで同社が配信するオリジナルアニメやドラマを題材とした限定グッズの販売を開始している。限定グッズ販売の取り組みは、今までの制作会社と当社の権利関係にも将来的に影響を及ぼすおそれがあり、Netflix によるコンテンツの囲い込みが進むことで、映像制作会社のマネタイズ手段が限定されるリスクが高まっている。

また、これに関連する取り組みとして、2021 年 9 月に発表したゲーム開発会社 Night School Studio の買収も挙げられる。Netflix は、当該取り組みを通じ、ゲーム開発の一部内製化や、動画配信プラットフォーム上でビデオゲームも楽しめるようなサービスへの進化を目指しており、他のコンテンツ産業プレイヤーから見ても大きな脅威となり得よう。

(5) 日本の映画産業の課題

コロナ禍によって
オフラインへの依
存が浮き彫りに

新型コロナウイルスの影響で、緊急事態宣言により映画館の閉鎖が余儀なくされたことで、日本の映画会社の決算は大きく悪化した。米国と異なり映画館が完全に閉鎖された期間が短かったことや、不動産事業等の非映画分野の利益が下支えしたため、米国の興行会社ほどの影響はなかったが、各社が興行(オフライン)へ傾倒していたことが浮き彫りになり、今後の成長戦略の見直しが迫られることとなった。

映画作品の同時
配信が日本の映
画産業にも浸透
する可能性も

米国の映画産業の動向は、今後日本の映画産業へも影響を及ぼす可能性がある。米国では、Disney、Universal 等の大手配給会社が競うように配信プラットフォームとの同時配信に着手している。Disney は 2019 年 11 月に独自の配信プラットフォーム Disney+ をローンチし、Warner は 2021 年に配給する全作品を同時配信すると発表し、実際に多くのハリウッド作品が同時配信されることとなった。ただし、足下の配信プラットフォーム競争におけるコンテンツ投資には巨額の資金が必要になっており、米国の配信プラットフォームと真っ向から競争していくことは容易ではない(【図表 2-2-40】)。

【図表 2-2-40】主な配信プラットフォームとコンテンツ投資額

配信プラットフォーム	年間コンテンツ投資額	グローバル会員数	国内会員数	特徴
Netflix	118億ドル	2億人	500万人超	各国ごとに特色を捉えたオリジナルコンテンツ制作に強み
Disney+	80~90億ドル	1億人	(n.a.)	2019年11月のローンチから短期間で多くのユーザーを獲得
Amazon Prime	60億ドル	1.5億人	(推定)800万人	ECサービスの付帯サービスとして展開
HBO Max	20億ドル	3,800万人	未展開	当該サービスを通じて2021年のワーナー作品は全て同時配信する予定

(注)2021年3月31日時点

(出所)各社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

今後、日本においても、一部の洋画作品が独自の配信プラットフォームとの同時配信になっていく可能性があり、中長期的には、これらの動きが邦画作品にまで波及していくことで、全ての映画作品が配信プラットフォームと同時配信されるようなシナリオも事業者は想定しておく必要があるだろう。

(6) 日本における映画産業プレーヤーの打ち手

ここでは大手映画会社の打ち手について考察する。

オフラインプラット
フォーマーとして
の付加価値の向
上がカギ

近年の Netflix や Amazon 等のプラットフォームの動画配信サービスに関する積極的な取り組みを踏まえると、今後も動画配信サービス市場の成長は続いていくと考えられる。しかし、その場合にこれまで映画館に足を運んでいたユーザーが劇場から一気に配信プラットフォームにシフトしていくとは考えにくい。なぜなら、映画館における大画面や音響による臨場感のある映像体験は動画配信では得られず、このリアルでの体験価値は動画配信プラットフォームに対する差別化要素と言えるためである。このリアルでの体験価値がテクノロ

ジューの進展によってオンラインやバーチャルで再現されない限りは、映画産業市場が大きく縮小することはないだろう。

しかしながら、動画配信という新たなチャネルの台頭によってコンテンツホルダーの交渉力が高まることから、配給や興行に対する手数料配分が低下するリスクは無視できない。このようなリスクシナリオへの対処として、継続的な設備投資による音響設備・映像設備のアップデートを通じた映像体験での差別化強化が不可欠であるほか、ライブビューイングやスポーツ観戦と言った ODS の提供等による映画館の新たな価値を定義するような取り組みが映画会社には求められる。

邦画製作への取り組みの加速

また、オフライン依存からの脱却も重要な打ち手となる。動画配信への対応は不可欠であるが、日本の配信市場は既にグローバルプラットフォームが台頭しており、現状は、配信プラットフォーム自体の運営に大きく舵を切るのは難しい。そこで検討すべきなのが製作機能の強化によるコンテンツの内製化である。映画会社が自ら映画製作を手掛けることで、将来、映像コンテンツの出口として配信が主流となるようなターニングポイントを迎えたとしても、優良なコンテンツさえ抱えていれば、容易に対応が可能となり、デジタルシフト後も、しっかりと興行収入に代わる収益を確保できる。自社製作映画を増加させるためには、自らが幹事となるような製作出資を増やしていくことや、現状はアウトソースしている映画作品の制作部隊を内製化することが必要となる。自社ブランドの映画作品の供給量を増やすことが今後の映画会社ひいては日本の映画産業全体の成長に資すると考えられる。

[アンケートにご協力をお願いします](#)



みずほ産業調査 69 2022 No.1

2022 年 3 月 24 日発行

©2022 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。