

# 生活都市東京の付加価値創造基盤と ライブエンタテインメント



びあ株式会社取締役事業総括本部長  
千葉商科大学サービス創造学部特命教授

**木本 敬巳**  
KIMOTO Takashi

## プロフィール

1960年生まれ、大阪市出身。大阪市立大学大学院修了。  
びあ株式会社取締役（メディア・ライブコンテンツ・チケット流通各領域担当及び  
人事担当）兼 びあ総合研究所株式会社代表取締役社長

## 1 パンとサーカス

‘モノ’から‘コト’へとと言われて久しい。市場は成熟し、生活者にとって、すでに必要な「モノ」はほとんど手に入った。そこで、人々の関心は「モノ」の所有欲を満たすことから、体験や知識、思い出、人間関係、サービスなどの目に見えない価値である「コト」に移行してきている。これは、果たして人類が歴史を積み重ねたからこそ、ようやく現在に至ってたどり着いた進化であろうか。

今から約2000年前、古代ローマの帝政時代、ユウェナリスの詩の一節に、「民衆は今では一心不乱に、専ら二つのものだけを熱心に求めるようになっている—すなわちパンとサーカス（見世物）を…」とある。この頃のローマ皇帝たちは民衆の心を繋ぎ止めるために、ローマ市民に、配給により食料を大衆に配っていた。また、それだけでは、飽き足らないと捉えていた皇帝たちは、食料でお腹を満たされた彼らにさらなる刺激で支配するために、五万人を収容できるコロッセオやテルマエのような娯楽施設を建設していった。特にコロッセオで行われていたのは、まさにビッグイベ

ントといえる、見世物。たとえば、水をスタジアム一面に引いての模擬海戦から、猛獣狩り、剣闘士同士の対戦などを人の快楽、欲望、まさに「モノ」の所有欲では満たされない人間の本性を射抜くこれらの一大ショーは、古代ローマ人はそれを娯楽として、貴族から貧民に至るまで、熱狂して観戦したという。

時は変わって、2011年。あの東日本大震災では、たくさんの被災者を出し、その哀悼の意は未だに消えないが、震災直後において、関東、東北地区中心に、コンサートや演劇、スポーツなどの開催中止や延期が続々決まっていた。ライブエンタテインメント業界はそれらの直近の対応をはかるのみならず、すぐさま、被災地以外の日本全国の興行収益の一部から寄付支援を行っていた。しばらくして、様々なところからのたくさんの救援物資がばらつきながらも被災地にある程度行き渡っていった。そして、不十分ながらも、被災地の人々の生活が‘モノ’において最低限落ち着き始めていた頃、ライブエンタテインメント業界としては、東京という距離感のある中で寄付支援そのものに限界を感じていた。そんな先行きが見えない中、日々大きく進展無い中でも、何か気持ちが明るくなる様な非日常的な‘コト’に触れたいという声が被災地から届くようになってきた。そこで、ライブエンタテインメント業界としては、被災地の方々に勇気や元気を届ける力があるのではないかと、そして、それを届ける事こそが、我々が出来得る支援であるという確証のもとに、使用できる会場に限りがある中ではあるが、物理的に出来る範囲で被災地県での興行を無料、有料問わず、再開していった。それは、小さなものから、スペシャルなものまで、たくさんの臨場感溢れるイベントやふれあいを‘コト’の琴線に触れる形で届ける形ではあるが、人々の空しさや虚無感が笑顔に変わる瞬間

であったと感じるしかなかった。

2000年前も現在に至っても、また、日常生活でも、苦難を乗り越えた安堵のときにであったにせよ、生きる為の源泉である‘モノ’と非日常的な心の拠り所である‘コト’が共生されている状態、まさにそういった‘パン’と‘サーカス’を求めることは我々人間の本质といえるのではないであろうか。

