

# レジャー産業におけるホスピタリティ経営

——映画興行のローカルビジネス史を通して——

上 間 創 一 郎

## 1. 序

旧稿では、シネコンという革新的業態の参入が興行分野における規模の拡大とともに、わが国の映画産業、ひいてはレジャー・サービス産業の経営に寄与した影響について論考した<sup>1)</sup>。すなわち、全国映画館数は、1960年を頂点として1993年には過去最小にまで縮小したが、93年にシネコンが登場したことから挽回に転じ、長期的に縮小傾向にあった映画産業は規模の回復を示しはじめた。また、シネコンの参入は、大手が産業全体を掌握する映画業界において、構造的な改革を伴った新たなビジネスモデルを再構築した。つまり、シネコンが映画業界の構造全体にインパクトを与え、旧弊的な産業慣行が刷新される契機となったのである。

具体的には、かつては三大メジャーと呼ばれる大手（松竹・東映・東宝）は、ブロックブッキングシステムにより、自社の系列映画館と競合関係にある他社映画館には基本的に配給を行ってこなかったが、集客力の高いシネコンへの積極的な作品配給を行う企業関係へと変容した。つまり、興行部門におけるシネコン参入がブロックブッキングシステムという製作・配給・興行間の垂直統合関係（図1参照）をより動態的な関係性に変質させ、いきおい興行会社間の自由競争をもたらしたのである。

かくてこのような動向は、元来映画興行は、典型的なホスピタリティ産業であるということを消費者、及び経営者に再認知させ、必ずしも映画作

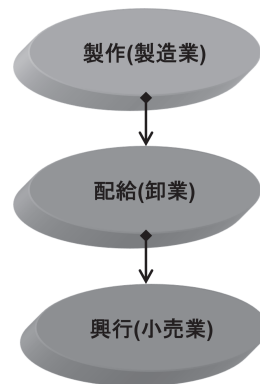


図1 製作・配給・興行間の垂直統合関係

品個々の作品性、つまりソフト的・コンテンツ的な要素ではなく、映画館という小売部門におけるハードウェアの高品質化が需要喚起に繋がるということを実証することとなった。その結果、旧来型の既存館においても、シネコンの運営ノウハウに追随する形で、ハード面の新鋭化・洗練化によるホスピタリティ性向上の経営が定着を見ることがなったのである。

然るに、今日の地域産業及び地域企業においては、ハードからソフトへ、つまり建設志向からサービス性、ホスピタリティ性強化への転換が課題として認識されつつある。そこで本論稿では、戦後沖縄における映画興行のローカルビジネス史を通して、レジャー産業におけるホスピタリティ経営という論点を一つの焦点に、地域の発展という視座において、業界俯瞰的に論考する<sup>2)</sup>。

## 2. 戦後映画興行史

### 2-1. 国内業界史概略

上述のような諸展開を経て、今日の地方都市、及びその郊外地域の商業施設においては、域外からの人的流入を誘引する中核的な集客装置として、シネコンの付設が定式化することとなった。かくて、1990年代のシネコン台頭により、斜陽産業の典型であった映画興行は、高水準のホスピタリティを創造し、かつ提供する有力なレジャー産業としての再認識と再評価を獲得したといえる。

ここで、加藤幹郎氏の文化史的な解説を基に、シネコンの性質を捉えておこう<sup>3)</sup>。この解説は、本論次章に考察する映画館と街作りの関係において示唆的である。かつて映画館は、商店の建ち並ぶ繁華街やデパートの中といった都市の要所に立地していた。したがって、都市在住者以外の者にとって、映画館に行くことは、田舎から出て都市に行くことを意味した。今日、主流映画館の多くは、劇的変貌を経験し、シネコンという新形態を採っている。シネコンは当初（1980年代）、交通網の発達したアメリカの都市近郊のショッピングモール内に展開し、自家用車所有比率の増大により、都市中心部から離れた立地条件を得た点が主流映画館と異なっていた。しかし、それがショッピングモールの内部に位置するという点では、過去の映画館が商店街やデパートの中に位置したものと著しい共通点を示している。映画を見ることと買い物をする（ショッピング）とは、「永遠に所有し得ないものを永遠に欲望する」という限りでよく似ている。映像上（スクリーンの向こう側の世界）にあるものは、蜃気楼のように観客にとって永遠に所有不可能なものであり、商店で扱われる商品も常に新製品（流行品）に取って変わられ続けることによって、顧客にとって永遠に所有不可能な次元に留まり続け、そのことが消費者の購買意欲を永遠に煽り続けるという意味において、ショッピングは映画館で映画を見る行為に似ているのである。

さて、戦後わが国映画産業の動静を遡って概観すると、娯楽や情報伝達手段の零細な時代において、広く消費者に支持されるレジャーとして興隆を極めた。しかし、1950年代末期からの国民所得増加に伴うレジャー嗜好の多様化を背景として、その産業規模は急速に縮小し、長期的な低落の時期を迎える。映画館入場者数においては1958年の約11億人、映画館数においては1960年の約7千館を頂点として、急激な縮小を辿ることとなったのである。しかし、長期に渡り斜陽傾向にあった映画産業は、1990年代に入り、復興の萌芽が見られるようになった。映画館数が1993年に過去最小に達した後、90年代後半から2000年代にかけて、産業規模の回復へと転じはじめたのである。その動因はシネコンの台頭によるものである。

