

尚美学園大学芸術情報研究 第22号 論文

## コンサートプロモーターのリスクファイナンス

八木良太、大塚寛樹

### Risk Finance of Concert Promoters

YAGI Ryota  
OHTSUKA Hiroki

#### Abstract

There is 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. This research paper investigate the Risk Management of Live Entertainment Business just like the lump of the risk. Specifically, We identify the risk of Live Entertainment Business, and discuss the risk countermeasure of the concert promoters (company that plan and conduct concerts )from the perspective of Risk Finance. And it is revealed from the consideration of this research paper 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

#### [要約]

ライブエンタテインメントビジネスほど不確実性の高いビジネスはない。なぜなら、このビジネスは、成否が人の嗜好という非科学的な要素に大きく左右され、常に自然災害や突発的事故などの予測不能なリスクにさらされているからである。本稿は、このリスクの塊のような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について考究する。具体的には、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とともに、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（コンサート企画運営会社）のリスク対応について分析と考察を行う。本稿から、コンサートプロデューサーによる戦略的な保険選択の実践が、コンサートプロモーターのリスクファイナンスの成功の鍵を握ることが明らかになる。

## [キーワード]

リスクマネジメント、リスクファイナンス、ライブエンタテインメントビジネス、  
コンサートイベント、コンサートプロモーター、イベント保険

### はじめに

リスクマネジメントに対する意識・関心が急速に高まっている。その契機となったのは、2011年3月11日に東北地方を襲った地震・津波災害（東日本大震災）、そしてそれに伴う福島原発事故である。われわれは、東日本大震災と原発事故に遭遇したことにより、常に予測不能のリスクにさらされているという事実を認識するとともに、想定外のリスクへの対応の難しさを痛感することになった。この世の中に、リスクがゼロの絶対安全など存在しない。したがって、われわれは今後もリスクの脅威から逃れることはできないだろう。それでは、われわれはリスクに対して無力であるのか。何の手立てもなくリスクの脅威に怯えたまま生きていかざるを得ないのか。そうではなくて、事前にリスクへの対策と準備を行い、遭遇したリスクに適切に対応することにより、リスクの脅威を克服できるのである。未曾有の大災害を経験したわれわれに課せられた使命は、確実なリスクマネジメントを実践し、それを追求することである。

リスクは、自然災害や原発事故のような国家規模の現象ないし事象のみを指すわけではない。リスクとは、「目的に対する不確実性の影響」（ISO31000:2009）であり、あらゆる業態や規模の組織においても起こり得るものである。ビジネスの世界や企業組織に目を向けると、新製品開発、競合との競争、生産拠点の移転、カンントリーリスク、企業コンプライアンス、情報漏洩、サイバーテロなど、近年、企業は多くのリスクを抱えている。このように、ビジネスの世界は様々なリスクが存在するが、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」と表現した。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のである。中でも、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、リスクの塊のようなビジネスといえる。

したがって、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について考究することは、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大きく貢献するものと考えられる。そこで、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、そのリスクを特定するとともに、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考察する。

## 1. ライヴエンタテインメントビジネスのリスク特定

### 1.1. リスクの定義

亀井 (2002,2011) によれば、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つに分けられる (表 1)。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のことをいう。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 Montaignue,1989)。しかしながら、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ため、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。したがって、投機的リスクは、損失が企業ごとに異なり、保険化が困難である。

表 1 リスクの定義

リスク	概要	保険化
純粹リスク	・自然災害や偶発的の事故に関するリスク可能 ・損失のみが発生するリスク ・損失は限定不可能である	可能
投機的リスク	・企業活動や経営環境に関するビジネスリスク困難 ・意思決定者の判断により、損失か利益のいずれかが発生するリスク ・損失を限定的なものにすることができる。	困難

出所：亀井 (2011) をもとに筆者作成

### 1.2. ライヴエンタテインメントビジネスのリスク特定

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、それへの対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。

それでは、本稿の研究対象であるライヴ関連企業のリスクには一体どのようなものがあるのだろうか。そのリスクを特定したい。なお、ライヴ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・ライヴ・クリエイティヴの社員 5 名に対する対面インタビュー調査<sup>1</sup> と、保険資料などの資料調査を行った。

まず、純粹リスクに関して、ライヴエンタテインメントビジネスには以下の 4 つのリスクが存在する。

<ライヴエンタテインメントビジネスの純粹リスク>

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。

### 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など、様々な事由により怪我を負う。アーティストが怪我を負った場合、出演不能となり、主催者は公演の中止または延期を余儀なくされる。