## 2 世界のエンタテインメント都市の例と特徴

では、古代ローマの様な‘モノ’と‘コト’が共生されている生活都市が現代の世界を代表するような都市に、どのように息づいているのであろうか。

現在、世界の大規模のエンタテインメント都市はそのほとんどが、アメリカに集中されるが、その幾つかの例とそれぞれの特徴を見てみると、まずは、NY市のブロードウェイでは、タイムズスクエアを中心に39の劇場が集中している。そして、ミュージカル公演が多くを占め、年間客数は約1,300万人、うち67%は観光客である。NY市への経済効果は120億ドル超とも言われ、周辺には、オフ・ブロードウェイ(約50もの小劇場やライブハウスが集中)も形成されている。



写真1 ショービジネスが集積するブロードウェイ

ロサンゼルス市のLA;LIVEはNBAやNHLの人気チームがホームとするステイブルズセンターを核に、映画館、音楽施設、ホテル、ショッピングセンター等が集中する複合エリアである。このエリアは地域の治安も改善され、観光客が増えた他、ブランドの向上により、周辺ではマンションの建設ラッシュが生じたほどである。



写真2 大規模のエンタテインメント複合エリアLA;LIVE

ラスベガスは1980年代以降、テーマパーク型のホテル(IR)や大型ショーの誘致により、総合エンタテインメントシティへと変貌した。スポーツやミュージカルなど多様な興行が連日開催され、非カジノ部門の充実により、その収益源も2014年では、カジノが37%・非カジノ63%と逆転した。



写真3 IRの本場ラスベガス

アメリカ以外での代表的な都市をひとつあげると、ロンドン市のウェストエンドである。セントラル・ロンドンの一区域に46もの劇場が集積、ロンドンの演劇、ミュージカル、バレエ、オペラといった多様な舞台芸術の中心地となっている。年間客数は1,500万人、ロンドン市への経済波及効果は約15億ポンド(2004年)とされる。周囲にはブロードウェイと同じく、オフ・ウェストエンドなども形成されている。



写真4 多様な舞台芸術の中心地ウェストエンド

これらの古代ローマになぞらえられるライブエンタメ都市は、単に‘モノ’に溢れるだけでなく、生活者やそこを訪れる者がそれぞれの心に‘コト’を感じられるライブイベントや上演されるライブ会場、劇場などのインフラが形成されている。ジャンルも、音楽、演劇、スポーツやファミリーエンタメなどを中心としたライブエンタテインメントが多岐にわたって、日常の街に溶け込んでいる。まさに、成熟した現代版ライブエンタテインメント生活都市であるといえよう。

では、おなじくそのような生活都市であると想定される東京はどうだろうか。その規模を数字で俯瞰してみると、東京都全体のライブエンタテインメント市場は音楽と演劇・ミュージカルだけでも、公演回数は6万474回、動員数は2,653万人、その市場規模1,955億円(2015年年間)、開催会場数約1,000会場という圧巻の規模である。この市場規模は周辺他県からの来訪を含めて、東京は、まさに世界でも有数な‘モノ’と‘コト’に溢れたライブエンタテインメント供給地となっている。

ただ、ブロードウェイと比較してみると、東京は、一会場あたりの動員数は2万6,530人であるのに対し、ブロードウェイは動員数1,332万人、劇場数が39会場に集約されているということもあり、一会場あたりの動員数は、約34万1,538人となっている。

NY市はブロードウェイ地区に見事に狭域的に集積されているのに対し、東京は、いくつかのエリアに分散型でそれぞれに集積されているのが特徴となっている。ざっくりと見れば、丸の内・有楽町・日比谷エリア、渋谷エリア、新宿エリアの三つのエリアに主立った劇場、ホール、ライブハウス、映画館、美術館などが数多く集積されている傾向になっている。あと、都内周辺まで拡げてみると、横浜や千葉幕張やさいたま新都心を含めて、首都圏という広域的なライブエンタテインメントエリアが一望できるが、やはり、拡散したエリア、首都圏内、都内各所それぞれに、同心円に街作りが複数形成され、それぞれのライブエンタテインメント生活都市が息づいていると言えるのが、NY市などとの大きな違いである。つまり完結型に集積された英米型の街づくりではないが、東京はマーケット規模全体で見ると、やはり世界を代表するライブエンタテインメント生活都市であると言えるのではないだろうか。

