

経営者に聞く

進化する
人と組織

VOL. 10

ユナイテッド・シネマ
宮田昌紀氏

代表取締役社長

聞き手 = 中重宏基 (本誌編集長)



人材はブランド。
非正規社員のソフトパワーで、
観客の笑顔を引き出す

Miyata Masanori_1954年生まれ。早稲田大学政経学部卒。1978年住友商事入社。人事部、労働組合、大阪機械プラント部、経営企画部、消費流通事業部などを経て、2004年ライフスタイル事業開発部長。2005年インターネット上でのポイント活用サイト、ジー・プランの代表取締役社長に就任。2007年メディア事業本部参事となり、ユナイテッド・シネマ代表取締役社長を兼任。

今、時代は変化の只中にある。確かな未来を切り開くために、経営者はどのような覚悟をもって、日々の決断を下しているのか。「進化する人と組織」——その解を求めて、経営者たちに話を聞く。

全国に20劇場、204スクリーンを展開する、日本有数のシネマ・コンプレックス（複合型映画館、シネコン）チェーン、ユナイテッド・シネマ。映画はどこで観ても内容は変わらない。だから「ぜひこの劇場で観たい」と観客に足を運ばせるためには、劇場のハード・ソフト両面でのブランド力がものをいう。1200人のアルバイトスタッフを巻き込みながら、シネコンとしてのブランドづくりに奮闘した宮田昌紀社長。それまで数年続いた赤字を脱し、2008年度、2009年度と続けて黒字化を達成した（2010年度は震災の影響で、残念ながら再び赤字となった）。彼は、どうやってスタッフを盛り上げたのだろうか。

**映画大好きなスタッフたち
現場の力は大きな財産**

——住友商事で小売り業態にかかわったあと、ユナイテッド・シネマ社長に就任されたのが2007年。最初の印象はいかがでしたか。

私はまさに経営立て直しのために親会社から送り込まれたわけです。周囲では、映画業界は長い歴史のなかで培われた体質があるから、大手商社流に大なたを振るっても成功しないだろうという冷やかな見方があったのは事実です。

ともあれ、現場を見なくてはならない。当時全国に16劇場ありましたが、すべてを回りました。気づいたのは、現場のオペレーションはよくできているということ。みんな映画が大好きでこの仕事に就いた真面目

な人たちばかりでした。

これは財産だ。この人たちを生かすことが、シネコンとしてのブランドにつながると思えました。営業戦略や設備投資は本部がやるけれど、オペレーションは現場に任せる。中央集権と分権の組み合わせでいこうと思えました。

——劇場を支えるソフトウェア資産に目をつけたわけですね。

支配人、マネジャー、本社スタッフなどの正社員も、うち6割はアルバイト出身者です。その意味ではたき上げの人が多いのですが、ただ、普通の会社のような新卒教育や、コミュニケーション能力やリーダーシップを向上させる研修を受けていない。というか、みんな自己流でした。学んでいないからどうしたらいいかわからない。背中を見て盗めという雰囲気がありました。

そこで教育部門を充実させ、それぞれビジネスマナーや接客の基本から研修を始めることにしました。社員にしてみれば唐突だったかもしれませんが、勉強することで自分の価値を上げることができる。価値が上がれば仮に転職することになっても

プラスになるよと、伝えましたね。

——1400人の従業員のうち、アルバイトが1200人もいます。非正規社員によって支えられる事業だけに、彼らをいかに活性化させるかは重要なポイントですね。

アルバイトであろうとなかろうとお客さまから見れば映画館のスタッフです。「私はチケット販売担当なので、飲み物のことはわかりません」では、お客さまはがっかりします。当社はもともと、アルバイトでもチケット販売、チケットのもぎり、売店などの担当をローテーションして、映画館のフロア業務の全体を覚えてもらうようにしていました。この、セクショナリズムではなく、多能工の育成を目指すという現場の運営法は、私も引き継ぎました。

そのうえでリーダーシップやコミュニケーションを研修で学んだ正社員に先導してもらい、パートやアルバイトも一緒になって顧客満足度を上げる施策を考え、実行して、劇場同士で競ってもらいました。「ベスト・プラクティス・アワード(BPA)」というイベントです。たとえば、売店の利用率アップをテーマにして、



アイデアを競ってもらおうのです。

主人公に仮装したスタッフが
劇場でお客さまをお出迎え

——現場に競争意識を持ち込むわけ
ですね。

私はまず、ほかのシネコンやブランドショップ、アミューズメント施設のよい点をどんどん真似しようと言いました。そのうち単なるもの真似ではなくて、自発的なアイデアも出てくるようになりました。自分たちのアイデアを実行して、それが売り上げアップにつながれば、これは楽しくなりますよね。アワードの選考では結果はもちろんのこと、どう工夫したかというプロセスも大切にしました。

——たとえばどんなアイデアが出てきたのですか。

チケット売場のフロアに「ポケモンの足跡」を張り付けた劇場がありました。お子さんがその足跡に気

づいてたどっていくと、ポケモングッズの売り場まで自然にたどりつくという仕掛けです。接客についても競い合いました。劇場のオフィスに、スマイルチェック用の鏡を置いたところがありました。チケット売場の数メートル前の床にテープを貼り、「この線までお客さまがいらしたら、みんなで笑顔を作りましょう」という劇場もありましたね。これは現場では「笑顔スイッチ」と呼んでいました。「映画に合わせたコスチュームを着て接客してもいいですか」という提案が出てきたこともありました。「おおいにやりなさい」と後押ししたものです。映写室でかぶりものを着けたり、子どもの観客に手をふったりする映写技師も出てきましたね。

