

コロナ禍のライブ市場と大規模集客施設の展望

～ 過去 10 年の総括と施設整備・運営のこれから ～

株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部
主任コンサルタント 片桐 悠貴



1 はじめに

半年前までの活況が、まるで嘘のようだ。日本のライブ・エンタメ市場規模は、10年前に比して倍増し、旺盛なライブ等開催需要を受けて日本各地で大規模な集客施設が相次いで開業していた。本年には、ぴあアリーナ MM やパシフィコ横浜ノース、沖縄アリーナ等がこけら落としを迎える予定であり、これらは平成初期に乱立した行政丸抱えのハコモノではなく、民間の資金・ノウハウが最大限発揮され周辺の開発プランとも調和した最先端の施設として注目されていたが、不可抗力によって出ばなをくじかれた格好だ。

直近では国^{*1}や東京都^{*2}によるアーティストへの直接的な支援策が話題となっているが、ライブ・エンタメ市場にはそれを支えるインフラ、つまりライブ会場、集客施設の存在も必要不可欠である。これまでインフラ整備・運営計画の策定に携わってきた者としては、アーティストとファンが同じ空間でつながる場であり、今やマネタイズの基盤ともなっているライブ会場・集客施設の今後のあり方や、それらへの支援策等も視野に入れた包括的な視座が、コロナ禍の今まさに必要とされていることを痛感している。

そこで本稿では、まず新型コロナウイルス流行以前のライブ・エンタメ市場の状況とそれを支えるインフラ（集客施設）を含めた事業構造、およびこれまでの好循環を生んできたプロセスについて整理・

把握した上で、新型コロナウイルス流行によるライブ等の開催中止が与えた影響と、今後のライブ・エンタメとその基盤となるインフラのあり方について論じることとする。

2 空前のライブブームと集客施設整備の活発化

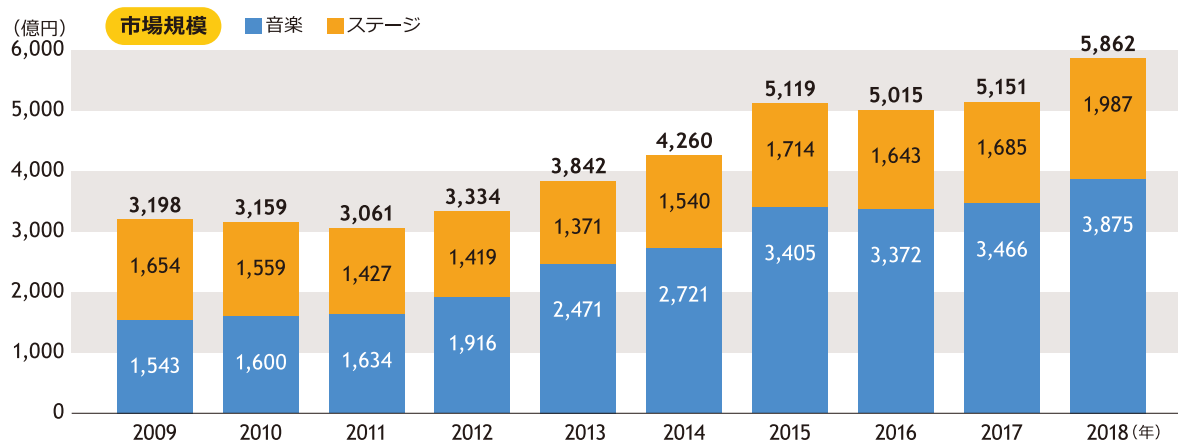
1) ライブ・エンタメ市場の拡大

ぴあ総研では、音楽コンサートとステージでのパフォーマンスイベントのチケット推計販売額合計の調査結果を「ライブ・エンタテインメント市場規模」として毎年公表している。下記に示したように、日本国内のライブ・エンターテインメント市場は人口減少社会においても増加トレンドにある数少ない市場の一つである。特に音楽のライブ市場は10年間で倍以上に成長しており、2018年には3,875億円規模に達している。日本レコード協会の発表^{*3}によると2019年のCDなどのオーディオレコードとDVDなどの音楽ビデオを含む音楽ソフトの売上高が2,291億円、近年増加傾向にある音楽配信売上高でも706億円であり、今やライブ市場が音楽市場を支えていると言っても過言ではない（図表1）。

一方で留意すべきなのが、図表2で示したようにライブ公演回数自体はそれほど増加しておらず、むしろ直近3年間は減少傾向にある点である。背景としては首都圏における会場供給の制約やアーティスト等の供給側の要因が想定されるが、それならばな