### ③観客の怪我・急病

多くの会場は消防法によって収容定員数が決まっているが、満員の観客の中では不測の事態が起りやすい。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などの急病に見舞われたりする。

### 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）による故障のリスクがある。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、長期間におよぶ全国ツアー中に楽器や機材を紛失してしまうこともある。会場の設備・備品に関しては、スタッフや観客の不注意やミスによる破損、紛失の恐れがある。

続いて、ライブエンタテインメントビジネスの投機的リスクとして、以下の5つが挙げられる。

## <ライブエンタテインメントビジネスの投機的リスク>

### ①アーティストの選定

興行において最も重要な要素は「誰が出演するのか」、すなわち、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んでもない。また、逆に、魅力的なアーティストをブッキングできなかった場合、その興行は大きなリスクを抱えることになる。

## ②会場の選定

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押さえることが重要である。それが出来ないと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）をめぐって会場周辺地域との間に問題が生じやすく、地域住民からの苦情により興行が中止に追い込まれることもある。したがって、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必要がある。

## ③日程の選定

日程の選定も投機的リスクの1つである。例えば、似通っ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、協議するなどして、リスクを回避する必要がある。

## ④チケットの価格設定

顧客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が重要である。特に、新人アーティストの場合、強気な値段設定が裏目に出て、チケットの販売不振に陥ることもある。したがって、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しなければならない。また、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となる。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には、チケットの価格設定に関する戦略的な意思決定が求められる。

## ⑤マーケティング

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のことである。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、マーケティングも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つながるのである。

## 2. ライブエンタテインメントビジネスのリスク対応

### 2.1. リスク対応の種類



これまでライブエンタテインメントビジネスのリスクを特定してきたが、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。リスクへの対応方法については、これまでアメリカやドイツの経済学および経営学の分野で様々な議論がなされてきたが、今日のリスクマネジメント理論の主流となるリスク対応法がリスクコントロールとリスクファイナンスである (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い、リスクファイナンスは損失発生を予想した損失発生後の資金的操作のことをいう。亀井・亀井 (2009) 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た (表2)。

リスクコントロールにおけるリスクの回避とは、予想される危険を遮断するために、その危険に関わる活動そのものを中止してしまうことである。この回避は、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、基金などの手法を用いる。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く、先述のとおり、投機的リスクは保険化が困難であり、また、純粋リスクにおいても多数の法則が機能しないリスクは保険に転嫁できない。続いて、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、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での消極的保有と、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がある。

**表2 リスクコントロールとリスクファイナンス**

リスクコントロール (技術的操作)	
回避	リスクの遮断、行動の中止、撤退
除去	リスクの防止 (予防・軽減)、リスクの分散、リスクの結合
リスクファイナンス (資金的操作)	
転嫁	保険・共済・基金
保有	自家保険、キャプティブ

出所：亀井・亀井 (2009)

## 2.2. ライブエンタテインメントビジネスのリスク対応

ここでは、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たい。先述のとおり、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粹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、純粹リスクは、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が、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粹リスクを処理している。

続いて、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であるが、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となる。中でも、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する。

### 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の種類

本章では、ライブエンタテインメントのリスク対応法であるリスクファイナンスに焦点を当て、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<sup>2)</sup>」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) 傷害保険から成る。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、あるいはこれらの中から必要な保険を組み合わせる。さらに、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していく。

## (1) 興行中止保険

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<sup>3</sup>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な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）<sup>4</sup>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」に分けられる。

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があるからである。

なお、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）は免責となっている。したがって、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、それらのリスク補償を対象とした「地震危険担保特約<sup>5</sup>」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<sup>6</sup>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<sup>7</sup>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は、表3のとおりである<sup>8</sup>。

**表3 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"><li>・ 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）</li><li>・ チケット払い戻し手数料（プレイガイド返金手数料、郵送料等）</li><li>・ チケット販売手数料（外部販売会社への委託料）</li><li>・ 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）</li><li>・ 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）</li><li>・ 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）</li><li>・ 楽器音響機器運搬費（運搬車両代、運転人件費等）</li><li>・ 衣装関連費（衣装制作代、スタイリスト料等）</li></ul> |
|--|



- ・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）

出所：筆者作成

## (2) 賠償責任保険（施設所有管理者賠償責任保険）

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<sup>9</sup>。この保険による保険金の支払い対象となる費用項目には、以下のものが該当する（表4）。

