

令和 2 年 7 月 6 日現在

機関番号：37503

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2017～2019

課題番号：17K02400

研究課題名（和文）地方独立系小規模映画館の顧客価値創造メカニズムに関する日・英比較研究

研究課題名（英文）A Comparative Study on Customer Value Creation Mechanism of Small Local Independent Cinemas in Japan and the UK

研究代表者

金井 秀介（Kanai, Shusuke）

立命館アジア太平洋大学・教育開発・学修支援センター・准教授

研究者番号：90635492

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,200,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、地方の独立系小規模映画館がどのようにして顧客価値を創造しているのか、そのメカニズムを、日本とイギリスの比較研究の観点から明らかにすることを目的とし、主に日本国内の映画館の研究を主に経営者へのインタビュー、映画館でのフィールドワーク、及び文献研究の形で行った。その結果、成功している映画館には以下の共通性がみられることがわかってきた。1）映画館（経営者）ごとに異なる「映画観」（顧客にとっての映画価値）が存在し、それに基づいて、2）顧客に他社とは異なるユニークなコンテキストで映画を提供し、それにより、3）映画館ごとに異なる強固な固定客層の獲得に成功していると考えられる。

研究成果の学術的意義や社会的意義

一般的にチェーン店などの大規模ビジネスは商品やサービスをより安価で効率よく顧客に提供することに優れているが、画一的な価値の提供になりがちである。経済は人々の生活において非常に重要であり、そこで提供される価値のあり方は人々の生活の質、ひいては人生そのものに多大な影響を与える。本研究は、地方の独立系小規模映画館の価値創造のあり方を研究テーマとしているが、広く捉えれば「大都市」「大規模」に対して「地方」「小規模」、さらに言い換えると、「一元化」に対して「多様化」の社会そのもののあり方を科学的に研究することに焦点を置いている。

研究成果の概要（英文）：This study aims to elucidate the mechanism of customer value creation in small independent local cinemas by comparing cinemas in Japan and the UK. I have mainly researched on cinemas in Japan during this period by conducting interviews with managers of cinemas, fieldwork in cinemas, and literature reviews. Successful cinemas have some similarities. Firstly, cinema managers have a unique philosophy pertaining to the cinema business and their customer values. Secondly, such cinemas show films to their customers in unique contexts created by them. Lastly, as a consequence, they have unique loyal customers.

研究分野：経営戦略論、マーケティング、文化芸術産業

キーワード：地方独立系小規模映画館 経営戦略論 顧客価値創造 質的研究 アクターネットワーク理論

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

映画産業はその誕生以来、技術の進歩を取り入れながらこれまで進化を続けてきた。映画コンテンツの消費のあり方、つまり映画館の進化に着目すると、1993年に大規模チェーン映画館(シネマコンプレックス、もしくはシネコン)が日本にも登場し、2017年には全スクリーン数の約88%を占め、今や映画館の主流となっている(日本映画製作者連盟)。またその消費のあり方は、映画館だけでなく、テレビ放映はもちろんのこと、DVDなどのパッケージメディアや更には様々なデバイスへのインターネット配信へと多様化している。つまり、一方で映画館という消費においては施設が大型化、近代化したシネコンという形態の出現があり、他方でデジタル化やネット化を背景としてパッケージメディアやインターネット配信の台頭という狭間で、資本規模などに劣る旧来型の小規模映画館は同じくスクリーン数で2000年に1401だったのが2017年には427へと市場において急速に縮小を余儀なくされている。しかし、実はそうした状況の中でも長年にわたり健全な経営を続ける地方の小規模映画館が存在することはこれまであまり注目されてこなかった事実である。

学術分野においては、映画産業は、映画作品自体が魅力的な芸術であるとともに、エンタテインメントでもあること。加えて、その制作には多方面の才能を要することや技術との親和性が高いことなどから、社会的、および経済的インパクトが大きく、したがって経営学を含む各分野においてこれまで広く研究が行われてきた。しかしながら、映画と顧客の接点である映画館の経営に関しては、シネコンについて一定の研究が存在するものの、地方の小規模映画館については、その研究は極めて限定的であった。