1

図表1 ライブ・エンターテインメント市場規模の推移

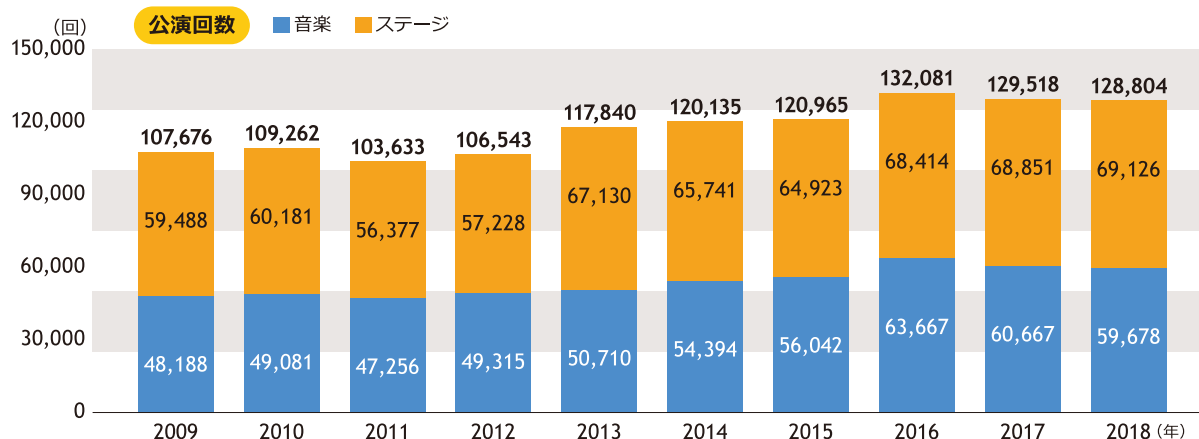


※1 「音楽」は、①ポップス、②クラシック、③演歌・歌謡曲、④ジャズ、⑤民族音楽ほかの5ジャンルにて構成される

※2 「ステージ」は、①ミュージカル、②演劇、③歌舞伎/能・狂言、④お笑い/寄席・演芸、⑤バレエ/ダンス、⑥パフォーマンスほかの6ジャンルにて構成される

出所) ぴあ総研「2018年のライブ・エンターテインメント市場」よりNRI作成
(https://corporate.pia.jp/news/files/PIAsoken_2019summary.pdf)

図表2 ライブ・エンターテインメント公演回数の推移



出所) ぴあ総研「2018年のライブ・エンターテインメント市場」よりNRI作成

げ、公演回数が減少したにもかかわらず市場規模が拡大傾向にあるのか。その実状を、次節にて分析する。

2) ライブの大規模化

さらに、上記のぴあ総研データをもとに、音楽ライブ市場の実状を表す公演回数や動員数の推計値の推移をみていくと、興味深い傾向が浮かび上がる。

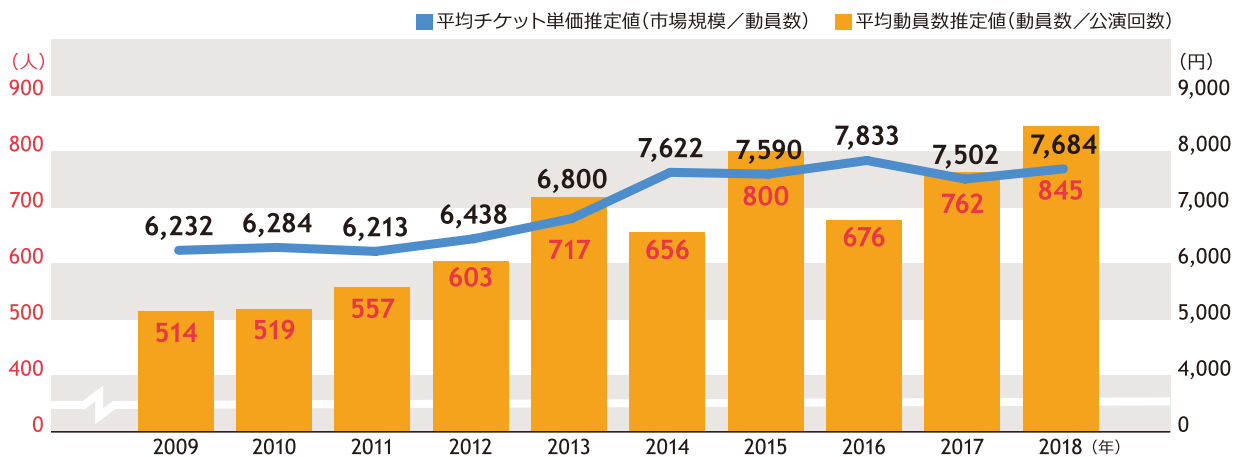
ぴあ総研はチケット販売額（実績値+推計値）をもって音楽ライブの市場規模としていることから、同時に公表されている全体の動員数でこれを除することで、ここでは便宜的に「平均チケット単価」の

※1 NHK NEWS WEB「文化芸術のコロナ救済支援策に総額500億円を要望 超党派議連」2020年5月25日

※2 東京都生活文化局「アートにエールを!東京プロジェクト」https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/bunka/katsu_shien/0000001469.html

※3 一般社団法人日本レコード協会 https://www.riaj.or.jp/f/data/annual/total_m.html

図表3 音楽ライブの平均動員数・平均チケット単価の推定値推移



出所) ぴあ総研「2018年のライブ・エンタテインメント市場」より NRI 作成

推定値^{※4}を算出した。図表3(線グラフ)に示したその推移をみると、「平均チケット単価」の推定値は2009～2010年代初頭には6,000円台前半だったが、2010年代中盤にかけて上昇し、ここ5年は7,000円台後半で推移している。

また、動員数を音楽公演回数で除することで便宜的に「平均動員数」の推定値を算出し、図表3(棒グラフ)で推移をみたところ、こちらは2009年に500人強だったものが2018年には850人前後にまで増加している。特に、ここ3年は「平均チケット単価」が横ばいで推移しているのに対し、平均動員数は右肩上がり増加していることが分かる。