シネコンとは、アメリカで開発された映画興行（映画館）ビジネスである。高水準のハードウェアと最新鋭ノウハウを採用し、多くはショッピングセンター（以下SCと略記）等、郊外型商業施設への付設を基盤的な出店戦略としてきた。わが国シネコン企業の前駆は、1993年に開業したワーナー・マイカル・シネマズである。アメリカのタイム・ワーナーと国内大手スーパーのニチイが共同で神奈川県海老名市と大阪府岸和田市に開業したのがはじまりである。当社は1991年、アメリカの総合メディア企業、タイム・ワーナーと日本の大手量販店、ニチイ（後にマイカル）との折半出資によって設立された。世界第二の映画市場である日本での映像提供網の強化を図りたいワーナー側の戦略とショッピング機能とレジャー機能を合わせた商業施設作りを目指すマイカル側の戦略との融合がもたらした合弁事業である。1996年には、アメリカ最大の映画興行会社AMCが福岡市の商業施設・キャナルシティ博多にシネコンを開業<sup>4)</sup>、翌年には邦画の老舗・松竹が神戸市にシネコンを開業し、外資系が中心であったシネコン業界に国内企業も参入した。このように1993年の参入以来、シネコンという先進事業は急速に全国拡大した。革新的な映画興行の運営ノ

ウハウをわが国の映画産業にトランスファーしたこの新業種は、当国の潜在的な映画需要を掘り起こすことに成功し、疲弊化を極める映画状況の復活をもたらした。その一方、ヒット作を中心に上映するシネコン急増のあおりで、スクリーン過剰による一般映画館の淘汰も全国的に相次ぎ、復活の兆しを見せた業界全体は新たな試練に直面したともいえる。

以上のような戦後日本同様、次節に詳述するように、沖縄においても終戦直後の廃墟の中で荒廃した社会生活において、逸早くレジャーを提供した産業は映画であった。戦後沖縄における映画興行の起源は、米軍から与えられたフィルムや機材を使つての巡回上映であり、その後常設の露天劇場、さらに屋根付きの映画館が登場して、映画及び映画館は住民生活に浸透した。1990年代には、上述のような国内の産業斜陽化と相まって、戦後の映画全盛期を支えた那覇の桜坂オリオン<sup>4)</sup>等が相次いで営業終了した。沖縄芝居の小屋が映画館となった全盛期には、離島を含めて、県内に映画館は百館以上存立していたが、90年代には約20館にまで減少しており、その内、離島の石垣市、平良市（2002年営業終了、次節に言及）、本島では名護市、具志川市のごく一部を除く大半是那覇市と沖縄市に集中して営業を継続していた。当年代の国内においては、SC等の建物の中に数館から十数館の映画館（スクリーン）を集積した複合型映画館、つまりシネコンの建設が進展してい、その影響を受け、県内でも漸く1997年、北谷町に県内初となる7スクリーンのシネコンが営業を開始した。上述のように、外資系シネコンの日本参入を機に、全国各地で興行会社間の競争が起きる中、大手の県内進出に地元ローカル企業（国場組）が先手を打った形でのシネコン開業となった。

## 2-2. ローカル興行界の史的変容

沖縄で本格的に活動写真（映画の旧称）が興行されるようになったのは、戦前の1914年、那覇市の繁華街・東町に帝国館が開設されてからであ

る。その頃から庶民のレジャーは芝居から活動写真へと移り、常設館として他に大活館、平和館、旭劇場が開設された。然るに、第二次大戦によって、戦前県内に存立していた映画館は全滅し、終戦直後の廃墟の中、収容所等を訪れる巡回映画から「映画興行」は再開した。1946年、越來村（現沖縄市）嘉間良で巡回映画班が組織され、米軍から与えられたフィルムや機材を用い、無料で収容所等を回った。その一方、各地の収容所で演芸会が催され、芝居が上演されたのが終戦直後における「興行」の萌芽であった。1948年、沖映（後述）社長となる宮城嗣吉氏が先鞭を付け、琉球民政府芸術課長の川平朝申氏が映画興行の再興を積極支援する形で戦後県内初の本格的な映画館となるアーニーパイル国際劇場（露天）が那覇市牧志に開業した。宮城氏は、戦後間もない沖縄で逸早く映画興行のビジネス化を開始し、沖縄映画興行株式会社（後に沖縄映画配給、沖映）を設立する等、県内映画業界の基礎を形作るとともに、戦後の「興行」（映画と芝居）を牽引した。往時には、宮城氏の他、高良一氏、大城鎌吉氏（大城組）、国場幸太郎氏（国場組）等、戦後財界を代表する企業家による映画館の建設ラッシュが進んだ。

