

音楽ライブ・ビジネスにおけるリスクファイナンス

Risk Finance in Music Live Business

尚美学園大学 芸術情報学部

八木良太

Faculty of Arts and Information,
Shobi University

Ryota YAGI

フィール アイ株式会社

大塚寛樹

feel i Corporation

Hiroki OHTSUKA

関西大学 社会安全学部

亀井克之

Faculty of Safety Science, Kansai
University

Katsuyuki KAMEI

SUMMARY

There might be no other business that has high uncertainty like Live Entertainment Business. This is because the success and failure of this business depend a great deal on the unscientific element which is the individual taste, and it is consistently exposed to unpredictable risks such as a natural disaster or a sudden accident. In this study we study Live Entertainment Business from a viewpoint of Risk Management by using its traditional framework. Specifically, we identify the risk of Live Entertainment Business, and discuss the risk treatment measure of the concert promoters (company to plan and conduct concerts) from the perspective of Risk Finance. And it is revealed from the consideration of this research that the strategic choice and implementation of insurances by the concert producers has the key to success of Risk Finance of Live Entertainment Business.

Key words

Risk Management, Risk Finance, Live Entertainment Business, Concert Event, Concert promoters, Event Insurance

1. はじめに

従来、日本の音楽関連市場は、レコード会社をはじめとする音楽関連企業が中心的役割を担ってきた。近年、アップル社の「アイチューンズ・ストア」に代表される音楽配信サービスの進展やスマートフォンの普及という環境変化によって、顧客による楽曲の入手構造には大きな変革が起こった。結果として、音楽CDなどの

パッケージビジネスの市場規模は、1998年の6,075億円をピークに減少を続け、2012年には3,108億円にまで減少した（一般社団法人レコード協会調べ）。こうした中、音楽ライブの市場規模は、拡大を続けている。2013年も、サマーソニックなどのロックフェスティバルは各地で盛況で、海外からはポール・マッカートニーなどの大物アーティストが来日してライブを行ない、過去最大の市場規模となる勢いであった。

音楽ライブに代表されるエンタテインメントビジネスほど高度なリスク環境にさらされているビジネスはない。Caves (2000) は、エンタテインメントビジネスの特徴を「Nobody knows = (何がヒットするのか) 誰にも分からない」と表現している。つまり、このビジネスは、成否が人の嗜好や感覚といった、実に曖昧で非科学的な要素に大きく左右されるため、不確実性が非常に高い。とりわけ、音楽、映画、演劇、スポーツなどを公衆に見聞させることによって収益を得るライブエンタテインメントビジネス(興行)は、博打的要素が強く、また、常に突発的な事故や予測不能な自然災害の脅威を受けており、リスクが多いビジネスといえる。

近年、伝統的なリスクマネジメント理論やリスクマネジメントの国際規格 ISO31000:2009 などが提示する枠組みをさまざまな分野に当てはめて、考察することが一般化しているが、ライブエンタテインメントビジネスをリスクマネジメントの観点から考究することは、他の産業やビジネスのリスクマネジメントにインプリケーションを与えるとともに、リスクマネジメント研究全体の発展に寄与するものと考えられる。

本稿では、ポピュラー音楽を中心としたライブエンタテインメント(コンサートイベント)に焦点を当てる。①そのリスクを特定し、②リスクファイナンスの観点からコンサートプロモーターをはじめとするライブ関連企業のリスク対応について論究する。

1. ライブエンタテインメントビジネスにおけるリスクの調査・確認

1.1. リスクの定義

リスクについて、2002年発表のリスクマネジメント用語の国際規格 ISO/IEC Guide 73:2002 は、リスクを「事象の発生確率と事象の結果の組み合わせ」と定義した。2009年に発表された

ISO 73:2009 と ISO31000:2009 は、「目的に対する不確実性の影響」と定義している。

伝統的なリスクマネジメント理論では、リスクは純粹リスクと投機的リスクの2つに大別される。純粹リスクとは、当事者の意思や時間に関係なく、何の前触れもなく突発的に発生する自然災害や偶発的の事故に関するリスクである。このリスクは、損失のみが発生するリスク(loss only risk)で、その損失は限定不可能である(Marmuse and Montaigne, 1989)。しかしながら、交通事故や火災のように純粹リスクは、大数の法則により、ある程度共通した損失の規模を算出することができる。純粹リスクの場合、保険化が可能である。

他方、投機的リスクは、企業活動や経営環境に関するビジネスリスクで、意思決定者の判断によって損失または利益のいずれかが発生するリスク(loss or gain risk)のことをいう。このリスクは、意思決定者の判断、すなわち戦略的なリスク負担(リスクテッキング)やリスク回避を通じて、損失を限定的なものにすることができる。投機的リスクは、損失が企業ごとに異なり、保険化が不可能である。

1.2. ライブエンタテインメントビジネスにおけるリスク特定

リスクマネジメントにおいて最も重要なことは、事前にリスクを想定し、そのリスクへの対応策を事前に施すことである。したがって、まずは国家や産業、企業といったそれぞれの組織や経済主体レベルで起こり得るリスクを認識、特定しておく必要がある。

まず、純粹リスクとしては、ライブエンタテインメントビジネスには主として以下の4つのリスクがある⁽¹⁾。

1.2.1. ライブエンタテインメントビジネスにおける純粹リスク

①悪天候や自然災害による興行の中止・中断

悪天候や自然災害はライブエンタテインメントビジネス（興行）の成否に関わる重大なリスク要因である。特に、地震や津波などの大規模自然災害が発生した場合、交通機関の不通や会場の使用不可によって興行は中止となり、主催者は莫大な損失を被る。屋外で開催されるロックフェスティバルがこれら大規模自然災害に遭遇すると、その損失の額と規模はさらに甚大なものになることが予想される。

事例：2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響で、3月12日と13日に予定されていたMr. Childrenの大阪城ホールでのライブや福山雅治の広島グリーンアリーナでのライブなどが中止された。一方、親日家の米国人歌手シンディ・ローパーは日本を激励する熱意に燃え、3月15日に中京大学文化市民会館オーロラホールでのライブを決行した。彼女は続く3月16日～18日の3日間Bunkamura オーチャードホールでもライブを決行して、募金を募った。