つまり、公演回数が減少しているにもかかわらず音楽ライブの市場規模が拡大している要因として、2010年代前半まではチケット単価と動員数の双方の増加傾向が寄与していたが、あまりに急激な単価上昇はファンの理解が得がたいこともあり、ここ数年は動員数の増加による影響が大きいと考えられる。

実際、近年は首都圏以外のアリーナやホールクラス施設でも、日数稼働率^{※5}80～90%という施設も出てきており、音楽ライブは週末に集中するなど開催時期に偏りがあることや、イベントとイベントの間では撤去・設営時間の余裕をみて空白日を設

定すること等を踏まえると、実質的にはこれ以上の追加的な予約受け付け・稼働率向上が厳しい施設も存在している。このような状況を踏まえた施設建設動向について、次節で述べる。

3) 大規模施設建設の活発化

前節のライブ等開催ニーズや、バスケットボールやバレーボール、フットサルといった屋内競技のブロ化・活性化などを受けて、2010年代には各地で集客施設の建設が活性化した。2020年前後に供用開始予定の主要な大規模施設には、図表4のようなものがある。

特筆すべきは、従来のような通常の公共事業やサービス購入型^{※6}PFI(Private Finance Initiative)^{※7}ではなく、民設民営の大規模施設がみられる点にある。特に、天然芝フィールドを有する屋外のスタジアムとは異なり、比較的高い稼働が期待される数千人規模の収容人数の屋内アリーナは、民間が整備費を負担しても回収が可能となることが期待されている。これらの投資判断を後押ししたのは、まさに前節で示した旺盛なライブ需要、および動員人数の増加傾向であった。

こうした民間主導による施設建設の効果を、従来

図表 4 2020 年前後に供用開始（予定）の大規模集客施設

施設名称	所在地	建設方式	建設主体(施主)	施設内容	開業(予定)年
エスコンフィールド北海道 (北海道ボールパーク)	北海道 北広島市	民設	(株)北海道日本ハムファイターズ等	3.5万人収容の野球場(開閉式屋根)	2023年
東京ビッグサイト 南展示棟	東京都 江東区	公設	東京都	総展示面積2万㎡の展示場 ※仮設の青海展示棟(2万3,240㎡)あり	2019年
有明アリーナ	東京都 江東区	公設	東京都 ※公共施設等運営権を (株)東京有明アリーナが保有	約1.5万人収容の屋内アリーナ	2021年以降
パシフィコ横浜ノース	横浜市	PFI	(株)横浜グローバルMICE ※発注主体は横浜市、公共施設等運営権を (株)横浜国際平和会議場が保有	約6,300㎡の多目的ホールと 大中小42室の会議室	2020年
びあアリーナMM	横浜市	民設	びあ(株)	約1.2万人収容の音楽アリーナ	2020年予定
Kアリーナ	横浜市	民設	(株)ケン・コーポレーション	2万人収容の音楽アリーナ、ホテル、 オフィス、展示施設等	2023年
Aichi Sky Expo	愛知県 常滑市	PFI	愛知国際会議展示場(株) ※発注主体は愛知県、公共施設等運営権を 愛知国際会議展示場(株)が保有	総展示面積6万㎡の展示場	2019年
ポートメッセなごや 新第1展示館	名古屋市	PFI	(株)名古屋ものづくりメッセ ※発注主体は名古屋市	総展示面積2万㎡の展示場	2022年
サンガスタジアム BY KYOCERA	京都府 亀岡市	公設	京都府	約2.2万人収容のサッカー、ラグビー、 アメリカンフットボールなどの専用球技場	2020年
マリンメッセ福岡B館	福岡市	PFI	(株)福岡にきてんPFI ※発注主体は福岡市	総展示面積5,000㎡の展示場	2021年
長崎スタジアムシティ プロジェクト(現在の名称)	長崎市	民設	(株)リージョナルクリエイション長崎	2万人収容のサッカースタジアム	2023年
沖縄アリーナ	沖縄県 沖縄市	公設	沖縄市	1万人収容の屋内アリーナ	2020年

出所) 各種プレスリリース等より NRI 作成

の公共事業における「民間活用」効果と同様の、行政視点における財政負担削減効果のみで捉えたのでは視野が狭い。むしろ、そもそもの設計思想から民間視点で建設費を回収することを前提にした施設・設備が導入されることで、図表 5 に示したような観客にとっての快適性が高くショービジネスに適した新機軸の施設が生まれることこそ、民間主導による施設建設の効果として期待される。

このようにライブ・エンタメ市場の規模拡大、およびライブの大規模化を受けて、公共だけでなく民間による大規模施設の整備が活発化していたのが 2019 年までの状況である。こうしてアーティストの活躍およびマネタイズの基盤が確保されることで、2020 年以降も、さらなるライブコンテンツの活性化・需要喚起が可能となり、施設整備へのさらなる民間参入を促すことが期待されていた。

※ 4 びあ総研の算出した動員数には、把握可能なチケット販売数に加え、その他のチケット販売数の推計値も含まれる。同様に、チケット販売額の総和である市場規模にも推計値が含まれるため、本稿の「動員数/公演回数」「市場規模/動員数」の数値は「推定値」としている