上記のアーニーパイル国際劇場は、米軍政府から正式に興行認可を受けた映画館の第一号であり、戦禍を免れたフィルム（徳川無声・高峰秀子主演の「雷親爺」、1937年製作）等を上映した<sup>5)</sup>。当館開業以前の1947年頃、宮城嗣吉氏が米軍政府の許可を得て各地の収容所を回り、16ミリの巡回映画をはじめていた。その内容は米軍政府から提供された文化映画や啓蒙映画であり、露天で汚れたシートをスクリーン代わりに使用するという極めて原始的な形態であったが、ここに戦後沖縄における映画興行とレジャーの嚆矢があった。とまれ、当時の映画興行は米軍政府による検閲を受け、日の丸、兵隊、チャンバラ等、軍国主義や封建主義に結び付くものは禁止されるという戦後米軍政下における特殊な映画事情にあった<sup>6)</sup>。すな

わち終戦後、本土から分離された沖縄は、映画興行の形態・形式のみでなく、上映作品そのものの内容においても、昭和初期の無声映画と新しいアメリカ映画が同時上映される等、混乱期において特異な様相を呈していた。

とまれ、このように娯楽や情報伝達手段の極めて零細な時代状況において、あるいは本土から切り離され、正式な輸入ルートがない沖縄において、住民に映画が提供されはじめた一方、行政当局は、海外（台湾や奄美）から流入する闇フィルムの取り締まりに苦心していたが、1951年にアメリカ映画の配給拡大と正式な民間ルートでのフィルム輸入がはじまった。沖縄映画配給（沖映）、琉球映画貿易（琉映貿）、オリオン興行（後にオリオン興業）の三社が沖縄全域に配給・興行を展開した。その後、国場組が参入し、1959年には経営難に陥ったオリオン興業を傘下に収めた。日本本土同様に映画産業の最盛期となった1950年代、沖映本館、平和館、桜坂オリオン、琉映本館、国映館（後述）、グランドオリオン等が相次いで開業し、映画館を中心とする繁華街が那覇に形成された。1950年代末期から60年代初頭にかけてが本土同様沖縄においても映画全盛期であり、芝居が映画に淘汰され、娯楽といえば映画という時代において、1959年頃は95館（もしくは120館）の映画館が県内に存在し、入場者数では1963年に年間637万7000人を数えた。

このように、映画興行が主要なレジャーであった1960年代には、高倉健や小林旭等のスターが舞台挨拶で来訪することもあった。然るにその後、中小映画館の乱立、テレビ放送の開始にはじまるレジャーの多様化等の諸影響で映画興行は斜陽期に入り、その中で沖映（本館）は興行を映画から演劇（沖縄芝居）の専門劇場に転向した。レンタルビデオの普及が進んだ1980年代は、劇場の改装や分割によって興行会社はビデオに対抗した。1980年代末期以降、琉映貿は大豊不動産と合併して琉映に改称、国場組は系列の国映興業とオリオン興業を吸収合併する等、各興行会社は組織改

編を行った。それに伴い、琉映系が東映・松竹・ギャガ等の配給作品を上映し、国場組系が東宝・洋画メジャー等を上映する等、配給会社との系列関係において業界の領域分担が成された。

ところで、戦後県内最大手のローカル企業・国場組の事業は、建設を中心にホテル、外食、ゴルフ場、ボウリング場、映画興行等、レジャー全般へと多岐に亘ってきた。1951年、映画産業に進出した当社は、1959年にオリオン興業を買収し、続いて1960年に国映興業を分離・独立させ、映画の配給や興行経営を行ってきた。系列の両社は主に洋画を配給した他、那覇市内を中心に県内で合計九館の映画館を経営してきた。上記のように1990年、本社は系列企業の国映興業とオリオン興業の二社を統合・合併した。映画興行の経営環境が厳しさを増していたことに対応し、本社の事業部門への吸収によって経営基盤の強化を図った。その後、同本社は新しい経営体制で積極的な運営を進めて行く考えを示し、経営合理化の一環として、本社内に映像事業本部を新設、同本部の映画営業部に統合して再生を目指した。このことが結果的に後の当社のシネコン参入に繋がったといえる。

因みに、上述のような経緯により、映画興行から移行する形で1965年からはじまった沖映での演劇（沖映演劇と呼ばれる自主興行）は、独自のプロデューサーシステム、豪華な舞台装置、及びロングラン公演等で県民に人気を博し、芝居の改革に成果を上げ、沖縄芝居というローカル文化の隆盛に寄与した。沖縄芝居の興行は12年間続いたが、1977年に打ち切れ、その後は一般興行の貸し劇場として演芸・演劇が上映された。その一方、露天劇場としてスタートしたアーニーパイル国際劇場は、後に近代的な常設館・国際劇場に改称し、庶民の娯楽の殿堂として親しまれた。1970年に取り壊され、集合店舗になったが、その名は「国際通り」とともに残った<sup>7)</sup>。

翻って、本島中部では沖縄市のゴヤオリオンが1997年に営業終了した。同館は、ドルが正式通



賃になった年（1958年）に個人経営の劇場として開業し、1983年からは国場組による経営に移行した。当館関係者によると、「一頃はコザ（沖縄市）だけで十軒以上の映画館があった。映画以外に娯楽らしい娯楽のない時代、仕事が終われば皆映画だった」と述懐されるが、業界の斜陽化において既存館の淘汰が相次ぐ中、同館は中部地域の観客に親しまれてきた。しかし、同じく本島中部の北谷町美浜にシネコン進出するのを機に国場組は同館の営業を終了した。