②出演アーティストおよびスタッフの怪我・急病

出演アーティストや現場スタッフは、公演期間中に突発的事故や不注意によって怪我や急病に見舞われる可能性がある。舞台上でのパフォーマンスによる事故や、会場設備の欠陥または管理不備（照明や大型アンプなどの大型機材の落下等）、楽器・機材の運搬途中での交通事故、アーティストが怪我を負った場合など様々な理由により、主催者は公演の中止または延期をしなければならなくなる。

事例：1997年に大阪でデビューしたロックバンドDIR EN GREY（ディール・アン・グレイ）は、自殺・幼児虐待など、社会の「痛み」を取り上げ、独自の世界観を築き上げている。メー

クを落としてビジュアル系を脱した2000年代中盤からは、海外でもライブを行うようになり、世界各地で人気を博している。現在、海外ライブの評価が高い稀有な日本のロックバンドである。妥協を許さないさまざまな歌唱方法で、激しいライブの中心を担うボーカリストの京は、2009年に声帯炎・咽頭浮腫、2012年に声帯結節・音声障害を患った。その結果、2009年は国内ライブの日程が変更され、2012年は米国ツアーが中止となった。

③観客の怪我・急病

会場の多くは消防法によって収容定員数が決まっている。しかし、満員の観客の中では不測の事態が起こりやすい。多くの観客が一斉にステージ前に詰めかけて前列の客を押しつぶしたり、興奮した観客がダイブなどの危険行為に及んだり、観客同士の喧嘩などによって、会場内の観客が怪我を負うケースがある。また、夏期に開催される屋外コンサートでは熱中症が発生したりする。

事例：DIR EN GREYのライブなどでは、スタンディングの会場の場合、アーティストに近い前方の部分に人が押し寄せる。この結果、圧迫感によって気分が悪くなる観客が出ることもある。また、サマーソニックのような真夏の野外ライブでは、時に熱中症者が発生する。

④楽器・機材、会場の設備・備品のトラブル（破損・紛失等）

アーティストの使用楽器や会場内で利用される音響装置・照明装置は、悪天候や偶発的なトラブル（電気関係の不具合や停電等）による故障する可能性がある。特に、屋外コンサートでは、豪雨や落雷により故障のリスクが高まる。また、長期間におよぶツアー中に楽器や機材を紛失してしまう場合もある。会場の設備・備品

については、スタッフや観客の不注意やミスによる破損、紛失の可能性がある。

事例：DIR EN GREY の2013年の米国ツアーでは、移動用のバスが故障したため、11月21日に予定されていたシアトルでのライブが中止となった。米国のファンを大切に思うメンバーの熱意やスタッフの努力、さらに会場が空いていた幸運により、翌11月22日にシアトル公演は開催された。

1.2.2. ライブエンタテインメントビジネスにおける投機的リスク

ライブエンタテインメントビジネスにおける投機的リスクとして、次の5つが挙げられる。

①アーティストの選択をめぐる不確実性

興行において最も重要な要素は「誰が出演するのか」、つまり、出演者である。出演者の顔ぶれによって、観客動員数およびチケット売上（収益）は大きく変動する。いかに魅力的なアーティストを出演させることができるか（ブッキングできるか）に興行の成功はかかっていると言っても過言ではない。魅力的なアーティストをブッキングできなかった場合、その興行は大きな失敗リスクを抱えることになる。

事例：フジロックフェスティバルやサマーソニックなどの大型ロックフェスティバルの場合、ヘッドライナー（大トリ）を務めるアーティストのネームヴァリュー（知名度・価値）が集客を大きく左右する。2013年8月10日・11日に開催された「サマーソニック2013」では、メタリカやミューズといった洋楽大物アーティストがヘッドライナーを務めたことに加えて、邦楽の人気アーティストであるMr.Childrenがコ・ヘッドライナー（大トリ前）として参加を決めたことにより、過去最速の6月に前売りチケットが売り切れた。

②会場の選択をめぐる不確実性

会場も興行の成否に大きな影響を及ぼす要素である。興行会場の場所や規模によって、観客動員数も大きく変わってくる。交通の便が良く、アーティストの集客力に見合った適正規模の会場を確保することが重要である。それが出来ないと興行失敗のリスクを抱えることになる。また、屋外イベントの場合、騒音や営業時間（夜間営業が可能か否か）をめぐる会場周辺地域との間に問題が生じやすい。地域住民からの苦情により興行が中止に追い込まれる場合もある。それゆえ事前に警察や自治体などの関係各所と協議するとともに、周辺地域と連携しながら準備を進めていくことが重要となる。

事例：フジロックフェスティバルは、1999年より毎年、新潟県湯沢町の苗場スキー場で開催されており、郊外型ロックフェスティバルとして有名である。大自然の中でのイベントのため、交通の便が悪く、交通費や宿泊費などの費用がかさむというデメリットがあるものの、開催地の湯沢町と連携することにより充実したホスピタリティの実現に成功し、毎年、多くの観客を集めている。

③日程の選択をめぐる不確実性

日程の選定も投機的リスクの1つである。例えば、よく似た音楽ジャンルのコンサートやイベントが同日に開催される場合、観客が分散してしまい、チケット販売に大きな影響を及ぼす恐れがある。したがって、コンサート主催者間で重複する競合コンサートの日程を調整、協議して、リスクを回避しなければならない。

事例：日本における野外ロックフェスティバルは7月から8月に集中している。例えば、フジロックフェスティバルは毎年7月最終週の週末開催、ロック・イン・ジャパン・フェスティバルは毎年8月の第1週目の週末開催といった

具合に決定している。したがって、それらの日程と重複しないように、各地方の野外ロックフェスティバルは開催日程が決定されている。

④チケットの価格をめぐる不確実性

消費者はチケットの販売価格に敏感である。出演アーティストの価値に見合ったチケット価格の設定がなされているか吟味される。新人アーティストの場合、強気な価格設定が裏目に出て、チケットの販売不振に陥る場合もある。それゆえ、アーティストの現時点での集客力を冷静に見極めつつ、適正なチケット価格を設定する必要がある。数日間連続して開催される大型イベントの場合、一日券や通し券の価格設定の判断が重要になる。主催者は、顧客に割安な通し券を購入させることにより、投資費用の回収の目処を早めに立てることができる。興行に係る全責任を担うコンサートプロデューサーは、チケットの価格設定に関する戦略的な意思決定をしなければならない。

