

コロナ禍に対応し今後を展望する「ライブハウス」の ホスピタリティ・マネジメントの体系による考察

A study of "live house" suffered by COVID-19, and for aiming at its growth based on the hospitality-management framework

立命館大学 山路 顕

Ritsumeikan University Akira YAMAJI

Abstract

This paper focuses on the live house management suffered from COVID-19, while the downturn of its businesses be observed even before COVID-19. The paper, based on the hospitality-management framework, presents solutions for such downturn, showing the musician-quota as one of the negative triggers, and proposes "online live" to encourage the live house for its further growth after COVID-19.

Keywords : hospitality management, musician-quota system, independent label musician, live house

1. はじめに

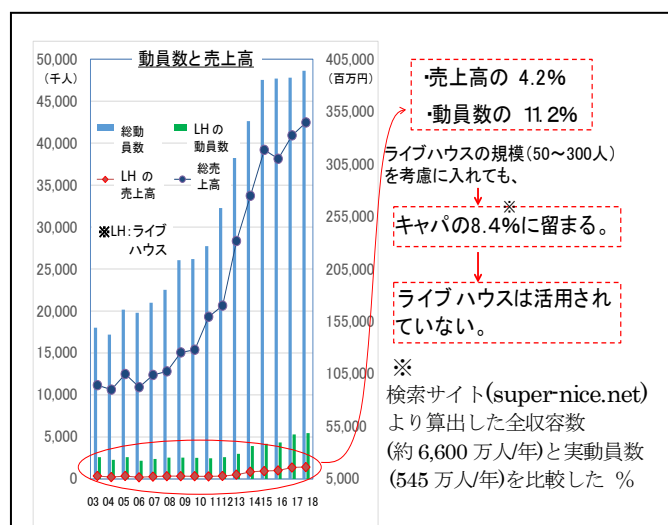
今や音楽産業の屋台骨は複製音楽（レコードやCD等）からライブ（生の）音楽へと移り、CD等を購入し個人で「聴く音楽」から他者と共に「体験する音楽」にシフトしている⁽¹⁾。2006年から2018年の13年間に、CDの売上が3,500億円から1,542億円に半分以上（44%）に減少（レコードについても同様）する一方で、ライブ音楽興行は925億円から3,875億円と4倍強の伸びを示すことから窺える（RIAJ及びACPCの2007、2019より）⁽²⁾。

この様に複製音楽（以下 音楽ソフト）からライブ音楽へのシフトが進む潮流にあって、COVID-19（以下 コロナ）が人流に大きな懸念を投げかけたことでライブ音楽興行の根底が揺らいでいる。

一方、ライブハウスの現代的様相に視点を向けると、ライブ興行が成長を続ける中でもライブの本家本元ともいえるライブハウスがコロナ以前からも低迷続ける点を山路（2021）⁽³⁾では分析、考察している（以下 HOSPITALITY 第31号）。同論文では、ライブハウスの大半が小規模（50～300人収容）⁽⁴⁾であることから、動員数や売上高のライブ興行全体に占める割合が夫々約11.2%、4.2%と僅少である点は捨象しつつも、ライブハウス自体のキャパの稼働率が8.4%に留まる低迷振り（図1）に目を向け、ラ

イブハウスの振興に向けて「経営指針」、「運営方策」、「顧客対応」という位相の異なるマネジメントの場
面についてホスピタリティの概念で考察している。

図1. 低迷するライブハウス（ACPC2019年度報告書及び図掲記検索サイトより筆者作成）



本稿ではライブハウスの現代的様相考察（HOSPITALITY 第31号）を踏まえた上で、コロナ禍に対応し今後のライブハウスの振興に向けた「運営

方策」の点に焦点を当て、ホスピタリティ・マネジメントの体系にベースを置いて更に考察を進める。

2. 研究の目的、意義及び研究の方法

ライブ音楽興行が売り上げを伸ばし、拡大続ける中でライブの本家本元とも言えるライブハウスは低迷し、現下のコロナ禍で更なる影響を受けている⁽⁵⁾。本稿では、何故ライブハウスが低迷するのか原因を分析した上で、今後の振興に向けてライブハウスの「運営方策」に焦点を当てホスピタリティ・マネジメントの体系の視点からの理論考察を目的とする。

ホスピタリティ・マネジメントの体系にベースを置きライブハウスのマネジメントについての系統立てた考察を通して、ライブハウスの振興に向けた科学的な視点に基づく検証可能な方法でマネジメント考察を示すことを研究意義に捉える。

ホスピタリティ・マネジメントの考え方には二つの説がある。一つは「ホスピタリティ産業のマネジメント」とする考え方であり、もう一つは「ホスピタリティの概念に拠るマネジメント」(従って、一産業に留まらず様々な組織や社会の営み、教育などの分野にも広く適用する)とする考えである⁽⁶⁾。

前者、後者の考えの決定的な違いとなる「ホスピタリティ産業」という概念を設ける可否については米国でのホスピタリティ産業研究に言及し紹介する程度に留まる⁽⁷⁾。同産業とホスピタリティ概念との関連付けや連動についての更なる研究は必要である。