2000年代に入り、那覇・国際通りの国映館が営業を終了した。1955年に開業した当館は、東京の日比谷劇場をイメージしたドーム型の近代的な建物として建設され、1200の客席数、全館冷房と当時の最新設備を備えた映画館として、県内における娯楽の殿堂的な存在を成し、映画だけでなく美空ひばりの公演が行われる等、特に県民に馴染み深い興行施設となっていた。同様に国場組系で国際通り沿いのグランドオリオン（1957年開業）も営業を同時終了した。両館とも戦後那覇における映画の殿堂であり、国際通りの顔的な施設であった。これら国際通りにおける映画全盛期の諸館が営業終了した一方、同那覇市内・天久の新都心地区に九つのスクリーンを持つシネコン、CINEMAS・Q（国場組シネマ部）が開業した。

2005年には、桜坂シネコン琉映が営業終了した。1950年代～60年代の映画全盛期を支え、名作を提供し続けた県内最古とされる当館の盛衰は周辺の街作りにも影響を与えた（次章に詳述）。一先ず以上を纏めると、1980年代頃から本土同様、ビデオやDVDの普及による鑑賞方法の多様化、また、SC等に隣接する大型複合施設の登場と相俟って、観客減少と収益低迷が常態化した状況において、最多時で県内に120軒程度あったとされる映画館は、主要劇場が相次いで終了し、一時のミニシアター系中心を経てシネコン主流へと変容した。

因みに、離島における映画興行の状況について言及しておく、映画館のない宮古島では、2000

年代に入り、公共施設における移動上映という形式で興行が行われた。レンタルビデオが普及した一方で、宮古等離島での興行は、本島でのロードショーの約半年後という遅さが客足を遠のかせ、そのことが既存館を淘汰に追い込んだ要因となった。宮古島唯一の映画館は2002年に営業終了したが、地元住民から常設館復活を望む声が上がリ、平良市（現宮古島市）のマティダ市民劇場で移動上映が行われ、ビデオレンタルがはじまる前の新作が大型スクリーンによって上映された。住民の新作上映を望む声を受け、平良市も独自上映を配給会社に打診する等、映画上映の動きが広がりつつあった。移動上映を行ったのは、奄美大島を中心に映画を上映している興行会社で、当社代表が「ローカルでの上映はリスクを伴うが、離島だからといって映画が見られないという不公平な現状は打開したい。都会と離島とのカルチャーギャップを埋めたい」との個人的思いから宮古で移動上映をはじめた。このように離島での映画興行は、商業面での地理的な不利性とそれに対する地元住民・地元映画ファンの本格的な上映要望の高まりにおいて業界存続が図られた。

## 2-3. 県内のシネコン状況

1997年、一つの建物内に七つのスクリーンが入った県内初のシネコン、ミハマセブンプレックスが本島中部の北谷町美浜に開業した。敷地面積2000坪、総客席数1701席という九州・沖縄最大級の規模となった。その一方、同年には那覇市の桜坂オリオン、沖縄市のゴヤオリオン等、本島中南部の中心地において長年親しまれてきた老舗映画館が相次いで営業終了した。すなわち、他府県の趨勢とともに、県内における映画興行もシネコンを主流として中心地から郊外型へ、あるいは地域密着型から郊外型へと変貌の様相を呈したのである。

本土復帰以前、県内の映画館は最盛期で百館前後存立していたとされている。しかし、テレビやビデオの普及にはじまるレジャーの多様化が進展

したことから、映画興行界は衰微した。1972年の本土復帰以後、1997年のシネコン県内初登場に至る四半世紀において、那覇の琉映本館、東宝劇場、糸満の南部オリオン、中部の石川琉映、浦添オリオン等、地域に密着してきた主要映画館や小映画館が次々に営業終了した。その一方、上述してきたように本土では一つの建物内に複数の映画館（スクリーン）が入るシネコンと呼ばれる新業種が1993年に参入した。1997年に北谷町に開業したシネコン、ミハマセブンプレックスもこのような全国的な動向に沿うものであり、当館開業は本土同様、斜陽傾向にあった県内映画業界において、観客増による起爆剤として囑望された。当館は、那覇も商業圏内と捉え、最終の上映時間を遅めに設定した他、最新作も那覇と同時期もしくはより早く上映することで、北谷・美浜への人的流入を図った。

かくて、県内初の本格的シネコンとして登場したミハマセブンプレックスは、ローカル映画興行の景色を変えるとともに、本島中部における新しい街作りの牽引役を成した。すなわち、館内では映画の魅力を演出する開放的なロビー、見やすい座席、最新の音響設備、付設の無料大型駐車場等を導入し、若者だけでなく映画館から遠ざかっていた中高年層も掘り起こしたと関係者が述べるように、商圈及び年齢層の拡大によって、集客は当初の予想以上となった。

ところで戦後沖縄は、アーニーパイル国際劇場や沖映本館、国映館、グランドオリオン等が那覇の街並みを作ってきたように、映画館を中心に街が復興した。映画最盛期の1950年代には国際通り周辺で7館が競合していた。本土復帰以後の社会進展を経て、都市型リゾートの形成を目指す北谷町・美浜地区でも、立地企業第一号の当シネコンが街作りの先導役を成した。「cinema complex」という用語自体が（日本では映画館そのものを差す用語として定着しているが）、原義的には大型映画館を中核施設にした市街地再開発計画のことを意味する。全般論的にいえば、旧来