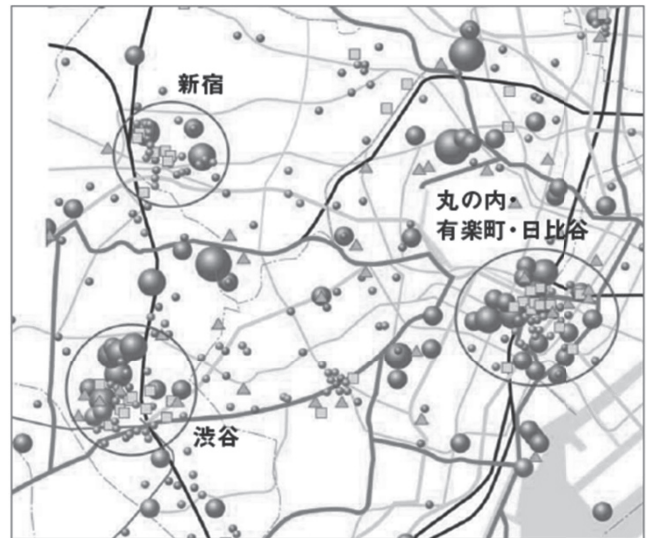


図1 東京のライブ・エンタテインメント会場集積状況

### 3 堅調に推移する国内ライブエンタテインメント市場と課題

では、今後のライブエンタテインメント生活都市東京の潜在力はどのくらいあるのか。現在、冒頭で記したように、目に見えない価値である「コト」への欲求にいざない、日本国内のライブエンタテインメント市場は、堅調に増え続け、2000年からここ15年間で、市場は約2倍に拡大し、特に東日本大震災以降の4年間は過去最高記録を連続で更新している。まさに、必要な大衆の欲求が安定した衣食住だけには留まらず、

Copyright (C) 2016びあ総研All Rights Reserved.

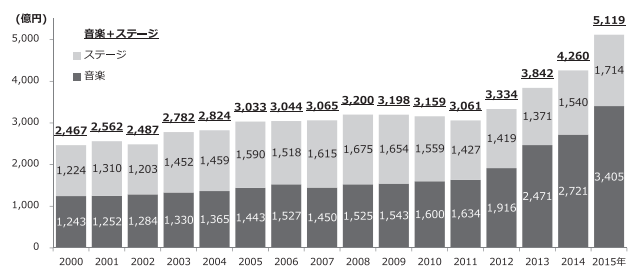


図2 堅調に成長し続ける国内ライブ・エンタテインメント市場

『パンとサーカス（見世物）』のサーカスへの誘いの欲求は高まる一方であると言える。

ライブエンタテインメント市場全体のジャンル別内訳は、音楽・演劇、ミュージカルなどのステージ、その他、スポーツ、映画、ファミリーイベントなどが挙げられる。野球、サッカーなどのスタジアム開催や映画館などのシネコンなど専用施設を除くと、公共ホールや多目的ホール開催ものがライブエンタテインメント市場の中心で、そこに成長の核を見て取れる。その開催の中心は、音楽・ステージジャンルで、特に、この市場成長の背景には、国内ライブエンタテインメント市場の50%を超える音楽ジャンルの成長が牽引している。この10数年間大型音楽フェスティバルやアリーナ公演や全国ツアー公演の増加が表層的に捉えられるが、深層的には、CD・DVDなどの音楽ソフト販売収入に代わり、ライブ・コンサートの入場料及びグッズ販売などの付帯収入が収益の主軸となった為、ツアーあたりの公演回数に準じて、潜在的なファン動員が増加し、市場が相乗効果的に拡大し続けているのが主要因である。その為にアリーナクラス会場においては、音楽ジャンルの割合が高く、東京では、ほぼ全日フル稼働の状態である。首都圏での代表的なところでは、さいたまスーパーアリーナ（稼働率75%）、代々木体育館（同88%）、横浜アリーナ（同87%）、日本武道館（同88%）、東京国際フォーラム A（同88%）があげられるが、都心から少し遠いさいたまスーパーアリーナを除き、一同に稼働率が88%となっている。この数値は、本番日の音楽イベントが5割を超えており、その前日仕込み日や修繕清掃日の隙間を勘案すれば、ほぼ、100%全日フル稼働という状態となっているのが実情である。