※ 5 365 日、または 365 から施設メンテナンス等で予約不能な日数を差し引いた日数を分母とし、施設全体または一部が使用されている日数を分子として計算した稼働率

※ 6 民間資金を整備費に充当するが、それらを使用料ではなく発注主体である行政から安定的に支払われるサービス購入対価から回収することで民間側が施設の稼働リスクを負わない PFI の一手法

※ 7 「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」に基づいて実施される社会資本整備手法のこと

図表 5 施設の設計思想の違い

公共整備型		民間整備型	
市民の健康増進・文化活動 (参加者志向)	施設の目的	ショービジネスの展開 (観客志向)	
競技・公演等への参加者	主たる利用者	競技・公演等の観客	
フロア部分が広い (いわゆる体育館)	面積配分	観客席部分が広い (いわゆるアリーナ)	
硬い、長椅子、背もたれなし ※チケット単価低	シート	クッション、肘掛け、背もたれ、 VIPシート完備 ※チケット単価高	

出所) NRI 作成

図表 6 新型コロナウイルスによるライブ・エンターテインメント業界への影響

		すでに発生した 【精査値※①】 (2~3月)	すでに発生した 【確定値】 (4~5月)	今後追加で見込まれる 【推計値※②】 (6月~来年1月)	合計【推計値】 (2月~来年1月 の1年間)
会見時点 (5月29日公表 日本記者クラブ)	① 中止延期等により売り上げがゼロもしくは減少した公演・試合の総数	8万5,000本	11万3,000本	23万4,000本	43万2,000本
	② 入場できなくなった観客総数(延べ)	5,600万人	6,500万人	1億800万人	2億2,900万人
	③ 中止延期等により売り上げがゼロもしくは減少した公演・試合の入場料金の総額	1,670億円	1,945億円	3,200億円	6,900億円
	年間市場規模9,000億円に対する消失割合	19%	22%	36%	累計 77%

※ 1 【精査値】とは、月末最終日までの全てを確定値により集計した、精査後の値で計算されたもの。なお、確定値には最終月の中旬以降は見込み値が入っている

※ 2 【推計値】とは、7月末まで現状の状況が継続、8月以降に段階的に回復するとした場合の成り行き値を算出したもの

出所) 「新型コロナウイルスによるライブ・エンターテインメント業界へのダメージについて」(令和2年5月末現在/びあ総研調べ)よりNRI作成

3 新型コロナウイルス流行以後の状況

1) ライブ・エンタメ事業者の状況

前章までの好循環を激変させたのが、新型コロナウイルスの世界的な流行であった。特に感染リスクを抑制するため、いわゆる3密(密閉・密集・密接)の回避が叫ばれ、ライブ会場はまさにこれに該当していたことから、中止・延期となったライブは後を絶たなかった。

びあ総研では3月24日開催の「第5回新型コロナウイルス感染症の実体経済への影響に関する集中ヒアリング」で発表されたデータを5月29日に更新し、図表6のように5月までに中止延期等で売り

上げがゼロもしくは減少した公演・試合が約20万本で実に約3,600億円に相当し、さらに来年1月までその状況が継続した場合、追加でそれに類する規模の中止・延期件数、損害額も見込まれている。

2) 集客施設の状況

そもそも、ライブ開催および施設に関するプレーヤーは、図表7で示したように「イベント主催者」「施設経営者」「アセット保有者」に大別される。図表7の右側で示したように、一般的な公設公営の施設では、イベント誘致~施設経営~施設・用地保有までを一貫して地方自治体が担うことも多い。一

図表 7 ライブ開催・施設経営に携わるプレーヤーとその収支構造

ライブ開催・施設経営に携わるプレーヤー				収支構造と各レイヤーの対応関係	
(事業方式)	公設公営 (一般的な施設)	官民連携 (例:有明アリーナ)	民設民営 (例:びあアリーナMM)	キャッシュイン	キャッシュアウト
イベント主催者	演目 (コンテンツ)	演者※1 (芸能事務所等)	演者※1 (芸能事務所等)	●チケット収入 ●物販収入 ●飲食収入※2 ●広告収入※3 等	●出演料 ●設営・警備人件費 ●広告宣伝費 ●会場使用料※4 等
	イベント主催	コンサート プロモーター等	コンサート プロモーター等		
施設経営者	イベント誘致	地方 自治体等	民間事業者	●会場使用料※4 ●広告収入※3 ●飲食収入※2 等	●人件費 ●施設維持管理費 ●備品・消耗品費 ●施設/土地賃料 等
	施設経営		民間事業者		
アセット保有者	施設保有	地方自治体等	民間事業者	●施設/土地賃料	●人件費 ●固定資産税 等
	用地保有				

- ※1 大きなイベントになるほどプロモーターが主催者となり、演者は一定の出演料を収入として受け取る代わりに客入りのリスクを負わない形態が取られるが、演者が主催者を兼ねるケースも存在する
- ※2 飲食収入は、イベント主催者に帰属する場合と施設経営者に帰属する場合の両方が考えられる。近年は、横浜スタジアムや札幌ドームのように、飲食収入が施設経営者に帰属することに不満を持った主催者が施設経営者を買収したり、別の施設を建設してホームを移転したりするケースもみられる
- ※3 広告収入は、イベント会場に新たに設置された設備への看板やノベルティ配布等はイベント主催者側、会場の壁面に常時設置される看板や会場のネーミングライツ等は施設経営者側のキャッシュインとなる傾向にある
- ※4 会場使用料は、固定額の場合が多いが、客入りに応じて追加の料金を支払う料金形態を採用している施設も存在する
出所) NRI 作成