型映画館の立地条件は、都市部の一等地が定式とされ、郊外地域における映画館経営は、市場価値が低いと見なされてきた。戦後映画状況の勃興から最盛期にかけて、映画館の立地が大都市繁華街における人流の中心となってきた歴史があり、また、映画という商品の特性、つまり、時事性・新規性・芸術性を要される経験財という商品特性から、新しい情報への対応力が弱い郊外地域での映画館経営は不利とされてきたためである。美浜タウンリゾート・アメリカンビレッジ構想を推進した北谷町の担当者は、「何も無い所への立地。映画館が企業誘致を促進する原動力になった」として町の勇断を述べている。このような北谷での成功を踏まえ、次章に見るように国場組は、那覇新都心における美浜以上の映画館作りを企図し、続いて那覇の新都心地区に九つのスクリーンを持つシネコン、CINEMAS・Qを開業した。

### 3. ソフト性の充実化と街作り

#### 3-1. 既存館の再生

那覇市の北部に位置する再開発地区（那覇新都心）は、前章に言及した北谷町・美浜（アメリカンビレッジ）と並んで、基地返還後における街作りの典型例といえる。美浜及びその周辺にはシネコンやリゾートホテル、公園、SC、飲食店等の諸施設が集積して若年層を中心に集客し、返還跡地開発の先進的な成功例とされている。那覇新都心地区は、本土復帰以後、米軍からの数回に亘る返還を経て、全面返還には十年以上を要した（全面返還は1987年）。その後も地権者の合意を得るのに時間が掛かり、空き地のままの状態が続いたが、1990年代に再開発が本格化しはじめ、今日では2004年に開業した免税店（DFS）やSC、家電量販店、シネコン、ビジネスホテル、タワーマンション等が立地している。両地域は、人の移動（集客）が段階的に地域の発展に繋がった今日的な適例といえる（図2参照）。

その一方、旧市街地の那覇市牧志、通称・桜坂

では、営業終了した桜坂シネコン琉映（1953 年上映開始）の建物を再利用した桜坂劇場が 2005 年に開業した<sup>8)</sup>。地元の映画監督等、県内有志が新会社（クランク）を設立し、琉映から劇場を借りる形で営業を再開した（桜坂シネコン琉映の前身は 1952 年に開業した芝居小屋・珊瑚座）。同社社長となった監督や支配人が「桜坂から映画館がなくなったことに愕然とし、最後になった街中の映画館を復活させたかった」「幅広い作品を上映し、多くの人が映画の面白味を映画館で実感できるような場所にしたい」等と述べるとともに、ある映画評論家は「地域の文化振興の点から見ても意義がある。大いに応援していきたい」と述べる等、当劇場の関係者は、新たな文化や情報発信の場として運営することを強調した。

同劇場では、大作からミニシアター系の作品までを上映する他、コンサートや芝居等も上演する等、興行の多角化を図るとともに、カフェ、書籍、グッズ等を販売する店舗の併設、都内の名画座等になった会員制による特典制の導入、年会費を払い会員になると入場料を安くする低料金化の試み、市民講座の開催等、トータル的なソフト性・サービス性の充実化を図った。当劇場関係者によると、芝居小屋の珊瑚座から続く桜坂という地の利によって、若年層からシニア層まで客層の拡幅も図られ、シネコンの台頭による淘汰から復活した映画館としては、全国的に見ても成功例といわれる。年間動員観客数が四万人あれば成功とされる地方のミニシアターで十万人が来場する実績を得た。一方、競合する県内大手シネコン系の関係者によると、このような単館系の再生に影響される形で、従来はメジャー作品を中心とする大手興行会社も凝った「作品選び」を重視しつつある。序章に示唆した「ハードからソフトへ」のレジャー産業における一例といえよう。

以上のような大手シネコンに対抗する単館系・既存館再生の取り組みは、元来、芝居や音楽をはじめとする芸能や芸術が盛んな沖縄の歴史環境を見直し、ソフト面の運営を工夫することで、ひい

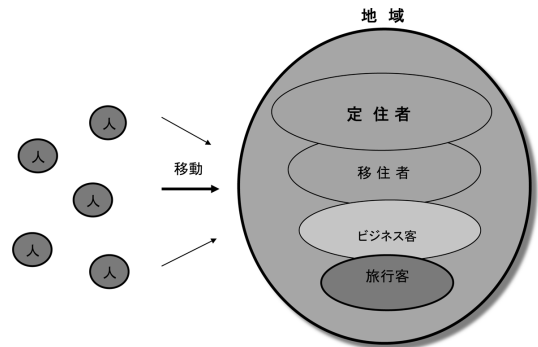


図2 人の移動（集客）と地域の発展

ては桜坂や近隣の平和通り、あるいは壺屋焼で有名な壺屋地区と連携し、那覇の旧市街地の活性化に繋げることに主旨と意義がある。終了した古い映画館を再生し、文化発信の場にすることで中心市街地を再活性化する取り組みは他県においても見られた。趣向を凝らした独自のイベント等を開き、市民に開かれた文化活動の拠点として再生を目指す動きである。他の例として仙台市では、老舗薬局が映画館支援に乗り出し（桜井薬局セントラルホール）、アート系作品の上映や人気の高い旧作のレイトショーを行いながら、近隣の商店を巻き込んでのファッションショー等、映画と商店街のコラボレーションが企画された<sup>9)</sup>。