映画消費現場の変化は、独立系映画館から大手シネコンへの移行という観点で見ると、大手の映画製作会社と流通会社が手がける作品の上映を意味することから、映画館で消費者が観る映画作品の画一性への変化につながる。また、従来型の映画館からパッケージメディアやインターネット配信への消費形態の広がり観点で見ると、消費者の集積型消費から分散型消費への変化と見ることができる。こうした映画消費形態の変化が社会にもたらす影響が大きいことは論をまたない。世の中の趨勢に身を任せるだけでなく、経営学の観点から様々な意味で取り残されている地方の独立系小規模映画館の経営のあり方に研究の焦点を当てる必要性は大いにあると考える。

2. 研究の目的

本研究の目的は、地方の独立系小規模映画館の顧客価値創造のあり方を明らかにすることである。前述のとおり撤退や縮小が続く地方の独立系小規模映画館においても長年にわたって健全な経営を続けている映画館が存在している。経営が健全に継続するには顧客からの支持、すなわち顧客価値の創造が必要不可欠である。顧客価値は、通常様々な経営資源を戦略的に組み合わせ、投入することによって創造される。地方の独立系小規模映画館は、通常シネコンに対して資本規模だけでなく、上映作品、プロモーションなどのマーケティング、観賞施設等といった経営資源において劣勢であることから、成功している地方の独立系小規模映画館は、シネコンとは異なる経営資源を使用しているか、もしくは同様の経営資源を異なる形で使用しているか、あるいはその両方ではないかと考えられる。一方で、その顧客価値が顧客に支持され続けていることから、成功している映画館はシネコンとは異なるユニークな顧客価値を創造していると考えられる。こうしたことから、本研究では、地方の独立系小規模映画館がどのような経営資源を、どのように使用し、ユニークな顧客価値を創造し得ているのか、その経営メカニズムの解明を目指している。

3. 研究の方法

本研究では日本とイギリスの比較研究の観点を基本におき、それに文献研究とフィールドスタディを組み合わせる形で設計されていた。しかし、実際には日本国内のフィールドスタディの調査研究量が予想以上に増えたため、フィールドスタディに関しては日本国内に注力する形で実行された。

文献研究においては、先行研究の整理として、主に映画館経営、顧客価値、及び顧客価値創造に焦点を置いた。また地方の映画館に関する資料の収集と分析も並行して進めた。

次にフィールドスタディでは北海道から九州に至る日本国内の地方独立系小規模映画館10箇所の調査を行った。調査対象としては、調査の初期段階では、予断を排して明らかな経営成功ケースの映画館だけではなく、意図的に経営に成功しているとは言えない映画館も含め、ケースの選別を抑えて調査対象映画館を広く設定した。その初期調査対象から、まず経営的に成功している映画館を選別し、さらに多角化経営によって映画館興行収入が経営全体の中で大部分とは言えない映画館(例えば熊本電気館)を除くなどの選別をおこなった結果、以下の映画館を主な調査対象ケースとした。

主な調査対象：

- シアターキノ(北海道札幌市)
- シネマテークたかさき(群馬県高崎市)
- 八丁座(広島県広島市)
- シネマ5(大分県大分市)

調査対象映画館に対して、経営者へのインタビューのほか、映画館における参与観察、映画館

の地域調査などの形で情報の収集を行った。さらにインタビューについてはグラウンデッド・セオリー・アプローチ (GTA) によって分析を行った。また参与観察等によるデータについては、インタビューデータと合わせてアクター・ネットワーク理論 (ANT) をもとに要素構成を行うこととした。ANT の利用は本研究開始当初は予定をしていなかったが、質的研究を重ねていくことで、徐々に価値創造メカニズムの構成が浮かび上がり始めたことで採用することにした。具体的には次の通りである。すなわち映画館経営における価値創造メカニズムという研究主題は、価値共創論的立場から見れば経営者側と顧客側との関係である。またその構成要素に着目すれば経営者、顧客といった人間だけでなく、映画館という建築物そのもの、あるいはフィルムやデジタル映写機といった物質や技術といった人間以外の要素の関係と捉えることもできる。こうしたことからインタビューや参与観察によって浮かび上がってきた価値創造に関係すると思われる構成要素の構築を ANT によって行うことが本研究に適しているという結論に至った。