そういったところから、ライブエンタテインメント業界を牽引している音楽業界の大きな課題は、人気のある上記の会場で興行を行いたくても、仮抑えをする隙間も無い主催者が数多く存在しているということである。さらに、年間を通して、動員に有利な夏休みや年末年始、通常の休日前や土日のスケジュールは特定の大手興行主催者により先行的にほぼ毎年固定的に仮押さえられ、年間スケジュールで言うと、6、7社の主催者で60%以上押さえられている。そういった優先的・利権的な会場確保により、新規主催・新進気鋭

な主催の参入が困難で、多種多様な都市生活者の真の公演のニーズに答えられていないのが実情であり、ブッキングに有利なスケジュール自体もその数社での過当競争で奪い合いという、まさに慢性的に会場確保が困難で、不足した状態になっている。

昨今、それに追い打ちをかけているのが、'2016年問題'である。2020東京オリンピック・パラリンピック関連の報道で数多く取り上げられているが、震災後の耐震強化や2020東京オリンピック・パラリンピックへの対応などの改修、もしくはそれらに対応できず、会場の閉鎖に追い込まれるなどの問題が2016年を起点に増えていくという現象である。ライブエンタテインメント供給の基盤を、どう整備していくか、既存の会場不足に加え、新設会場の確定は少なく、会場需要が高まる一方、その確定要素が急務に求められている。

そういった中、確定的に、計画されているのが、一昨年、ぴあ社を中心に建設、運営されている豊洲 PIT に引き続き、同じ豊洲に TBS テレビを中心にして、IHI ステージアラウンド東京が2017年3月にオープンする予定である。また、渋谷、新宿にもエンタテインメント施設オープンが予定されているが、それら確定されている会場のほとんどは、キャパシティが小さすぎるとか、また、特定の興行の専用会場で実施ジャンルが限定されるなど実際のニーズの高い供給基盤の補完にはなり得ていない。まさに、求められているのは音楽ジャンルであり、その、音楽業界が切望して求めているは、上記のフル稼働状態である8,000人～10,000人キャパのライブ会場である。そういった大型エンタテインメント施設やライブ会場の計画は、耳に入ってきているが、それらはどれも、現在進行中で、不確定の域を超えるものではない。なぜ、確定にまで至らないのか。そのボトルネックは何なのか。

たとえば、2020東京オリンピック・パラリンピック以降に、中野再開発エリアや臨海副都心有明北エリアなど狙上にあがっても、不確定要素は大きい。その一番大きなボトルネックは、地権者の問題や騒音対策などがあげられるが、実際にそこをクリアしても、いくつかの生活都市の再開発計画にはその出資事業体や運営リスクを背負う企業の存在が必須である。その参画する企業がその投資リスクに尻込みすることが多いこと。これが、一番のボトルネックなのである。

そのボトルネックはどの部分にあげられるのか。ま

## 4 これからのエリアマネジメントとエンタテインメント集積都市創造へ

ずは、その会場事業の成功の鍵でもある、資金面の保証のファクターになり得る出資に参画する一般企業にとって、参入障壁が高いということである。リクープできるような魅力的な土地がない事。それは、不動産デベロッパーにはマンションやオフィスの優先度が高い為、会場設営にとって不便な条件が多い。会場の設置する場所や動線は第一の成功のファクターになり得るからである。そして、出資を募る側から運命共同体に対して求めるポイントとして、多額のキャッシュや公的な信頼が要され、上場企業などでない場合、参画のハードルは低くない。いわば、リースもしくはキャッシュアウトに対応できる企業が限定されるということである。それに加え、その一般企業がエンタメ業界以外の企業の場合、さらに参画ハードルは高くなる運営の専門的なスキルもなく、人的リソース自体がないことやエンタメ業界独特の閉鎖的な業界風土により、ブッキングの需要がある一方で、公演回数を上げるには業界との既存コネクションが必要とされるからだ。たとえ資金に余裕があっても、一般企業にとっては投資のリクープ率が高くないのが現状である。