事例：サマーソニックでは、2013年より、通常のチケット代金（一日券¥15,500）の約2倍に相当する“プラチナ・チケット”（一日券¥30,000）の販売が行われた。プラチナ・チケット購入者は、ライブエリアに設けられた専用スペースでライブを楽しんだり、VIPスペースで休憩したりすることができる。サマーソニック初の試みで、高額の価格設定であるにも関わらず、プラチナ・チケットは東京会場、大阪会場ともにすぐに売り切れとなった。

⑤マーケティングの成否をめぐる不確実性

ライブエンタテインメントビジネスのマーケティングとは、公演の告知およびチケット販売のプロモーションを意味する。集客力のあるアーティストの出演が決定し、競合アーティストと重複しない日程に交通の便の良い会場を押さ

えることができたとしても、顧客がその公演の存在を知らなければ全く意味がない。つまり、マーケティングの成否も投機的なリスクとなり得るのである。公演のターゲットとなる顧客に向けて、いかにして公演の告知プロモーションを行うのか。顧客ターゲットに合ったメディアを選び、綿密な計画に基づいた効果的なマーケティングが重要となる。マーケティングの成否がチケット売上に直結するのである。

事例：ロック・イン・ジャパン・フェスティバルは、音楽雑誌社のロックン・オン社が企画制作を手がける邦楽最大級の野外音楽イベントであるが、ニッポン放送とディスクガレージが主催者となっている。これは、放送局であるニッポン放送が公演に関する宣伝告知およびチケット販売のプロモーションを行い、邦楽コンサートプロモーターのディスクガレージが、入場券の発券及び販売等の公演開催に関する業務を統括するとともに、公演を円滑かつ安全に運営する役割を担っているのである。つまり、元来、コンサートプロモーターではないロックン・オン社は、ライブエンタテインメントビジネスのマーケティングに係るリスクを軽減するために、メディア企業であるニッポン放送とコンサートプロモーターのディスクガレージと協働している。

2. ライブエンタテインメントビジネスにおけるリスク対応（リスク・トリートメント）

2.1. リスク対応の種類

前節において、ライブエンタテインメントビジネスのリスクを特定した。では、コンサートイベントを手がけるコンサートプロモーターは、これらのリスクにどう対応しているのだろうか。伝統的なリスクマネジメント理論におけるリスク対応（リスク・トリートメント）はリスクコントロールとリスクファイナンスに大別される

(Head, 1978). リスクコントロールは損失を事前に防止または軽減する技術的操作のことをいう。一方、リスクファイナンスは損失発生を予想して、資金をあらかじめ準備することをいう。(亀井, 2001)は、この2つのリスク対応法のうち、リスクコントロールをリスクの回避とリスクの除去に、リスクファイナンスをリスクの転嫁とリスクの保有に分類している。

リスクコントロールにおけるリスクの回避とは、予想されるリスクを遮断するために、そのリスクに関わる活動そのものを中止してしまうことである。リスクの回避は、リスクを伴う活動からの逃亡、すなわち、便益や利益を放棄することであり、極めて消極的なリスク対応といえる。また、リスクの除去では、積極的な予防・軽減によってリスクを防止したり(リスクの防止)、取引業者との契約によって事前にリスクを分散・制限したり(リスクの分散・制限)、いくつかの企業がパートナーシップ協定を結ぶことによって同一のリスクを除去したりする(リスクの結合)。

他方、リスクファイナンスにおける転嫁とは、リスクコントロールによって回避または除去できないリスクを第三者に転嫁することで、保険、共済、基金などの手法を意味する。これらの中で最も一般的なリスク処理手法が保険である。しかしながら、あらゆるリスクが保険に転嫁できるわけではない。既に述べたように、投機的リスクは保険化が困難である。また、純粋リスクにおいても大数の法則が機能しないリスクは保険に転嫁できない。次に、リスクの保有は、保険等に転嫁できないリスクを企業が保有することである。リスクに対する無知から結果的にリスクを保有せざるをえない状況となる消極的保有と、リスクを十分認識したうえで保有する積極的保有がある。積極的保有には、保険会社にリスクを転嫁せずに企業内部に損害引当金を

積み立てる自家保険やキャプティブなどの手法がある。

2.2. ライブエンタテインメントビジネスのリスク対応 (リスク・トリートメント)

では、ライブエンタテインメントビジネスの純粋リスクと投機的リスクに対して、コンサートプロモーターをはじめとするライブ関連企業がどう対応しているのかを考察してみよう。

2.2.1. 純粋リスクへの対応

自然災害による興行の中止、出演アーティストやスタッフ、観客の怪我・急病、楽器・機材や会場設備・備品のトラブル(破損・紛失等)など、コンサートイベントの純粋リスクへの対処法としては、リスクコントロールに属するリスクの回避とリスクの除去、そして、リスクファイナンスに属するリスクの転嫁とリスクの保有が考えられる。自然災害が原因の興行中止のリスクは、興行の延期や中止、撤退によりリスクを回避できる。また、出演アーティストやスタッフ、観客の怪我・急病のリスクは、会場内の警備セキュリティの強化によってリスクを予防・軽減できる。このように、純粋リスクは、回避や除去などのリスクコントロールを用いてリスクに対応することができる。ライブエンタテインメントのリスク処理手段として最も効果的なのはリスクファイナンスにおける保険である。コンサートイベント業界では、多くのライブ関連企業が保険に転嫁することによって純粋リスクに対応している。

2.2.2. 投機的リスクへの対応

次にアーティストのブッキングや会場・日程の選定、チケットの価格設定、マーケティングといった投機的リスクへの対応を見てみよう。これら投機的リスクはすべてチケット販売の成

否に関わるビジネスリスクであり、意思決定者によるリスクコントロールがリスク対応の中心になる。とりわけ、リスクの除去における分散と結合が一般的に用いられる。興行の意思決定者であるコンサートプロデューサーは、取引業者との契約によるリスクの分散・制限や、企業間でのパートナーシップ協定によるリスクの結合を通じて、これらのビジネスリスクを除去する。例えば、興行におけるリスク分散では、ブッキングしたアーティストが公演開始直前に出演をキャンセルしないように、アーティスト所属事務所との間で出演確約の契約を交わす。また、リスク結合では、野外ロックフェスティバルのような大規模イベントの場合、主催者であるコンサートプロモーターが出資者を募り、数社の共同出資による実行委員会がイベントの運営を行うなどして投機的リスクをヘッジしている。