4. 研究成果

(1) 先行研究

先行研究の分析から整理できたことがいくつかある。まず、映画興行 (映画上映) を左右する要因の経営研究としては、映画製作および流通会社の視点から行われた研究としてかなりの数が存在するという点である。特に有名俳優の使用の有無や有名な映画賞の受賞歴などの上映作品の構成要素の分析 (製品) や作品の口コミや批評など (プロモーション) といったマーケティングに関する研究にその多くが集中している。これは映画興行収入を歩合制にしている映画産業の構造も関係している。次に映画館のマネジメントに絞るとその先行研究はかなり限られる。しかし、数少ない先行研究の中でも、Grappi and Montanari (2009) は、顧客が特定の映画館のロイヤルカスタマーとなり映画館を支援することがあるが、これはある特定の社会集団に属することなどによる顧客自身の自我の確立 (社会的自我) というインセンティブが働くことによるものであることを明らかにしている。しかし、同研究は地方映画館であるが、シネコンの研究でもある。小規模映画館 (art-house cinema) の研究に限ると、その顧客は映画館の設備などのコンディションよりも映画作品そのものに惹かれる傾向のあること (Chuu, Chang, and Zaichkowsky, 2009)、一般的な映画観客に比べて友人の映画に対する意見 (口コミ) に左右されないこと、さらに特定の映画を見ることとほぼ同程度に映画館の内外での社会的コミュニケーションに重きを置いていること (Aveyard, 2011) などは、地方独立系小規模映画館の顧客が特定の映画館に対してユニークな価値を見出している傾向を示唆していると考えられる。

(2) ケース研究

主要研究対象とした映画館はそれぞれ少しずつ異なるアクター、およびアクター・ネットワークを構築しており、これにより他の映画館とは異なる、ユニークな顧客価値を創造している。以下に現時点である程度研究成果がまとまっている3つの事例について説明する。

シネマテークたかさき (群馬県高崎市)

シネマテークたかさきは、事業としてはまず 1987 年の映画祭 (高崎映画祭) の開催があり、それに続く形で 2004 年に映画館 (シネマテークたかさき) が立ち上がったという歴史的経緯がある。その後、高崎市役所の管轄であった映画製作者に対して映画口ケ地に関するサポートを行うフィルムコミッション事業 (高崎フィルムコミッション) を特定営利法人たかさきコミュニティシネマの事業として始めている。高崎市では市役所が映画祭などの後援を行うほか、映画口ケ地として協力した飲食店や商店街、観光地などが映画の当事者となっている。同映画祭、および映画館の創業者が抱いていた高崎市でも映画を見ることができるようになりたいという思いは、今や高崎市を映画がやってくる街ではなく、映画を発信する街に変えている。このケースでは、アクターとしての高崎映画祭と高崎フィルムコミッションが高崎市民 (映画館顧客) を非当事者から当事者へと変換する重要な役割を担っている。

八丁座 (広島県広島市)

八丁座は株式会社社序破急が運営する広島市繁華街に位置する映画館であり、同社は他に同じく繁華街でサロンシネマを運営している (ここでは二つの映画館を合わせて便宜上八丁座と表現している)。地方の独立系小規模映画館は、通常設備などハード面においてはシネコンに劣るが、この映画館に限っては例外である。映画館入口正面の迫力満点の襖絵や映画スクリーン用の特別仕様の緞帳に地元家具メーカーに発注したソファを思わせる幅広で豪華な椅子といったように設備がことごとく他の映画館と差別化されているだけでなく、そこには顧客を飛び切りの娯楽でもてなすという経営思想が表れている。したがって八丁座正面入口横には垢抜けた欧風カフェが併設され、大通り斜向かいに位置するサロンシネマのロビーには有名映画イラストレーターの俳優イラストが天井画として飾られ、来場者を八丁座とは異なる世界に誘う。こうしたハードとしての映画館自体が重要なアクターとして存在している。また、八丁座は映画館のスタッフの大半を正規社員としていること、さらにその社員への手厚く独特な雇用システムの点で他の多くの地方独立系小規模映画館とは一線を画している。つまり従業員、そして雇用システムが重要なアクターとなり、ネットワークを進化させることで、変わらないように日々少しずつ変化していく顧客のニーズを掴みながら常に新鮮な顧客価値の創造を行っている。