方で、図表 4 で紹介したような PFI 等官民連携によって運営されている施設では、官民が協力して誘致活動を行うなど、施設運営の大部分が民間事業者によって担われている。さらに民設民営の施設となると、プロスポーツチーム等のホーム競技場とすることで安定的な利用事業者を確保したり、施設経営者自身もイベントを主催したりすることで施設の稼働率を確実に維持しようとする傾向がある。

これらの収支構造をみると、図表 7 の右側で示したように、「イベント主催者」が一義的にイベントへの客入りのリスクを負い、客入りのあるなしにかかわらず出演者へのギャラや「施設経営者」への会場使用料の支払いが発生する。「施設経営者」にとっては、この会場使用料が収益の柱となるため、なる

べく多くのイベントを、効率良く入れられるように主催者に対する誘致活動を行うこととなる。

今回のコロナ禍によって、例えば 4 月下旬にこけら落としのコンサートが予定されていたびあアリーナ MM は、供用開始が未定となっている。また、2020 年の東京オリンピック会場として使用後に一般に供用される予定だった有明アリーナも、オリンピック延期等の影響で供用開始時期が不透明となっている。また、既存施設においてもイベント開催の中止に伴う稼働率の低下が顕著であり、施設の稼働率にかかわらず維持管理費等は一定程度必要となるため、営業収支の悪化も想定される。

図表 8 は、「首都圏の音楽・スポーツアリーナ」と「地方政令市の音楽ホール」について、イベント

図表 8 アリーナ・ホールを想定した財務的影響の試算結果

モデル施設概要		実績値			"コロナ禍による影響の推計① (下半年:今秋前後に再開)"		"コロナ禍による影響の推計② (第4四半期:今冬前後に再開)"	
施設イメージ	収容人数	営業収益 (使用料収入等)	営業費用	営業利益	営業収益 (通常の1/2)	営業利益	営業収益 (通常の1/4)	営業利益
首都圏の音楽・スポーツアリーナ	約1万7,000人 (スタンディング含む)	2,811,489	1,365,196	1,446,293	1,405,745	303,919	702,872	-285,439
地方政令市の音楽ホール	約2,500人 (着席のみ)	521,443	409,710	111,733	260,722	-5,954	130,361	-64,951

- ※ 1 「首都圏の音楽・スポーツアリーナ」実績値は 2018 年度横浜アリーナの数値。「営業収益」は売上高、「営業費用」は売上原価、販売費および管理費等の合計（減価償却費も含む）
営業費用は、過去実績から構築したモデル式をもとに、営業収益の変動に応じた増減を加味
- ※ 2 「地方政令市の音楽ホール」実績値は、札幌コンベンションセンターの 2017 年の数値を使用（2018 年は北海道胆振東部地震による施設休業があったため）
「営業収益」は、施設使用料とその他（備品・設備料金等）の合計。自主事業は収益・費用ともに含まない。市保有施設のため減価償却費なし
営業費用は、過去実績から構築したモデル式をもとに、営業収益の変動に応じた増減を加味（自主事業に係る収益、市への利益還元は含まず）
出所) NRI 作成

開催休止の影響を一定の前提を置いて試算したものである。モデルにしたのは高稼働によって黒字運営されている「優等生」とも言うべき実在の施設であり、これらはイベント開催が休止される影響が特に大きいと考えられる。

コロナ禍によるイベント休止がいつまで継続するかの予測は困難なことから、ここでは今年度下半期（今秋前後）から再開した場合には使用料収入等を通常の 2 分の 1、今年度の第 4 四半期（今冬前後）から再開した場合には使用料収入等を通常の 4 分の 1 と設定し、それ以外の収入（自主事業等）は想定しないこととした。また、営業費用は、参考にした実在施設の過去の傾向をもとに、営業収益の減少に応じて一部が減少するよう設定した。

その結果、イベント再開が今年度の第 4 四半期（今冬前後）となった場合には、「首都圏の音楽・スポーツアリーナ」では 3 億円程度、「地方政令市の音楽ホール」でも、6 千万円程度の営業赤字が生まれる可能性があることが分かった。なお、これらは当該時期からライブをはじめとするイベントがコロナ禍以前と同様の頻度で開催され高稼働が維持された場

合の推計であり、イベント再開後も主催者の経営不振やソーシャルディスタンス確保等に伴う収益性低下を受けて開催が伸び悩めば、これらの数値はさらに悪化することが想定される。

4 ライブ・エンタメ事業者と集客施設において 直近で想定される取り組み

例えば自動車の世界では、「アクティブセーフ（予防安全技術）」と「パッシブセーフ（衝突安全技術）」という、安全に関する 2 種類の思想が存在する。前者はそもそも事故を回避するためにさまざまな手立てを講じるものであり、具体的な装備としては、後方監視カメラや車間距離を測るブレーキレーダー、自動ブレーキシステム等がある。一方で、後者は事故がどうしても起きてしまうことを前提に乗っている人を守ることを企図するもので、具体的にはシートベルトやエアバッグ、衝突安全ボディー等がある。