3. コンサートプロモーターのリスクファイナンス

3.1. コンサートイベントにおける保険

ここでは、本研究の主題であるライブエンタテインメントにおけるリスクファイナンスに焦点を当てる。その中でも、最も一般的かつ効果的な保険による転嫁について考察する。

ライブエンタテインメントの保険は、通常、「イベント保険⁽²⁾」と呼ばれ、(1)興行中止保険、(2)賠償責任保険（施設所有管理者賠償責任保険）、(3)動産保険、(4)傷害保険から構成される。公演の企画運営者であるコンサートプロモーターは、公演の特性（出演者、開催時期、会場、公演の規模等）を考慮しながら、これら4つの保険すべてに加入するか、あるいは必要な保険を選択し、組み合わせて加入する。このイベント保険に加えて、一般社団法人コンサートプロモーターズ協会に加盟している企業は、(5)その

他（一般社団法人コンサートプロモーターズ協会による保険）に加入することになる。以下、これら5つの保険について解説する。

(1)興行中止保険の概要

イベント保険の中心となる興行中止保険は、興行場法に定義される「映画、演劇、音楽、スポーツ、演芸又は観せ物を公衆に見せ又は聞かせること」を目的とした事業⁽³⁾を対象としており、ポピュラー音楽の興行においては、主に、制作費が高額な公演や、中止確率の高い海外アーティストの公演、屋外開催の大規模公演などで活用されている。そして、この保険は、興行が中止または中断されることによるリスクを補償するもので、「オールリスク（不測の突発的なリスク⁽⁴⁾）による公演の中止・中断を補償する保険」と、「悪天候による公演の中止・中断を補償する保険」に分類される。

前者の保険には、悪天候に関するリスク（例：「突然の台風や豪雪などにより、入場者の来場が不可能になった」）から、出演者に関するリスク（例：「出演者が開催日直前に急病になり、出演できなくなった」）、会場施設に関するリスク（例：「会場設備や舞台装置の故障等により、開催が不可能になった」）、運営に関するリスク（例：「交通事故や交通渋滞により機材運搬車が延着し、開催が不可能になった」）まで、幅広い突発的リスクに対応している。他方、後者の保険は、悪天候に関するリスクのみに対応している。これは、出演者の多い大規模公演の場合、1人の出演者の欠場によって公演そのものが中止に追い込まれる可能性は低いため、オールリスクによる公演中止を想定した保険ではなく、悪天候による公演中止に限定した保険を、主催者が選択する場合も考えられるからである。

興行中止保険は、オールリスクを対象としているが、経営上のリスク（チケットの売れ行き

表1 興行中止保険の保険金支払い対象となる費用項目

<ul style="list-style-type: none"> • 会場費（会場使用料、電気・空調を含む会場付帯設備使用料等） • チケット払い戻し手数料（プレイガイド返金手数料、郵送代等） • チケット販売手数料（外部販売会社への委託料） • 舞台制作費（舞台制作資材代、舞台監督および制作スタッフの報酬等） • 舞台美術制作費（舞台美術資材代、美術監督および美術スタッフの報酬等） • 楽器音響機器レンタル費（楽器音響機器のレンタル代、ピアノ調律代等） • 楽器音響機器運搬費（運搬車両代、運転人件費等） • 衣装関連費（衣装制作代、スタイリスト料等） • 美容関連費（着付け代、ヘアメイク料等） • 楽屋関連費（ケータリング代等） • 警備関連費（警備・誘導会社への報酬等） • 主催関連費（放送局の主催者名義代等） • 広告宣伝費（チラシ・ポスターの制作費、飛行船・アドバルーンの使用料等） • 出演者人件費（出演者およびスタッフの人件費等） • リハーサル費用（ゲネプロ・練習時の会場使用料および楽器音響機器使用料等） • 映像制作費（カメラ使用料、カメラオペレーター人件費等） • 食事代（弁当代等） • 交通宿泊関連費（出演者およびスタッフの宿泊交通費等） • 中止延期広告宣伝費（新聞および放送局への中止告知代等） • 著作権使用料 • その他、制作雑費（保険会社が妥当と認めた雑費）
--

が悪い等)、人為的モラルリスク(出演者の気まぐれや出演者間の喧嘩などの理由で出演しない等)、異常危険リスク(地震・津波・火山噴火などの大規模自然災害、新型インフルエンザ・SARS・O-157などの新興・再興感染症、放射能、テロ行為等)は免責事項になっている。それゆえ、興行主催者が地震や津波などの大規模自然災害に備える場合、「地震危険担保特約⁽⁵⁾」に別途加入する必要がある。

補償に関しては、興行中止保険の申込日⁽⁶⁾から公演終了時まで、公演が中止・中断した場

合(公演開催前の準備期間を含む)、保険加入者は公演の準備時や公演中に支出した経費(出演料、会場費、舞台制作費、警備関連費等)をこの保険によって補填できる。ただし、補償額は実損害⁽⁷⁾の90%を限度とし、公演ごとに設定した限度額の範囲内での補償となる。興行中止保険の保険金(補償金)の支払い対象となる費用項目を表1に示す⁽⁸⁾。

(2)賠償責任保険(施設所有管理者賠償責任保険)の概要

ライブエンタテインメントビジネスで活用される賠償責任保険は、「施設所有管理者賠償責任保険」である。施設所有管理者賠償責任保険とは、被保険者(保険の補償を受ける者)が、施設の構造上の欠陥や管理不備、または施設利用に伴う業務遂行によって、観客の人身事故や物損事故を引き起こし、賠償金の支払いや費用の負担等の賠償責任が生じた際に、被保険者が被る損害賠償リスクを補償する保険のことをいう⁽⁹⁾。この保険による保険金の支払い対象となる費用項目を表2に示す。

施設所有管理者賠償責任保険はあらゆる業態に対応できるよう設計されている。当該保険だけでは対応しきれない各業態別の特殊な損害賠償リスクに遭遇した場合には、それらのリスクを補償する特約に追加加入することにより対処

表2 施設所有管理者賠償責任保険の保険金支払い対象となる費用項目

<ul style="list-style-type: none"> • 損害賠償金(治療費、慰謝料、休業損害費、交通費、修理代等) • 損害防止費(消火器の使用料等) • 権利保全行使費(賠償義務者の資産に対する差し押さえ費用等) • 緊急措置費(被災者への応急手当等) • 協力費(保険会社のコンサルティング料、弁護士費等) • 訴訟費(裁判の訴訟費、弁護士費等)
--