2016年問題からこの4、5年、慢性的に会場不足は続いていくが、2020東京オリンピック・パラリンピックを境に、そういったボトルネックをも乗り越えられる新しい形作りやルール改正など、きっちりとした対策を講じていかなければ、ライブエンタテインメント生活都市東京の潜在的マーケットのパワーを活かされないまま、世界標準からも外れ、生活者からも国内外からの来訪者からも刺激や魅力を感じない前時代的な都市として取り残されてしまうことになりかねない。

では、2020年以降を見据え、どのような方向性で考えていくべきであろうか。その課題を解決していく手段が世界にも通用する日本独自の‘エリアマネジメント’である。このエリアマネジメント活動は、そもそも、90年代、国際的な都市間競争と国内的な都市間競争が起点となり、各地域価値を高めていこうという時代背景があったのが始まりである。こうした流れを受けて、ライブエンタテインメントと共生したエリアマネジメントの成功事例が、東京では、東宝などの劇場が集中する東京の大手町・丸の内・有楽町地区である。東宝は現在、新たに三井不動産との集合体組織をつくって、新日比谷プロジェクトを創成し、オフィス・商業施設と共生する新たな映画館や劇場を再整備し、国際的な芸術文化発信の場として、‘東宝版ブロードウェイを着工し、’竣工に向けてさらなるエリアマネジメントを新展開している。

首都圏における最近のエリアマネジメントには、大きく分けて二つの傾向がある。一つは、デベロッパーが大規模な開発を行う際にその全体をマネジメントしようというもので、有楽町、日比谷やみなとみらい21がその代表例で、国家戦略にも付随するような大きな枠組みの中で検討の俎上にあがるようなものが多い。施設においては、大型～中型のものまでを期待するものである。その場合、先述の通り、施設計画そのものにボトルネックがあるという課題が出てくるので、これからの対策のひとつとしては、例えば、自治体、



図3 再開発の進む東京

デベロッパーを中心に、いくつかの主権者かつ上場企業が緩やかに連合体を構築し、出資、運営などの役割分担をそれぞれの投資効率に分配していく手法をも考えて取り組んでいかねばならないであろう。また、そのライブエンタテインメント施設会場を包括することでの相乗的な利益が、街づくりの全体により複合的な付加価値を生むという意識を強く持った全体プロジェクトが足並み揃えることが肝要である事は言うまでもない。

もう一つは、秋葉原、浅草六区地エリア、また都内以外での隣接県エリア、例えば川崎市のように、その限定されたエリア内での街開発が行われ、その開発を含んだエリア内全体で行われるマネジメントである。その場合、それぞれのエリアの事情や規模にマッチングした狭域エリアマネジメント推進組織が形成されるのがこれからのスタンダードマネジメントである。その場合、最近の地方都市などでも見受けられるが、従来型の行政が中心で動いてきたものだけでなく、複数の地権者が中心となった計画発案者となり、地域の町内会・自治会、NPO法人、まちづくり組織、商店街振興組合などが、それぞれに役割分担しつつ、行政や都市機構がそれらに支援、協働するなど、時間をかけて段階的に地域特性を活かしたエリアマネジメントという形である。また、国からの補助にあまり期待出来ないこともあり、そういったエリアマネジメントにかかるコストに見合った利益を自ら継続的にする為に、街の人々が多く行き来するところに広告枠といったツールをつくって企業に貸すことによって利益を得るといったマネジメントも、モデルとして出てきている。そういった恒久的なまちづくりを限定的なエリア内で持続可能なモデルなど研究していくことも、ローカルまちづくりとして必要になってくる。一方、日本のエリアマネジメントにおいては、まだまだ、それをサポートする機能がないので、そういった都、県、市などの行政からのサポートローカルルール整備も急務である。それは、エリアマネジメントのための組織を位置づける制度と、その資金を確保するサポートシステムである。アメリカやイギリスでは、それがBID<sup>\*1</sup> (Business Improvement District) のような形で制度化されているが、日本はこれからと言わざるを得ない。