畢竟するに、旧来型映画館は、最早映画だけでは維持できないという認識から、物販や音楽等との文化的複合化による再生を模索してきた。同劇場プロデューサーが「音楽イベントは劇場の両輪にまで成長した。単純に見せるだけでなく、沖縄とのコラボレーションや文化交流等、何かが生まれる場を提供したい」と述べるように、いわば映画と映画以外の分野との複合体（complex）、及び地域との共存・交流によって、ローカル映画興行の新たな可能性が展望されている。

因みに、ここで同劇場の前史を産業史的な再考とともに一瞥しておこう。かつて桜坂シネコン琉映を経営した琉映は、1950年に設立された映画の配給・興行を行ってきたローカル企業で

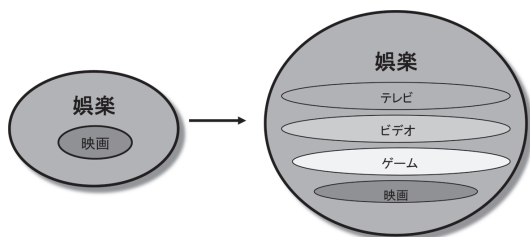


図3 戦後日本におけるレジャー（娯楽）の多様化と映画

ある。最盛期の1963年には直営6館、チェーン館46館を有していたが、後に3館が一緒に入った桜坂シネコン琉映のみ直営、5館に配給を行った。当社の幹部は、消費者の映画館離れの要因として、「テレビやビデオに加え、衛星放送、有線テレビの普及」、「レジャー産業の多様化」等を挙げ、「映画産業自体は必ずしも悪くなっているわけではないが、社会環境が変化し、相対的に映画が落ち込んだ」と分析している（図3参照）。当社は邦画を主体に上映してきたが、「一部の作品を除き、洋画に比べ入りが悪い。映画は娯楽だから大衆に受けなければならない。その意味で洋画は邦画より娯楽性に勝る。邦画は日本国内を対象としているのに対して、洋画は世界中を相手に作る。その差もあるだろう」と述べ、邦画の人気拡大に期待を示している<sup>10)</sup>。このような先代の経営者の言にならうと、上述のような映画館独自の企画性が求められる時代において、興行会社側にはヒット作を待つ受動的な興行姿勢、つまりハリウッド依存型・ブロックバスター依存型からの脱却が求められ、国内の製作部門側には映画というソフトそのもののコンテンツ、すなわち作品の中身の充実化が要請されているといえよう。

### 3-2. 戦後那覇の街作りと映画館

ここで前節に見た琉映系を通して、戦後那覇の歴史と街作りを遡及的に考察しよう。ダウンタウン（旧商業地区＝旧中心街）の那覇市牧志、通称・桜坂は桜坂社交街の他、その周辺には壺屋や

平和通り等の古い那覇の雰囲気が残っている。観光客で混雑する国際通りから裏道に入る場末的・裏通りのな雰囲気が漂う立地である。加藤政洋氏の記述には、歓楽街としての桜坂草創期の風景が詳述されている<sup>11)</sup>。その中心を成したのが琉映系の映画館（珊瑚座・オリオン座）であり、その手前にはオリオン横丁と呼ばれる社交街が形成されていた。その他、街を形成する通りには、内科・歯科・眼科等の各医院や薬局、時計店、理容店、遊技場、事業所等が建ち並び、盛り場というよりは中心性の高い業務地区を形成していた一方、映画の最終上映が終わる夜の中心部は、不夜城的なバー街の風景を呈した。

上述の桜坂劇場開業以前、つまりシネコン琉映終了以前には、桜坂における街作りの一つの取り組みとして、手描きの映画看板の保存による地域起こしが図られつつあった。映画看板を活用した街作りで注目された東京都青梅市を参考に、桜坂社交街に映画通りの形成を目指した。その背景には、上述してきたような映画館をめぐる状況変容とそれに伴う経費削減等の影響によって、旧弊的な既存館とともに映画看板も次々と淘汰されてきた状況がある。大型・手描きの映画看板は映画ファンに親しまれてきたが、小型の宣伝用ポスターに変わりつつあった。映画館自体も複数のスクリーンを持つ郊外型シネコンが主流となり、看板を掲げる余地や必要性が技術的・物理的に減少しつつあった。そこで琉映系映画館の看板作製に長年携わってきたある看板職人から「手描き看板は芸術文化の一つで、戦後沖縄の大衆文化を支えてきた大切な技術。映画館への感謝を込め地域起こしに生かしたい」という提唱を受け、琉映の看板製作は継続された。かくて図られたのが映画看板を生かした桜坂の活性化であった。商店街に1950年代～60年代の映画看板を並べ、映画ファンを喜ばせた東京都青梅市の青梅宿映画看板街道を参考に、シネコン琉映のある桜坂周辺の飲食店に懐かしの映画看板を設置し、郷愁溢れる桜坂作りが提唱された。