将来的な大規模会場におけるライブ再開に向けても、上記の発想が求められるのではないかと。東京都の小池知事が 5 月 29 日の記者会見で、われわれは

図表9 想定される取り組みの整理

		感染予防に関連する取り組み	感染後対応に関連する取り組み
直近で想定される取り組み (4章)	主催者 イベント	<ul style="list-style-type: none"> ●消毒やソーシャルディスタンス徹底等 ●席数の削減 ●上記を踏まえたチケット単価の再設定 	<ul style="list-style-type: none"> ●後日、感染者が確認された際にクラスター調査への協力等を盛り込んだ約款等の整備 ●感染者発生時の振り替え・払い戻しに柔軟に対応可能な、予約システム等の整備
	経営者 施設	<ul style="list-style-type: none"> ●設備の拡充(消毒、検温、密度測定に関する機器等)、主催者支援 ●無観客ライブに対応した施設使用料の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ●施設予約・取り消しルールの改定 ●感染症に起因する利用キャンセル時のルール等再検討
中長期的に必要な取り組み (5章)	主催者 イベント	<ul style="list-style-type: none"> ●ライブ配信の強化、多様な課金方法の活用 ●アーティストのライブ配信参入支援 ●収益チャンネル多角化(物販等) 	
	経営者 施設	<ul style="list-style-type: none"> ●フレキシブルな配置が可能な可動式の座席導入、固定席の廃止 ●客席を使用せず、映像配信を前提とした利用することに対応した料金制度の導入(基本料金を低く抑え「投げ銭」金額に応じて追加チャージ等) ●ライブ配信会場としての利用を意識した誘致活動の展開 	

出所) NRI 作成

いや応なく新型コロナウイルスとともに生きていかなければならないとして「with コロナ宣言」を発信したように、クラスターの発生可能性がゼロになることは今後数年内には考えづらい。それならば、感染リスクを低減させる取り組みとともに、ライブ会場がクラスター化した場合の対応についても事前に検討・準備しておくことが、むしろ再開に向けての必須事項となるのではないか。これらの考え方も踏まえ、本章と次章では今後想定される施策を検討・整理した。これをまとめたものが図表9である。

1) ライブ・エンタメ事業者

(1) 感染予防の取り組み

消毒やソーシャルディスタンス徹底等

政府や日本音楽会場協会によるガイドラインにもあるように、換気、消毒の徹底といった基本的な取り組みに加え、観客の間隔確保による密集の回避、入場時の検温の徹底等、感染リスクを低減しつつライブ等を開催するための取り組みが、現在検討され

ている。これらの追加的な設備導入や、運営スタッフの増員、追加的な研修実施等は全て、ライブ主催者側の負担となってくる。これらのコスト増をどう賄うかについては、後述する「チケット単価の再設定」や、施設経営者における「設備の拡充・主催者支援」とも密接に関係してくる問題である。

席数削減に伴うチケット単価の再設定

上記の取り組みを行った場合、従来よりも客席数を削減せざるを得ず、単価を維持した場合には主催者にとって大幅な減収となる。これを回避するためには、可能な範囲でチケット単価の再設定を行わざるを得なくなるのではないか。例えば、人気ゲームシリーズを舞台化して7月8日より上演予定の「剣が君—残桜の舞—」では、政府および都の要請に従い客席を半数以下に減らして上演することを決定した。その際には販売済みのチケットを払い戻し、再販売する際の料金を当初の価格より5,000円値上げすることも発表している^{*8}。値上げの要因は販売

座席数減で当初予定していたチケット金額での公演実施が困難となったためとしており、これによってチケット価格帯は1万5,000円程度となっている。

上記事例のように、感染症対策で客席を半数にしたとしても、ファンとのエンゲージメント上、チケット価格を単純計算で倍にすることは困難であり、単価の再設定のみでは経営上、持続可能な対策とはなりえないと考えられる。

(2) 感染後対応の取り組み

約款の整備

チケット購入時の約款等においては、政府による緊急事態宣言等の再発令や自粛呼びかけに伴うイベント延期・中止時の対応に加え、後日、当該イベント会場にて新型コロナウイルス等の感染者が確認された場合に、チケット購入者がそのクラスター調査に積極的に協力する旨の追加等も考えられる。

予約・取り消しシステムの整備

例えば、前の週に当該会場で開催されたライブがクラスター化して多数の陽性者を出した場合、翌週に開催が予定されたライブも、当然開催されない可能性が高い。その際の代替イベントへの振り替え、払い戻しに柔軟に対応可能な予約システム等の仕組み整備が重要となる。特に、即時払い戻しの割合が高くなればなるほど、主催者の資金繰りを圧迫するため、それを回避するための開催延期時の返金ルール等に係る規則類の整備等も考えられる。

2) 施設経営者

前節におけるライブ・エンタメ事業者の方向性を踏まえ、施設経営者側にもいくつかの対応が求められる。特にハード面の整備にあたっては、財源として公費による支援等も想定される。