これからは、日本独自の‘コト’を生み出すライブ施設がまちづくりと共生され、それが大規模でも、コ

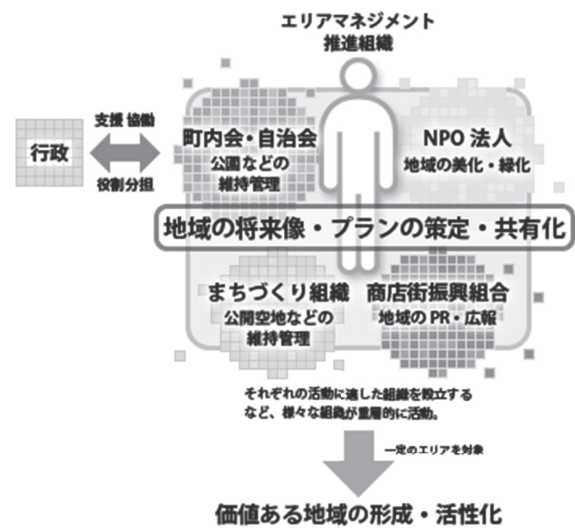


図4 エリアマネジメントの概念イメージ

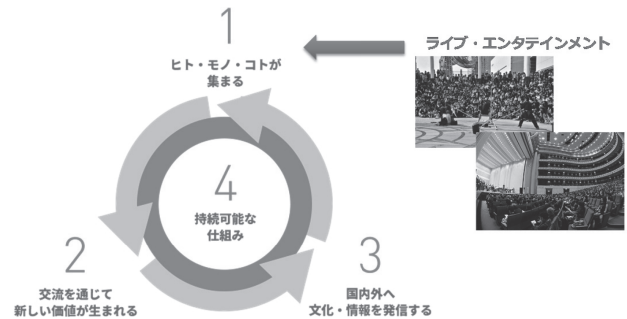


図5 エリアマネジメントの考え方におけるライブ・エンタテインメントの役割

ンパクトでも、‘ヒト・モノ・コト’が集まり、その交流によって新しい価値が生まれ、その価値を国内外へ文化・情報として発信していく。その好循環サイクルにより、来訪者にとっても、地域住民にとっても豊かな付加価値に日本らしさの‘コト’を持続可能に享受されるものと思われる。

## 5 国際都市としての付加価値創造基盤

ブロードウェイやウエストエンドと比べて、東京は分散型であり、ライブエンタテインメント施設が凝縮されて集積されず、渋谷や新宿、大手町・丸の内・有楽町などに点在する分散型であることも先述に記している。よりスタイリッシュな価値創造都市にこれから求められるのは、複合型エンタテインメント機能であり、その場合、分散化しているエリアを有機的に点と点で周辺を取り込んで、より集積型のエリアに複合化

<sup>\*1</sup> 「BID (Business Improvement District)」とは、アメリカの州法の規定に基づく制度で主に商業・業務地域内において、指定されたエリアから行政の徴税システムを活用して賦課金を徴収し、NPOであるBIDの運営組織がその賦課金を活用して、指定エリア内の様々なマネジメント活動を行うもの。この制度により、地域が主体となって、行政が通常行う範囲を超えるサービスを提供。

させることである。たとえば、新日比谷プロジェクトの様に大手前・丸の内・有楽町を収斂させつつ融合し、集積させていくなど、ライブエンタテインメント、コンベンション&インキュベーション、ホテル、商業施設、オフィスなど、都市機能としてパッケージされる相乗効果を求めていくことである。そして、そのことにより、その高い集客力と収益力をもつ24時間消費型都市として、観光産業だけでなく、新たな産業や雇用を生み出すといった経済効果が大きいと期待されるであろう。

東京、首都圏においては、ライブエンタテインメント創造の場であるイベント会場のフル稼働状態や2016年問題の対象期間の間、会場稼働が枯渇し、充分なる生活者ニーズを潤せない期間が到来していることも述べてきた。