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が、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、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<sup>10</sup>、初期対応費用担保特約<sup>11</sup>、施設災害補償担保特約<sup>12</sup>、借用イベント施設損壊賠償責任特約<sup>13</sup> などがある<sup>14</sup>。

**表 4 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**

- ・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）<sup>15</sup>
- ・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）

出所：筆者作成

### (3) 動産保険

動産保険は、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。この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）が必要である。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する必要がある。

### (4) 傷害保険（普通傷害保険、施設入場者傷害保険）

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<sup>16</sup>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<sup>17</sup>を補償する保険と、業務中の偶発的な事故による受傷<sup>18</sup>のみを補償する保険に分けられる。

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」である。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<sup>19</sup>、手術保険金<sup>20</sup>、入院保険金<sup>21</sup>、通院保険金<sup>22</sup>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

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<sup>23</sup>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する。

### 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・ライヴ・クリエイティヴ<sup>24</sup> 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企業であるからである。なお、事例の記述、分析、考察を行うにあたり、「1.2. ライヴエンタテインメントビジネスのリスク特定」での調査と同様に、同社でコンサートプロデューサーの職にある5名に対して対面インタビューを行った。

#### <公演概略>

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・ライヴ・クリエイティヴ株式会社

主催者の加入保険：イベント保険（興行中止保険、傷害保険）<sup>25</sup>

発生したリスク：東日本大震災（地震・津波）

#### <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・ライヴ・クリエイティヴ（以下、ALC）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。東日本大震災である。

先述のとおり、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対象外のリスクである。したがって、ALC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、そ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<sup>26</sup>。

### <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、特に、多くの興行が集中する首都圏は直下型地震の起きる可能性が高いため、この地域で開催される興行は、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」の加入を検討する必要がある。

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<sup>27</sup>。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。それは、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からである<sup>28</sup>。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、保険選択の幅が広がるとともに、より確実なリスクファイナンスの実現に前進したといえる。

### 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、保険を通じたリ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のである。したがって、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、すなわち、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のである。

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特に留意すべき点は以下の6つである。

### ①開催時期（季節）

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

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く必要がある。

### ③興行の規模（公演の期間および回数）

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。公演数が多くとも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多い。

### ④出演者の健康状態

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確認しておかねばならない。

### ⑤リスクを伴う業務への関与

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

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。

## おわりに

本稿は、リスクファイナンスの観点から、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について考究してきた。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処法であるが、万能ではない。それは、純粋



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保険に転嫁できないからである。すべてのリスクが保険に転嫁できるわけではないので、リスクファイナンスによるリスク対応だけでは限界があるといえる。

また、先述のとおり、リスクには、自然災害や偶発的の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。これまでのリスクマネジメント研究では、事後のリスクの処理が重要であるとして、純粹リスクのリスクマネジメント、すなわち、リスクファイナンスに比重が置かれていた。しかしながら、植藤(2000)が指摘するように、今日、リスクマネジメントが企業の倒産防止や企業経営の合理性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、戦略的なリスクテイク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のである。したがって、より確実なリスクマネジメントの実践には、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の投機的リスク（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。この課題と本稿での考察を通じて、ライブエンタテインメントビジネスのリスクの特徴やリスク対処法、リスクマネジメントを実践する上での課題、さらには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など、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。

## 注

- 1 本稿執筆者の1人（大塚寛樹）の業務委託先であるエイベックス・ライブ・クリエイティブにおいて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。
- 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、その他偶然の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の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。

<sup>5</sup> 「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。

<sup>6</sup> 興行中止保険は、最初の公演開始日より遡って14日までに保険金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。

<sup>7</sup> 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。

<sup>8</sup> 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。

<sup>9</sup> 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。

<sup>10</sup> 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)。

<sup>11</sup> 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)。

<sup>12</sup> 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)。

<sup>13</sup> 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」)。

<sup>14</sup> その他、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子会社である。
- 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 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一旦終了とし、延期公演を行う際に改めて保険に加入することになる。
- 27 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だけ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おうとしたところ、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。
- 28 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ー原則及び指針』)
- Caves, Richard. E., Creative Industries, Harvard University Press, 2000.
- 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、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・亀井克之、『リスクマネジメント総論 増補版』、同文館出版、2009 年。
- Head, George. L., The Risk Management Process, Risk and Insurance Management Society, 1978.
- 植藤正志、『現在リスク・マネジメント論』、税務経理協会、2000 年。
- 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。