する。ポピュラー音楽を中心としたライブエンタテインメントビジネスに係る特約には、被害者治療費等担保特約⁽¹⁰⁾、初期対応費用担保特約⁽¹¹⁾、施設災害補償担保特約⁽¹²⁾、借用イベント施設損壊賠償責任特約⁽¹³⁾などがある⁽¹⁴⁾。

(3) 動産保険の概要

動産保険とは、出演者やスタッフが公演期間中に使用する楽器や機材、衣装、制作道具、舞台装置（音響、照明、美術品）などの「有体物」の故障や破損を補償する保険のこと。動産保険の加入にあたっては、カルネ（通関手帳）や当該物品に係る情報（製造原価、購入価格、購入年月日など）が必要とある。舞台制作や音響、美術などの各業務の受託会社が動産保険に加入している場合もあるが、主催者は、後日、トラブルに発展させないためにも、高額または特殊な楽器や機材、舞台装置、衣装の保険加入の有無について確認するとともに、これらを直接借用する場合は保険の加入を検討しなければならない。

(4) 傷害保険（普通傷害保険、施設入場者傷害保険）の概要

傷害保険は、出演者、スタッフ（アルバイトスタッフを含む）、観客の公演期間中の偶発的な事故による怪我（病気を除く）やそれに起因する死亡あるいは後遺症を補償する保険⁽¹⁵⁾で、「普通傷害保険」と「施設入場者傷害保険」の2種類がある。

普通傷害保険は、出演者やスタッフなどの特定個人を対象とした保険で、公演に係る業務中か業務外かを問わない24時間の偶発的な事故による受傷⁽¹⁶⁾を補償する保険と、業務中の偶発的な事故による受傷⁽¹⁷⁾のみを補償する保険に分類される。

施設入場者傷害保険は、不特定多数（50名以

上から）の観客の偶発的な事故による受傷を補償する保険で、「入場券を持って入場した人」に保険が適用される。また、先述のとおり、観客の受傷の補償は、施設所有管理者賠償責任保険を通じてもなされるが、両者の相違点は「主催者の過失の有無」にある。つまり、施設所有管理者賠償責任保険では主催者の過失による事故（主催者に過失有り）を対象としているのに対し、この保険では主催者の過失がない事故（主催者に過失無し）を対象としている。

補償に関しては、死亡・後遺症保険金⁽¹⁸⁾、手術保険金⁽¹⁹⁾、入院保険金⁽²⁰⁾、通院保険金⁽²¹⁾などが被保険者の損傷の程度に応じて補償される。

(5) その他（ACPCによる保険の概要）

ポピュラー音楽を主としたライブエンタテインメント事業を手がける日本の大手コンサートプロモーターの多くは、ライブエンタテインメントビジネスの業界団体である一般社団法人コンサートプロモーターズ協会（ACPC）に加盟している。同協会は、ライブエンタテインメント産業における企業活動の活性化を目指すことを事業理念とし、ライブエンタテインメント事業に関する調査研究や教育・啓蒙・普及活動、知的財産権の維持・管理・保全活動を通じた同産業の発展を事業目的としている。

ACPCは協会として賠償責任保険や傷害保険などに加入しており、協会会員であるコンサートプロモーターは、この保険を通じて損害補償を受けることができる。ACPCによる保険は、主に、公演の準備時および公演中に生じたスタッフ（アルバイトスタッフを含む）や観客の人身事故⁽²²⁾ならびに物損事故の補償を対象としたもので、この保険の補償目的および内容は先述の賠償責任保険や傷害保険と重複するが、ACPCに加盟しているか否かという特殊な事情があることから別途区分している。

3.2. コンサートプロモーターにおける保険の導入事例（記述・分析・考察）

本節では、コンサートプロモーターにおける保険（興行中止保険をはじめとするイベント保険）の導入事例の記述、分析、考察を行い、保険を用いたリスクファイナンスの限界や問題点について論じるとともに、コンサートプロモーターのリスクファイナンスの成功要因（KSF）を明らかにする。本節の事例では、浜崎あゆみをはじめとしたエイベックス・グループ・ホールディングス所属アーティストのコンサートや、a-nationなどの大型イベントの企画運営を手がけるエイベックス・ライブ・クリエイティブを取り上げる。同社を事例に選んだのは、同社が大型イベントを含む数多くのコンサートを手がけていることから、同業他社と比べてリスクマネジメントに対する意識が高く、着実なリスクファイナンスを実践していると判断されるからである。

3.2.1. 事例の概要

公演名：Koda Kumi Live Tour 2011~Dejavu
～

アーティスト名：倅田來未

期間：2011年3月24日から7月20日

公演数：全53公演（全国33箇所）

主催者：エイベックス・ライブ・クリエイティブ株式会社⁽²³⁾

想定したリスク：オールリスク

主催者の加入保険：イベント保険（興行中止保険、傷害保険⁽²⁴⁾）

発生した事象：東日本大震災

3.2.2. 事例記述

2011年3月から開始された倅田來未のコンサートツアーは、公演会場が東京ドームや東京国際フォーラムなどのドームまたはホールクラス

で、全国33箇所をまわる大規模なコンサートツアーであった。そこで、この興行の企画運営を手がけるエイベックス・ライブ・クリエイティブは、コンサートツアーを開始するにあたり、興行中止保険をはじめとしたイベント保険に加入した。この保険の活用は、大規模なコンサートツアーを実施する上で、様々な突発的リスクに対処するための一般的なリスクファイナンスである。

しかしながら、2011年3月11日、主催者の想定を越えるリスクが発生した。東日本大震災（地震・津波）と原発事故である。この影響により、中止される公演が出た。

既に述べたように、イベント保険の中心となる興行中止保険は、オールリスク対応型の保険であるが、地震・津波といった大規模自然災害は免責となっている。したがって、エイベックス・ライブ・クリエイティブは、興行中止保険を中心とする一連の保険を通じて、東日本大震災による公演の中止・延期に伴う補償（保険金の支払い）を受けることができなかった。なお、全53公演のうち13公演⁽²⁵⁾は、やむなく公演を中止せざるをえない具体的事由（①避難所使用による会場の利用不可、②公演実施に必要な電力供給が受けられない、③楽器・機材運搬時の燃料が確保できない）に該当することから、これらの公演の興行中止保険は中止することになり、保険料の払い戻しが行われた⁽²⁶⁾。最終的には、全国31箇所59公演が実施された。