(1) 感染予防の取り組み

設備の拡充・主催者支援

地方自治体では既に「3密」回避を中心とした事業者向けの感染拡大防止ガイドラインが発表されており、主催者や施設側でも対策は不可避となっている。特に大規模施設の場合、人間の密度を測るセンサーや、空港等で使用されているような通行者の発熱を感知する機器等を有することが来場者にとって安心感を与え、ライブ再開をより後押しすることにつながる。これら高額な機器をイベント主催者側で保有・各会場に持ち込むことは現実的でないため、施設側でこれら設備を保有し、それらの操作・運用に係るスペースの担保や、動線を踏まえた設置場所の検討、イベント主催者との役割分担の設定等が必須となる。

施設使用料ルールの再検討

施設の利用者たるスポーツチームやコンサートプロモーターは、興行が休止していることで資金繰りが厳しくなっており、会場の利用促進の観点からは、無観客試合を開催する場合の施設使用料の減免等も検討すべきである。実際、一般的な集客施設では観客の入りに関係なく施設使用料を徴収していることが一般的であり（需要リスクはイベント主催者が負担）、客の入りに応じて使用料を変化させているのは札幌ドーム等一部の施設のみとなっている現状を変えていく必要がある。

(2) 感染後対応の取り組み

施設予約・取り消しルールの改定

例えば、前の週に当該会場で開催されたライブがクラスター化して多数の陽性者を出した場合、翌週に開催が予定されたライブを当該会場ですべて開催することは困難となる。その場合、施設経営者

にとっても数千万円単位で機会損失が生じることから、感染症に起因する利用キャンセル時のルール等について再検討する必要がある。主催者における感染リスクを冒した開催強行を防ぐためには、これらの一定割合を公費で補助すること等も有効と考えられる。

5 ライブ・エンタメ事業者と集客施設において 中長期的に必要な取り組み

2章で述べたように、直近ではライブ市場が音楽市場を支えていると言っても過言ではないが、その商品を従来どおりに売ることができなくなった以上、他の「商品」開発が急務となる。いわゆる「新しい生活様式」下でいかに収益事業を実現していくかの模索がライブ・エンタメ事業者側では既に始まっており、本章ではそれらの萌芽（ぼうが）事例等を紹介するとともに、そのような動向を受けた集客施設の今後の方向性についても提案する。

1) ライブ・エンタメ事業者側での取り組み

ライブ配信の強化

バーチャル空間におけるライブの値付けとファンによる受容可能性は最大の課題である。例えば、サザンオールスターズは6月25日に横浜アリーナにて無観客配信ライブを開催することを発表した。ライブは8種類もの配信メディアで生中継され、料金は3,600円（税込み）と設定されている。この価格設定と、6月25日に開催するライブの視聴チケットを6月9日から販売開始というリードタイムの短さや、配信時間直前までチケット購入が可能なフレキシビリティ、観客の人数制約がないことによる販売枚数の伸びなど、配信形式ならではのメリットも事前に期待されていた。蓋を開けてみれば、チケッ

ト購入者数は約18万人、総視聴者数は推定約50万人（主催者発表）となり、この結果は無観客でのライブ配信ビジネスのさらなる成長を後押しするものと考えられる。

また、海外でも、ベルギーで開催されている世界最大級の音楽フェス「Tomorrowland」が初めてオンラインで開催（7月25・26日）されることが決定し、1日券は12.50ユーロ、両日券は20.00ユーロの価格設定となっている。これらの購入体験・視聴体験によっては、ライブ配信はコロナ収束後も副次的な収益源として定着していく可能性もある。

また、上記のようにチケット代金として対価を先払いする方法のほかに、ウェブ上でパフォーマンス等を視聴しながら、リアルタイムで寄付等が可能となるいわゆる「投げ銭」の仕組みも新型コロナウイルス流行以前から盛んに導入されている。新型コロナウイルス流行後の動きでは、ゲーム実況から音楽活動まで幅広く活動するM.S.S Projectが2020年3月にZepp DiverCityで開催したライブ配信では、同時接続で最大7万人以上の視聴者があり、YouTubeのスーパーチャット機能による金額総額が1億円を超えた。これら複数の課金方法についてもアーティストの性質やファンとの関係等を踏まえ検討する必要がある。

アーティストのライブ配信参入支援

例えば、ぴあ（株）は有料ライブ配信サービスのPIA LIVE STREAMの立ち上げを発表した。これは、イベントやライブ、ツアーでの収入をはじめとする収益源が急減し、アーティスト活動と経済活動の双方で大きな打撃を受けているアーティストやク

※8 舞台「剣が君—残桜の舞—」
ウェブサイト <http://www.39amipro.com/kengakimi/>

リエーターの表現の場を守り、収益源の確保も目指す取り組みである^{※9}。また、エイベックス（株）も新型コロナウイルスの影響を受けているアーティスト、タレント、クリエイターのリモート転換支援を行っていくことを公表している。

多数の有名アーティスト等のマネジメントやライブを主催しており、芸能プロダクションとしては数少ない東証1部上場企業でもある（株）アミューズでは、コロナ流行以前からライブ配信サービスの拡大を志向しており、2019年11月には日本国内外でライブ・ビューイング事業を展開する（株）ライブ・ビューイング・ジャパンの株式追加取得による子会社化を発表している^{※10}。