然るにその後、桜坂シネコン琉映は営業終了を見ることになり、邦画中心に個性的な作品上映を行ってきた同館を惜しむ映画ファンの声とともに、周辺の商店主等からは人通りの減少による商売への影響を懸念する声が上がった。専門家や関係者は、「メジャー系ではない作品も多く上映し、映画祭の開催等にも積極的だった」「商業映画に留まらず、名画、自主上映に積極的だった。シネコン以外の映画館が街中から姿を消すことは残念。市民映画館あるいは地域参加型のコミュニティーシネマとして継続できないか」「桜坂社交街と繋がって独特の味があった」等として、同館の果たした役割を評価した。然るに桜坂通りでは、ブティックやカフェ等若年層向けの店が増加する等、街並み自体が変容しつつあった。この通りで長年玩具や食品等を販売してきた店主等は「少なからず影響は出る。通り自体暗くなってしまうのでは」「以前は綱引きぐらいに入館者が並んだ。空腹で買って持ち込んでくれた」等と同館が多くの県民に娯楽を提供した時代を述懐した。

ところで加藤政洋氏は前掲の著書において、戦後都市の原基形態を構成する主要要素について、「主要な市街地には公共性の高い施設や金融機関に加えて、以下の三つの要素、すなわち市場、映画館（劇場）、そして歓楽街が見出される」と述べている。同氏の解説にならっていえば、戦後沖縄（那覇）においては、（上述のように）基地の存在が影響してヴァリエーションが発生するが、いずれにしても街作りの史的背景を特徴付ける主要要素の一つは映画館であったと概括し得る。

戦後那覇の復興、なかんずく国際通りという繁華街の形成において、中心的役割を成したのが映画館であった。然るに、映画が主要なレジャーであった1960年代には那覇市内に十カ所以上あった映画館がその後のレジャーの多様化を象徴するように映画からボウリング場に変わる等、徐々に変容・減少していった。本土復帰の1972年時点で、国際通り周辺の映画館は、国映館、グランドオリオン、若松国映、琉映本館、桜坂琉映、桜坂

オリオン、東宝劇場の七カ所になっていた。1970年代以後、上述してきたようにカラーテレビやビデオの影響で消費者の映画館離れが進行し、1989年に琉映本館、1990年に東宝劇場が相次いで営業終了した。残存した諸館は割引制度の導入や1980年代のミニシアター系作品の流行に合わせた施設運営で挽回を図った。しかし、特に車社会の当県において、無料駐車場のない国際通りの映画館は、大型無料駐車場を付設するシネコンに吸収される形で2002年に国映館、2005年に桜坂シネコン琉映が相次いで営業終了した。既存館の関係者や映画史研究家は「映画館があった頃の国際通りは地域住民に密着していて、映画館が人の流れを作った」「歩いて行ける映画館がなくなり、国際通りは観光客ばかりになった」等と述べる。以上のことから、シネコンが北谷町美浜や那覇新都心における街作りの牽引役を担ってきたように、上述のような既存館の新たな取り組み、すなわち、映画と映画以外の分野との複合化、及び地域との共存・交流という映画興行の展開によって、県民・市民が国際通りに戻るような人的流入の形成が期待されているといえよう。

### 3-3. ローカル映画興行の新潮流

#### —競合と差別化—

さても以上のように、興行経営においては、映画館の立地、つまり場所性（locational）が事業展開の要諦となるが、近時の県内市場では、狭隘な島嶼県における新たな場所性の問題も浮上しつつある。2015年、県内では4件目となるシネコン、シネマライカム（イオンモール沖縄ライカム内、9スクリーン・1403席）が本島中部・北中城村に開業した。同村に隣接する北谷町内のシネコン、ミハマセブンプレックスとは直線距離で約4kmしか離れておらず、県内（本島中部内）で同業種による新たな競合が予想される現況である。シネコンという業態では国内的に後発の県内には2015年現在、シネマライカム等を有する会社と桜坂劇場等を運営する会社（各々国場グループ系

スターシアターズ、上記クランク）で計約40のスクリーンがあり、福岡、熊本に次ぐ九州有数の業界規模となっている。上記の地元興行会社二社は、シネコンと老舗という競合関係、あるいは同社内シネコン間の競合関係において（あるいは共存関係において）、県内業界に新たな多様なサービス展開を図っている。シネマライカムでは、従来の二倍の画素数を持つ4Kプロジェクターと壁一面を使用したスクリーンを導入し、最新の映像設備面での性能向上による迫力ある上映を目指している。当社はシネマライカム、ミハマセブンプレックスに加えてシネコンのCINEMAS・Q（前出）とサザンプレックス（南部・南風原町）、及びアート作品中心の旧来館・シネマパレット（南部・那覇市）を運営している。広報担当者は、「一社で35スクリーンを有する会社は県外でも少ない。それゆえに牌は限られており、同じ映画を全てのシネコンで上映すると（特にライカムとミハマのように）客の取り合いになる」と述べている。その解決策として取り組むのが各館（客層）の差別化とアート作品の強化の両輪によるサービス提供である。