3.2.3. 事例分析・考察

事例のとおり、興行中止保険を中心としたイベント保険は、ライブエンタテインメントのリスクファイナンスとして最も活用されているものであるが、万能ではない。地震の活動期に入った日本では、特に、多くの興行が集中する首都圏で直下型地震が起きる可能性が高いため、

この地域で開催される興行には、今後、興行中止保険に加えて、特約である「地震危険担保特約」の加入を検討しなければならない。

地震危険担保特約は、地震または津波により公演を中止せざるを得ない場合を想定した特約である⁽²⁷⁾。地震危険担保特約はイギリスのロイズなど海外で販売されていたが、日本の損害保険会社はこれまで積極的に扱っていなかった。日本の損害保険会社には、地震・津波のような大規模自然災害のリスク補償に耐えうる体力がなかったのがその理由である⁽²⁸⁾。しかし、東日本大震災以降、日本においても、損害保険ジャパンや三井住友海上火災保険が海外マーケットとの連携によりこの特約の販売を開始した。従前は、興行中止保険の免責事由にあった地震・津波を、地震危険担保特約として補償の対象に加えることができるようになったことにより、さらに確実なリスクファイナンスの実現に前進したといえるだろう。

3.3 戦略的な保険選択の重要性

コンサートイベント産業は、その多くが中小規模のコンサートプロモーターによって構成されている。したがって、資金力のない企業の手による多くの興行では、保険を通じたりスクファイナンスが十分になされていない。もちろん、すべての興行に保険をかける必要はない。小規模で頻発するリスクは、大数の法則が効くことから年間を通して安定的な固定費の様態に近づく。このようなリスクは、支払う保険料の合計よりも手にする保険金（補償金）の合計の方が少ない可能性があるため、保険契約を行わずに安定経費として損金処理したほうが経済的である。コンサートプロモーターは、経済合理性に従ってリスクを精査し、メリットのある保険にのみ加入すれば良いと考えられる。それゆえ、ライブエンタテインメントビジネスのリスクフ

ファイナンスでは、どの保険をどう選択すれば効果的にリスクを転嫁できるのか、つまり、保険選択の考え方が重要になる。そのためには、ライブエンタテインメントのリスクとリスクファイナンス（保険）を十分に理解し、戦略的に保険選択を行う必要がある。つまりは、保険選択の意思決定者がライブエンタテインメントビジネスのリスクファイナンスの成功の鍵を握っているとと言っても過言ではない。

ライブエンタテインメントビジネスにおける保険選択の意思決定者とは、コンサートプロデューサーあるいはオーガナイザーと呼ばれる人物である。彼らは、ライブエンタテインメントビジネスのプロフェッショナルであり、ライブエンタテインメントのリスクを十分に理解しているが、リスクファイナンスに関する専門的な知識を有し、戦略的な保険選択を行っているわけではない。したがって、コンサートプロデューサーは、実施される公演の特性、リスクの特徴、経済合理性、自社の財務状況等を勘案しながら、確かな戦略に基づいた保険選択を行わなければならない。その際、コンサートプロデューサーが留意すべき点は以下の6つであろう。

①開催時期（季節）について

夏場であれば台風（豪雨や豪風）、冬場であれば豪雪といった季節に関係する自然災害をリスクとして想定する必要がある。近年、多発傾向にある局地的なゲリラ豪雨についても注意の必要がある。ゲリラ豪雨に関しては、落雷による事故や停電などのリスクの発生も併せて認識しておかねばならない。また、こうした自然災害以外の、インフルエンザやO157のような季節性の感染症のリスクにも留意する必要がある。

②会場について

使用する会場は屋内であるか、それとも屋外

であるか。スタジアムのような特別施設の場合、開閉式の屋根の有無や避雷針設置の有無について事前に把握しておかなければならない。

③興行の規模（公演期間・回数）について

公演の期間や回数、すなわち、興行の規模は保険選択における重要な判断材料となる。公演数が多くと小規模なライブハウスを中心とした興行や、中規模なコンサートホールでの数回だけの興行の場合、保険に加入しないケースが見られる。

④出演者の健康状態について

公演開催直前の急病や、リハーサル時または公演期間中の怪我により、出演者が演奏不能になるリスクを想定するとともに、出演者が公演期間中、心身ともに健康な状態でパフォーマンスを発揮できるか否かを事前に把握しておく必要がある。そのためには、出演者の現在の健康状態はもちろんのこと、過去の病歴等についても把握しておかねばならない。

⑤リスクを伴う業務への関与について

フリーランスのような個人が危険を伴う業務に携わる場合、当該人物の保険加入の有無を事前に把握しておく必要がある。保険に加入していないならば、主催者が賠償責任保険や傷害保険に加入するか、あるいは当該人物を危険な業務に就かせないように配慮する。

⑥高額または特殊な楽器や機材、衣装、備品等の利用の有無について

高額な楽器、機材、衣装、備品等については、破損や紛失のリスクを想定し、主催者が破損または紛失の額を補償できるか否か、保険の加入が必要か否かの判断を行う。特殊な物については、その物が特殊であることを事前に把握して

おく必要がある。その点を理解しないまま保険に加入せず支障が生じた場合、特に代替が利かない物の損害は甚大なものになると予想される。

おわりに

本稿では、リスクマネジメントの枠組みをライブエンタテインメントビジネスにあてはめ、特にリスクファイナンスに焦点を当てて考究してきた。事例の考察のとおり、イベント保険は、コンサートイベント産業において最も一般的なリスク対応法であるが、万能とは言えない。それは、純粹リスクであっても、異常危険リスク（地震・津波・火山噴火などの大規模自然災害、新型インフルエンザ・SARS・O-157などの新興・再興感染症、放射能、テロ行為等）のような大数の法則が機能しないリスクは免責であり、保険に転嫁できないからである。それゆえリスクファイナンスの手段としての保険によるリスク対応だけでは限界があるといえる。