コストカットではなく、
コントロールを意識させる

——映写技師がかぶりものなんて、

ふつうの映画館ではありえない
(笑)。全体の参加意識を盛り上げる
ことが大切なんですね。

本社のほうから「これをやりましょう」というのはほとんどありません。ただ現場から面白いアイデアが出れば「これオモロイねえ、すごいねえ」と誉めて、煽る(笑)。その取り組みのどこが優れているかを指摘し、もっとこうしたらいいんじゃないかと、気づきを促します。

現場の工夫や取り組みを、本社はちゃんと見ていくなれば、もっと頑張ろう、もっと考えようということになります。ほかの劇場には負けたくない、それぞれが工夫を重ねるようになります。

——「楽しさ」というのが1つのキーワードですね。

私たちの仕事は映画ですからね。自分たちがもっと楽しまなければ、お客さまだって楽しいはずがない。

もちろん楽しいことばかりではありませんでした。赤字の時期にはボーナスカットもしました。そうしながら私は、「赤字は悪だ」ということを全員に伝えていきました。お恥ずかしい話ですが、当時は財務諸表を読む支配人はほとんどいなかったんです。映画館の業績イコール観客動員数だと思い込んでいる人も多かった。しかし、動員数は映画の内容次第で大きく変動します。たとえ動員が少なかったとしても、映画館は利益を出さなければなりません。いかに少ない人数で、顧客満足度を下げずに、利益を生むか。そのためには、コストをコントロールすることが大切だと口を酸っぱくして言い

◆ ブランドにつながる現場発のアイデア



右：現場発のアイデアその① 劇場スタッフたちが、トイ・ストーリーの主人公ウディに手作り衣装で仮装した。
上：現場発のアイデアその② ポケモンの足跡をたどると、飲食コーナーやグッズコーナーに。
下：ユナイテッド・シネマ豊洲の来場者用休憩スペース。ちょっとした空間にもデザイン性を感じられる。

続けました。

——コストカットではなく、コストコントロールですね。

映画館は繁閑の差が大きい業態です。しかもコストに占める人件費は大きい。そのためにアルバイトスタッフの人数は柔軟にコントロールしなければなりません。観客動員数に対応して、アルバイトのシフトを柔軟に組み替えることを促しました。「今日は意外とお客さんが多いから、昼から出てきてくれない？」と、相談できるような関係をアルバイトと築くことを求めていきました。このようにコストコントロールを積み重ねていったことも、黒字化の要因だと考えています。

**全社の取り組みが評価され
グッドデザイン賞を受賞**

もちろん本部としてやるべきことにもしっかり取り組みました。「ユナイテッド・シネマ豊洲」は当社のフラッグシップ劇場ですが、スタイリッシュな内装に、ゆったりとした座席など、まるでホテルのようなつくりで、「デザイナーズ・シネコン」と銘打っています。こうした設備への投資は重要です。

いったん黒字に転換した2008年度以降は、既存劇場のリニューアルにも力を入れています。ハード・ソフトの両面でブランドが確立し、観客が増えてくれば、家主であるビルオーナーやSCデベロッパーとの関係性も変わってきます。これまで映画興行界では、家賃交渉はタブーとされていましたが、それにも取り組



んできました。

——グッドデザイン賞への挑戦も、業界では初めてですね。

最初は単館のデザインで賞をいただきましたが、2009年には、会社全体の取り組みがグッドデザイン賞を受賞しました。

これからは、映画のデジタル化、3D化が進みます。2年後には日本の映画館のほとんどがデジタル上映になると見えています。それに伴って演劇や音楽の映像など、映画ではない作品を最新のデジタル上映設備で楽しむことも当たり前になってくると思います。

デジタル化の時代、映画業界も変化にさらされています。ですが、高いコスト意識と優れたホスピタリティをもったスタッフの力があれば、どんな時代になっても、リードできるだろうと思っています。

ユナイテッド・シネマ

■本社所在地／東京都港区 ■設立／1999年10月 ■従業員数／1400人
(2011年3月末時点) ■売上高／150億円 (2010年3月期)

AFTER INTERVIEW

**「楽しむ」ことを軸に、
圧倒的な現場力を生み出す**

アルバイトスタッフが生き生きと働き、現場力がブランドと業績をつくる。いかにして非正規社員たちのモチベーションを高めるのか。見出せたのは「楽しむ」というキーワードです。

BPAの仕掛けに乗って仕事のなかでアイデアを出し合い、試行錯誤を楽しむアルバイトたち。リーダー役の正社員も一緒に楽しむ。よい試みは全国に共有、展開され、全従業員にやりがい伝播していく。アイデアがしっかり承認され、それがまた次のアイデアにつながる。組織と人への信頼がポジティブなサイクルを生み、それが現場力につながっている。「信頼」こそがモチベーションの源泉であり、この会社の強みなのでしょう。

(本誌編集長)