収益チャネルの多角化

上述の（株）アミューズは、2020年1月に同社連結子会社であり、アーティストグッズ事業等を手掛ける（株）希船工房の株式を追加取得し、完全子会社とすることを発表した^{※11}。同社がグッズ事業を、アーティストとファンとの接点を増やし、より多面的にアーティストの魅力を伝える手段として重要な役割を担うものとして捉えているように、グッズ事業もまた、ライブ開催が制限される中でもファンとつながりを維持し、ビジネスとしてもサステナブルなものにしていくための重要なチャネルの一つである。これらは従来、ライブ会場での物販にて貴重な収益源となっていたが、今後はその新たな流通形態も含め、検討していく必要がある。

2) 施設経営者側での取り組み

施設経営者側の視点では、たとえ配信形式のライブが活性化したとしても、自由なパフォーマンスが可能な広い会場は限られるため、先述のサザンオールスターズの無観客ライブのように、配信会場とし

ての施設利用ニーズは存在すると考えられる。

設備面では、ソーシャルディスタンス確保のためのフレキシブルな配置が可能な可動式の座席のニーズが高まることが想定される。さらに整備費が限られる場合には固定席を廃止して展示場のように無柱空間だけを確保し、仮設の客席を主催者負担で毎回造成することを前提にした施設とすることも想定される。

料金設定や利用ルール面でも、観客を入れない状態での使用シーンも見越し、客席を使用せずに映像配信を前提とした利用をする際の料金設定や、施設のブランド向上に資するライブ映像配信に協力する仕組みが必要になると考えられる。例えば、基本料金を低く抑え、「投げ銭」の金額に応じて事後的に応分の使用料をチャージする仕組み等も想定される。

特に、これまで交通アクセスや収容人数が誘致のネックだった施設でも、ライブ配信会場としては売り込むことが可能になる等、稼働率が低い施設ではこうしたトレンドを押さえた誘致活動を展開することも有効と考えられる。

3) 行政の役割

最後に行政の役割として、現在、アーティストを直接的、金銭的に支援する取り組みも、既に東京都等で行われている。しかし今後、コロナ禍が徐々に収束し「新しい生活様式」が浸透する中では、彼らが活動を行う上での固定経費となる会場使用料を一部補助するような仕組みへと支援の軸足を移していくことも、リスクを低減しつつより積極的に活動を行う主体を重点的に支援するという観点で有効と考えられる。

上記の会場使用料の補助は、地域への経済波及効果を見込んだイベント誘致・開催支援の目的で従来

から行われてきた。各地の施設では、特に当該地域での客入りが想定しづらい初回の開催ハードルを下げるため、初回の施設使用料を割引することで、誘致に効果を上げてきた。コロナ禍の収束過程でも、先述のようなチケット価格改定が想定されることもあり、公演再開時の客入りが不透明なことから、開催ハードルを引き下げる支援策が有効と考えられる。これら集客イベント開催は、設備導入、当日設営等イベント周辺産業の活性化のみならず、特に地域にとって交流人口を増加させ、今まさに冷え込んでいる交通・飲食・宿泊等も含めた消費を活性化させる経済波及効果を有する。これらは文化政策を超えた地域の経済対策としても、今後の景気回復に向けた一連の施策の一つとして、コロナ流行の収束状況を見計らいつつ、拡大・推進すべきと考えられる。

6 おわりに

現代ではYouTubeやSNS、Wikipediaなどで簡単に「情報」を得ることができるからこそ、共時共有空間でしか得られない感動を、ファン同士の心の交流を、心を動かす何かを求めて人はライブに集まる。そして、その感動が仮想空間を通じて世界中に広がっていく。新型コロナウイルスの流行以前のライブ・エンタメ市場の隆盛は、本稿で整理したような供給側におけるビジネスモデルの変革以上に、文化的背景や時代の要請を感じてならない。

娯楽が多様化し、かつてその中心だったテレビすら録画によるタイムシフトが定着している現代だからこそ、体験の「一回性」「同時性」^{※12}を強制されるライブは異色の魅力を有している。またそのことが、コンテンツ自体の魅力だけでなく、ファン同士、友人同士のコミュニケーションの深化、現実の人間関係形成・発展に大きく寄与していることも、特筆

すべき点である（だからこそ、感染リスクのある場所には友人を誘いづらくなるという心理的な影響はコロナ収束後も尾を引く可能性がある）。

本稿の主題である集客施設は、それらを支えるインフラとしての単なる場所の提供にとどまらず、マネタイズを可能にしてアーティストに生活の糧を与える、サステナブルな活動には不可欠なものである。今の困難を乗り越えた先に、ライブ・エンタメ市場の活性化にリアル・バーチャルな会場の融合も兼ね備えた、新たな好循環が形成されることを願ってやまない。

※9 PIA LIVE STREAM オフィシャルサイト <https://t.pia.jp/pia/events/pialivestream/>

※10 (株)アミューズ プレスリリース (2019年11月13日)

※11 (株)アミューズ プレスリリース (2020年1月21日)

※12 公野勉『ライブエンターテインメントへの回帰 映像から二・五次元へアニメライブミュージカル概論』風塵社 2018年

●…… 筆者

片桐 悠貴 (かたぎり ゆうき)

株式会社 野村総合研究所

社会システムコンサルティング部

主任コンサルタント

専門は、都市・交通インフラの開発計画

や経営戦略、PPP/PFI 導入支援、公的機

関の組織設計・改革など

E-mail: y-katagiri@nri.co.jp