既に述べたように、リスクには、自然災害や偶発的事故に関する純粹リスクと企業活動や経営環境に関する投機的リスクがある。亀井（1978）が、既に1970年代から指摘していたように、リスクマネジメントが企業の倒産防止と密接な関連を持つほどに、その対象を純粹リスクに限定することは不合理にならざるを得なくなり、投機的リスクをリスクマネジメントの対象に包含する必要性が生じている。つまり、リスクの発生を前提とする受動的なリスクファイナンスでは、現代的な企業活動の維持、発展は困難であり、戦略的なリスクテキングを含む意思決定者の判断に基づくリスクコントロールの重要性が増していると言える。それゆえ、より確実なリスクマネジメントを実践するには、リスクファイナンスとリスクコントロールの両輪が求められる。

今後、ライブエンタテインメントビジネスの

リスクマネジメント研究を進めていく上で重要な課題は、リスクコントロールの観点から、コンサートプロモーターをはじめとするライブ関連企業がライブエンタテインメントに発生する純粋リスク（災害や事故）のみならず、投機的リスク（①アーティストの選定、②会場の選定、③日程の選定、④チケット販売の価格設定、⑤マーケティング）にどう対応しているのかを考察することである。上記5つのビジネスリスクのリスクコントロールとして最も有効なのが、「契約の締結」である。ライブ関連企業は、アーティストおよび音楽プロダクションとの間で「出演契約」を、制作運営会社やチケット会社との間で「共同制作（出資）契約」を、スポンサー企業やメディア関連企業との間で「協賛契約」を交わす。「契約の締結」は、ライブ関連企業にとって、ビジネスリスクへの効果的な対応法であるため、本稿で取り上げた「保険」と同様に、戦略に基づいた契約書作成および契約交渉を行う必要がある。つまり、「契約の締結」に対する戦略的意思決定の洗練化が重要になる。したがって、上記のような音楽ライブ・ビジネスに係る契約の具体的な中身を精査するとともに、契約（法務）担当者およびコンサートプロデューサーによる契約書作成・契約交渉について考察することが今後の研究課題の一つといえよう。

総括するならば、(a)業界固有のリスクの特徴をさらに明らかにし、(b)本研究が主題として取り上げたリスクファイナンスとしての保険による純粋リスクへの対応を洗練させ、(c)リスクコントロールによって物理的な事故発生の頻度と発生時の被害規模の減少を図り、(d)投機的リスクに関連した戦略的意思決定を洗練化すること（とりわけ、「契約の締結」に対する）が、これからのライブエンタテインメントビジネスに求められよう。さらに、(e)今後予想されるライブエンタテインメントの新たなリスクや、(f)リス

クマネジメントを実践する上での課題を明確にすることによって、ライブエンタテインメントビジネスにおけるリスクマネジメントの全容が明らかになるものと考えられる。

音楽ライブ市場は、2013年に市場規模が過去最大となる見通しである。市場規模が増大すれば、それに伴いリスクも増大すると共に、新たなリスクが出現する可能性が高い。こうした興隆する市場における新たなリスクへの対応を考究していくことは社会的な課題であろう。

注

- (1) ライブエンタテインメントビジネスのリスクを特定するにあたり、総合エンタテインメント会社であるエイベックス・グループ・ホールディングスのコンサートイベント事業を担うエイベックス・ライブ・クリエイティヴのコンサート現場の業務全般を統括するコンサートプロデューサー（オーガナイザー）の職にある5名に対して、それぞれ2～3時間程度の対面インタビューを行った。なお、本研究3.2.における事例研究もこのインタビューに基づく。
- (2) 現在、日本では、損害保険ジャパン、三井住友海上火災保険、東京海上日動火災保険、あいおいニッセイ同和損害保険などがイベント保険を取り扱っている。
- (3) 同法の文言として定義されていないが、コンサートもこれらの事業に該当する（コンサートのインターネット配信含む）。
- (4) 山下（2004）によれば、オールリスクとは、①具体的事故を列挙した上で、その他偶然的事故という包括的な事故類型を保険事故とするもの、②具体的な事故の列挙はなく、保険事故をすべての偶然的事故として包括的にのみ規定するものに属するリスクのことをいう。オールリスクでは、出演者の急病や交通事故による不出演、地方公演からの帰路における悪天候遭遇による不出演も対象となる。ただし、不出演の条件設定は、全出演者のうち、1名または1組の概ね30%とする。また、保険の適用は保険加入時点で発表されている出演者に限られ、急遽の出演者（ゲスト出演、サ

- プライズ出演)は対象外とする。その他、保険料は人数、年齢、病歴等により大きく変動する。
- (5) 「地震危険担保特約」を合わせて加入すると、通常のものより150%~200%の高額になる。
- (6) 興行中止保険は、最初の公演開始日より遡って14日までに保険料を着金しなければならない。また、保険会社の査定にも相当の時間がかかるため、査定に必要な予算書を公演開始日より1~2ヶ月前までに保険会社に提出することが望ましい。
- (7) ここでの実損害とは、現実に支出した経費、すなわち、支払い義務を負った舞台制作費やリハーサル・ゲネプロにおける出演料をいい、保険金請求の際にはそれらの損失を示す資料(領収書、振込票、請求書写など)が必要となる。
- (8) 保険金の費用として認められないものには、当該保険料、資金調達金利、主催者の役職員給与・報酬などがある。
- (9) 年間を通じて興行を行う企業による当該保険の活用は、興行ごとの加入ではなく、1年ごとの包括契約による加入が多い。
- (10) 被害者治療費等担保特約は、施設内での観客の人身事故による受傷、とりわけ重傷を対象とした特約で、被害者が事故発生日から180日以内に入院、後遺症、死亡となった際の費用負担を補償する(通院費用は補償の対象とせず)。補償限度額は、1事故あたり1,000万円、1人あたり入院10万円、1人あたり後遺症・死亡50万円(三井住友海上火災保険)。
- (11) 初期対応費用担保特約は見舞金や香典に対応した特約である。補償限度額は、1人あたり10万円(三井住友海上火災保険)。
- (12) 施設災害補償担保特約は、被害者治療費等担保特約と同様に、施設内での観客の人身事故による受傷の費用負担を対象とした特約であるが、入院時に加えて通院時の費用負担が補償される。そして、この特約の補償金は、保険金ではなく給付金として支給される。給付金の支給額は、1人あたり1日入院3,000円(180日以内、延長不可)、1人あたり1日通院2,000円(90日以内、延長不可)である。なお、後遺症・死亡時の費用負担は、被害者治療費等担保特約と同様に保険金での補償となり、1人あたりの限度額は300万円である(三井住友海上火災保険)。
- (13) 借用イベント施設損壊賠償責任特約は、スタッフの作業不備により会場設備の一部が破損してしまった事故等を補償する(例:「音響スタッフの不備でスピーカーを破損してしまった」)。
- (14) イベント保険の特約には、対物・間接損害・不担保特約、縮小支払い特約、飲食物危険担保特約、来訪者・対物担保特約、借用イベント施設損壊賠償責任特約、追加記名被保険者担保特約、工事発注者責任担保特約、人格権侵害特約、被害者治療費等担保特約、初期対応費用担保特約、訴訟費用担保特約、使用不能損害担保特約、構内専用車・危険担保特約、主催行事特約、道路賠償責任特約、施設災害補償担保特約、限定危険担保特約(テロで通行人がケガをした等)などがある(三井住友海上火災保険)。
- (15) 権利保全行使費用とは、他人から発生した事故についての損害賠償を受けることができる場合、その権利の保全または行使のために必要な手続きに要した費用のことをいう。具体的には、「訴訟準備のための事実関係の調査費用」や「被保険者が行う賠償義務者の資産に対する差し押えのための費用(銀行預金の差し押えの手続きにかかる費用や給与債権の差し押えのための調査費用等)」、「賠償義務者の資産に対する強制執行のための費用」などがある。
- (16) 保険金の算出基準は、加入時点の加入対象者の年齢や年収、加入者の想定される労働期間、保険の対象となる業務とその対応策となっている。
- (17) 例:「業務外の公演終了後の打ち上げ会で転倒したことによる怪我」(病気を除く)。
- (18) 例:「稽古中に舞台から落下したことによる怪我」(病気を除く)。
- (19) 死亡または後遺症の等級(1~14級)に応じて保険金が支払われる(三井住友海上火災保険)。
- (20) 手術の種類によって、入院給付金の10倍から40倍が補償される(三井住友海上火災保険)。
- (21) 最長180日まで。ただし、特約をつけることで360日から720日まで延長可能(三井住友海上火災保険)。
- (22) 最長90日まで。ただし、特約をつけることで