その中で、これから考えられなければならないのは、この枯渇した数年を近視眼的にみるのではなく、2020年以降も見据えたライブエンタテインメント集積都市の創造である。ライブエンタテインメント施設と共存できる集積エリアは、世界標準かつ日本らしさ、その地域らしさを大切にしながら継続的なエリアマネジメント活動によって築かれていくものである。それは、日本のその地域それぞれの生活者の真のニーズに合った‘コト’をしっかりと捉えることになり、いわゆる中期的かつ恒久的に拡充されることが可能な価値創造基盤が活性化することに繋がるのである。

2020東京オリンピック・パラリンピック開催の準備において、IOCからも日本独自の文化カルチャーを有した多数のプログラムの、東京、首都圏内での実施を要請されている。既存のコンサート、歌舞伎などに限らず、アニメ、特撮ものなど新しいショーケースが、今ある既存の施設や2019年までに竣工予定のイベント会場で展開されていく。このことが、2020年以降にも必ずつながっていく‘コト’のレガシーであるとも言える。これはまさに、首都圏、東京の各エリアの街並やヒト・モノ・コトから発信される日本独自のレガシーな‘コト’の文化のみならず、‘内省的な日本人の価値感’が世界中に恒久的に発信される千載一遇のチャンスである。

2020東京オリンピック・パラリンピックを機に、生活都市東京は、より国際都市としての期待感を増していこう。今後、海外からの観光客のみならず、日本に住む外国人も増えていく中で、触れ合う日本人の文化や価値感を共有し、相互理解し合っていくことがより大切になってくる。その為にも、富士山や神社仏閣だけでなく、今の日本人の‘コト’を熱狂させているライブエンタテインメントこそが、新しい日本の付加価値の創造を駆り立てるものであろう。その‘コト’の発進力になるエンタテインメント施設はこれからの生活都市東京の街づくりの‘スター’であるという認識の元、エンタテインメント集積構想実現の道筋を探っていきたい。

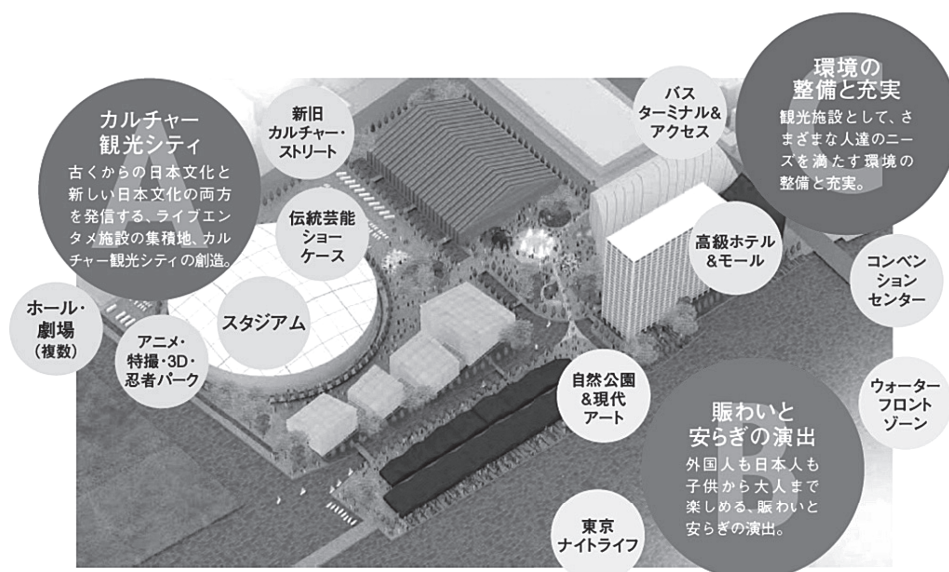


図6 エンタテインメント集積都市創造のイメージ

参考資料

ライブ・エンタテインメント調査委員会「2016ライブ・エンタテインメント白書」(びあ総合研究所)  
 小林重敬「エリアマネジメント 地域組織による計画と管理運営」(学芸出版社)