シネマ 5 (大分県大分市)

シネマ 5 は 1989 年の創業以来、黒字経営を続ける代表的な経営成功事例である。そして収益の約 40%を会員顧客の会費が占める、とりわけロイヤルカスタマー比率の高い映画館であることが大きな特徴の一つでもある。JR 大分駅前繁华街の中に位置するとは言え、間口の狭い正面入口や徒歩 2 分程度離れた場所にあるもう一つのスクリーン（シネマ 5bis）は決して恵まれた条件というわけではない。しかし、ハード面では顧客の望ましい心理状態を作り出すための迷路構造となっている館内導線やシックな内装や照明など雰囲気配慮された女子トイレといった映画館設備は重要なアクターである。また高度なゲートキーパーとしての役割を担う経営者も主要なアクターである。そして、顧客と映画館経営側との間のコミュニケーションのあり方は、シネマテークたかさきや八丁座が目立つ施策を行う“動”とすると、シネマ 5 は“静”と表現できる（動きが静かであるという意味である）。コミュニケーションの大切な手段である会員への会報にはどのような映画の紹介の仕方をするかなど細部にまで非常に気を使っている。ロビー受付などでの顧客との会話や時折ある映画イベントなどでのコミュニケーションはあるが、派手さはなく地味である。そして静かに顧客を観察している。この映画館では、層の厚いロイヤルカスタマー、経営者、会報などのコミュニケーションツールといったシンプルなアクターで構成されたネットワークが、長い時間をかけて発達してきたと考えられる。

本研究では質的研究法の帰結として新しい知見が最適な研究法を導く形で進めてきた。その結果、主要な研究対象としている 3 つのケースでは、それぞれ異なるアクターが作用し、異なるネットワークが構築されていると考えられることがわかった。その一方で各アクターがどのような翻訳を行ってきたのか、また行なっているのか、あるいは他にアクターは存在するのかなどまだ調査、考察するべき点もある。本研究は継続しており、さらに詳細な分析を加え、地方独立系小規模映画館における顧客価値創造メカニズムの解明につなげていく。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔学会発表〕 計4件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 3件）

1. 発表者名 Shusuke Kanai
2. 発表標題 Customer Value Creation, Marketing Strategy and Management Resources -The Cases of Small Local Cinemas -
3. 学会等名 Japan Association of Cultural Economics Conference 2019
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Shusuke Kanai
2. 発表標題 A Study on the Mechanism of Customer Value Creation in Japanese Small Local Cinemas
3. 学会等名 17th Asia Pacific Conference 2019 (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Shusuke Kanai
2. 発表標題 Customer value in small local cinemas
3. 学会等名 16th Asia Pacific Conference 2018 (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Shusuke Kanai
2. 発表標題 The Strategy of Japanese Small Local Cinemas - Discussion of Customer Value -
3. 学会等名 15th Asia Pacific Conference (国際学会)
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

メディア記事（オンライン）
媒体：nippon.com
『シネコンに負けない！地方のきら星映画館、その魅力と経営の秘密：シネマ5（大分市）：開業以来の黒字経営、コアなファンが熱烈支持 地方のきら星映画館（上）』（2020年1月）
<<https://www.nippon.com/ja/japan-topics/c07801/>>
『シネコンに負けない！地方のきら星映画館、その魅力と経営の秘密：八丁座（広島市）：お客も従業員も幸せにする経営 - 地方のきら星映画館（中）』（2020年2月）
<<https://www.nippon.com/ja/japan-topics/c07802/>>
『シネコンに負けない！地方のきら星映画館、その魅力と経営の秘密：シネマテークたかさき（群馬県高崎市）：映画祭から街に根付いていったシアター - 地方のきら星映画館（下）』（2020年3月）
<<https://www.nippon.com/ja/japan-topics/c07803/>>

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究協力者	山本 晋 (Yamamoto Susumu) (20435176)	東京経済大学・経営学部・教授 (32649)	