- 360日から720日まで延長可能（三井住友海上火災保険）。
- (23) スタッフの人身事故の補償は傷害保険で対応し、観客の人身事故の補償は賠償責任保険によって対応する。なお、ACPCは、賠償責任保険に関しては東京海上日動火災保険の保険を、傷害保険に関しては三井住友海上火災保険の保険を利用している。
- (24) 同社は、総合エンタテインメント会社、エイベックス・グループ・ホールディングス株式会社のコンサートイベント事業を担うグループ会社である。
- (25) なお、賠償責任保険に関して、ALCは保険会社との間で施設所有管理者賠償責任保険に係る一年間の包括契約を交わしていることから、当該公演のために個別に加入する必要はない。また、動産保険は、保険加入の判断基準が「高額または特殊な楽器や機材、舞台装置、衣装の利用（借用）の有無」であり、今回事例で取り上げた倅田來未の興行では、それらの利用が無いことから動産保険の加入を見送った。
- (26) 中止となったのは以下の13公演である。3月24日、25日、26日「ニトリ文化ホール（札幌）」、4月2日「本多の森ホール（石川）」、4月3日「富山オーバード・ホール（富山）」、4月7日、8日「グランキューブ大阪メインホール（大阪）」、4月13日「青森市文化会館（青森）」、4月14日「岩手県民会館（岩手）」、4月16日、17日「仙台サンプラザホール（仙台）」、4月19日「郡山市民文化センター（郡山）」、4月21日「ベシア文化ホール（群馬）」
- (27) また、自発的な自粛により中止した公演は保険の振替ができないため、当該公演のために加入していた保険は契約の取り消しを行い、延期公演を行う際に改めて保険に加入することになる。
- (28) 中には、「200km 距離制限」を引受条件として提示するプランもある。これは、主たる震源地から200km 圏内にあるコンサート開催地にのみ保険を適用するという条件である。例えば、開催地が大阪のコンサートがあり、名古屋で大規模地震が発生した場合、名古屋から200km 以内にある大阪は保険の対象となるため、保険金の支払いを受けることができる。

また、例えば、大阪で開催されるコンサートのために、出演者が東京から現地へ向かうとしたところ、東京で大規模地震が発生して、大阪に向かうことができなくなった場合、開催地の大阪は震源地の東京から200km 圏外であることから、保険の適用外となり、保険金の支払いを受けられない。ただし、距離制限の条件設定は減少傾向にある。

- (29) 日本の中堅以下の損害保険会社では、地震危険担保特約はもとより、興行中止保険も取り扱っていない。

参考文献

- ISO 31000: 2009 “Risk management Principles and guideline”（一般財団法人日本規格協会、『リスクマネジメント—原則及び指針』）
- 亀井克之「IT 下のビジネス・リスクマネジメントに関する研究」『オフィス・オートメーション』、オフィス・オートメーション学会、21-27 頁、2002 年。
- 亀井克之『リスクマネジメントの基礎理論と事例』、関西大学出版部、2011 年。
- 亀井利明『危険と安定の周辺』同朋舎、1978 年。
- 亀井利明『危機管理とリスクマネジメント改訂増補版』、同文館出版、2001 年。
- 八木良太・大塚寛樹「コンサートプロモーターのリスクファイナンス」『尚美学園大学芸術情報学部紀要』第 22 号、29-45 頁、2013 年 3 月。
- 八木良太「音楽産業における組織の不確実性吸収メカニズム—Hirsch の既存研究の学說的考察—」『横浜国際社会科学研究所』第 15 巻第 3 号、161-1177 頁、2010 年 9 月。
- 八木良太「クラウド時代における音楽産業の環境適応戦略」『文理シナジー』、文理シナジー学会、17(1)、13-19 頁、2013 年 4 月。
- 山下友信「オール・リスク保険と保険金請求訴訟における立証責任の分配」、川井健・田尾桃二編、『転換期の取引法—取引法判例 10 年の軌跡』、商事法務、2004 年。
- Caves, Richard. E., *Creative Industries*, Harvard University Press, 2000.
- Head, George. L., *The Risk Management Process*, Risk and Insurance Management Society, 1978.
- Marmuse, Christian et Montaigne, Xavier, *Management du risque*, Vuibert, 1989.

(原稿受付日：2013年12月18日)

(掲載決定日：2014年1月19日)