前者の各館の差別化では、本島内の需要を中北部と那覇・南部で区切り、ハリウッド大作や話題の邦画はライカム（中北部）とCINEMAS・Q（那覇・南部）で主に上映し、それに対してサザンとミハマはより特色ある作品上映を目指している。サザンプレックスではアニメやファミリー映画、ミハマでは若年層や米軍人の来客からアクション映画が好まれる傾向にあり、今後はこのような各館の客層や傾向に合った作品を上映する方針である。後者のアート作品の強化においては、従来、当社ではシネマパレットで専門的に上映してきたアート作品を「何回でも見たくなり、流行の影響を受けない映画」と定義付けた上で、最近では他社（クランク・桜坂劇場）で上映した映画をフォローする形で、当社の系列映画館でも上映している。県内の興行界において、アート作品は、桜坂劇場が配給会社との強い実績を持つ中、那覇

まで足を運べない中北部の顧客獲得を目標としている。

その一方、前身を含めると老舗といえる競合する既存館・桜坂劇場は、コンサートや舞台、スポーツイベント等を生中継するライブビューイングを導入し、映画以外の分野との複合化による独自の多様なサービス性の提供に臨んでいる。ライブビューイングには専用機材の購入や技術ノウハウが必要となるため、同劇場は導入に消極的であった。しかし、近年上映した音楽映像作品の好調を受け、関係者は、映画ファン以外の客層が具体的に見え、導入を後押ししたと述べる。上述のように、雑貨や飲食を提供する店舗等、併設的な設備面でのサービス性の多様化に加え、さらに性能的・技術的なソフト面での充実化が図られたといえる。このような本章の論点（ソフト性の充実化）という意味において、当劇場では内容的に刺激が強すぎる作品や収益見込みが低い作品等、非商業的な作品を集めたフェアを開催し、アート作品やライブだけではない凝った「作品選び」、つまりコンテンツ面にも差別化の力点が置かれている。この点は、いわばアートシアター（非商業映画、芸術的映画、実験映画、つまり非均質な映画を上映する映画館）のシネコンに対する一種の競争優位性といえよう。

#### 4. 纏め

以上を纏めると、シネコンの影響により、斜陽産業の典型であった映画興行は、多様なホスピタリティ性を創造する典型的なホスピタリティ産業としての地位を再生したといえる。いい換えるなら、本論において跡付けてきた映画興行のローカルビジネス史における諸展開は、いわばレジャー産業におけるホスピタリティ性の実践と追求の過程であった。また、地方都市、及び郊外地域の商業施設において、域外からの人的流入を誘引する中核的な集客装置として、シネコンの付設が全国的に定式化する中、沖縄初のシネコンを開業した

美浜アメリカンビレッジは、県内で最も賑やかな商業地区として成功を見ている。興行部門だけではなく、製作部門、映画祭等の関連イベントに至るまで、映画産業は多次元的な誘客力を有しており、総合的な地域発展に繋がる可能性が展望される。

## 註

- 1) 上間 (2009)
- 2) 本文中の引用文は適宜字句を修正した。
- 3) 加藤 (2006)
- 4) 同社はその後、同県中間市にSC・ダイエーとの提携により、当時国内最大規模のシネコンを開業、同県内には主要な外資系シネコンの進出が相次ぎ、全国有数のシネコン銀座といわれ、国内的には新規大規模SCがシネコン併設による集客力向上を図る計画が進んだ。
- 5) 宮古島に奇跡的に残っていたフィルムと映写機を劇場主が発見して上映した。
- 6) 映画評論家・山里将人氏が戦後沖縄の映画状況を描いた著書は、米軍政下において特に日本本土の状況と異なる戦後十年間 (1945 年～1955 年) という時期に焦点を当て、当県のローカル興行史を纏めている。
- 7) 沖縄タイムス社 (1998)
- 8) 外資系シネコン参入以前から国内に存在した同一建物内に2～3スクリーンを備える映画館ビルをシネコンと称していた例もあり、桜坂シネコン琉映はその一例である。
- 9) 同様に近年再生を試みた地方映画館に佐賀市の旧有楽劇場、横浜市のシネマ・ジャック & ベティ等がある。

10) 琉球新報社編集局政経部 (1998)

11) 加藤 (2011)

## 参考文献等

### ○書籍・論文等

- 加藤政洋 (2011) 『那覇・戦後の都市復興と歓楽街』フォレスト
- 加藤幹郎 (2006) 『映画館と観客の文化史』中央公論新社
- 沖縄大百科事典刊行事務局編 (1983) 『沖縄大百科事典』沖縄タイムス社
- 沖縄タイムス社 (1998) 『庶民がつづる沖縄戦後生活史』沖縄タイムス社
- 琉球新報社編集局政経部 (1998) 『沖縄の企業と人脈』琉球新報社
- 上間創一郎 (2009) 「観光事業としての映画興行の可能性：九〇年代におけるシネマコンプレックスの台頭とその諸影響」『応用社会学研究』立教大学社会学部
- 上間創一郎・城間康文・山内昌斗 (2013) 「沖縄社会の変遷と企業家活動」『経済と社会第 29 卷』沖縄経済学会
- 山里将人 (2001) 『アンヤタサ・沖縄戦後の映画 1945-1955』ニライ社

### ○雑誌・新聞等

- 「日経流通新聞」
- 「日経産業新聞」
- 「日本経済新聞」
- 「沖縄タイムス」
- 「琉球新報」