王(2014)⁽⁸⁾では、「hospitalityの意味が言語的に明確である面もあり、敢えてこれを研究の対象とはしてこなかった欧米、特に米国ではhospitalityと言えばホスピタリティ産業のこと」とであると指摘する。この指摘にも関連する形で、徳江(2012)⁽⁹⁾では文献の中で前者の考えに立つ研究者の多くは「米国への留学経験を持っている」点に触れ米国のホスピタリティ研究の影響を示唆する。

一方、日本の研究では外来語であるホスピタリティという言葉の意味や概念を先ず明確にする必要があることから、結果として研究者の学術的視点によりホスピタリティについての様々な説明が生じる事にもなる。どの定義が正しく或いは間違いだということではない。重要な点は、多義的に説明されるホスピタリティ概念と実際のマネジメントイシューがどの様に関連付けられ体系化されるのかという論理必然的な命題に解を示すことである。本稿ではこの視点に立ち、先行研究を踏まえて論題を考察する。

本稿ではHOSPITALITY第31号を踏まえ(50頁)、①演者ノルマ制度を運営の特徴とし、②飲食店営業の許可の下でライブ音楽を提供する「ライブハウス」1,679店舗⁽¹⁰⁾を考察対象とする。又、ホスピタリティ論、音楽産業論、航空産業論の学術的知見、2019年まで4年間のライブハウスの参与観察⁽¹¹⁾を踏ま

え、前出RIAJ、ACPC等のデータ分析を通じた理論研究とした。本稿ではアーティスト、ミュージシャン、演者の用語は同義語として文脈で使い分け、又、著作権に関わる領域は考察の対象とはしていない。

3. 先行研究、学術的知見のレビューを通して

3.1 ライブハウス、定義とそのマネジメント

ライブハウスのマネジメントを主題に取り上げた研究は前掲HOSPITALITY第31号以外、管見の限り見当たらない。そこで、同31号をベースに置きつつライブハウスビジネスの業態について先行研究を通して検証する。マネジメントの考察では当該ビジネスの業態分析がその前提となるからである。

池田他(2017)⁽¹²⁾では、ライブハウスの法的根拠、産業分類上の区分に触れ、日本での出自・沿革に言及しつつライブハウスの定義づけを試みている。抑々live houseという語が和製英語であるからである。一方、同研究ではライブハウスの法律上の根拠を興行場法とする(150頁)が、実際には食品衛生法の飲食店営業の許可で行われていることが通常である。この実態はライブハウスが戦後のジャズ喫茶や60年代後半に登場したロック喫茶の流れを汲む出自・沿革⁽¹³⁾とも整合する。本稿の論点にも関係するので同論文の言説とは異なる点は留意したい⁽¹⁴⁾。

以上、ライブハウスは飲食店の喫茶営業に音楽の実演を導入し、後に生業がライブ音楽へと逆転し現在に至っている。因みに、『広辞苑』(第6版2008年)では「(和製語)ポピュラー音楽の生演奏を聴かせる店」と定義し、『現代用語の基礎知識』(1987年)には「生演奏を聴かせる店。ソフト・ドリンク、酒類、簡単な料理などを出すのが普通である」との説明がある⁽¹⁵⁾。

更に、ライブハウスの運営に共通する点について宮入(2017)⁽¹⁶⁾では、音楽産業の屋台骨がCD等の音楽ソフトからライブ市場にシフトする点を指摘した上で、同産業の一端を担うライブハウスの概念に触れ、1980年代後半に定着した「演者ノルマのシステム化」を特徴に掲げる。同研究ではノルマ制度に違和感を示しつつも踏み込んだ考察はしていない。本稿ではライブハウスの低迷の一因について、「演者ノルマ制度」(4.3.2項)及び「ミュージシャン店長」由来の運営(4.3.1項)に目を向け考察する。

3.2 ホスピタリティ概念によるマネジメントの体系

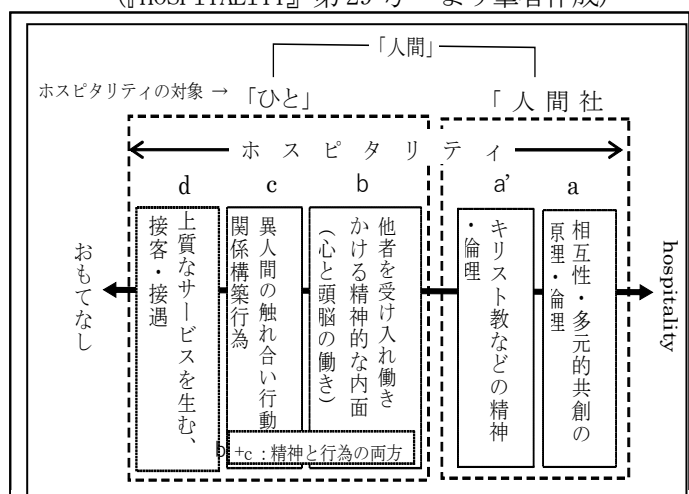
3.2.1 ホスピタリティ産業研究の位置づけ

ホスピタリティの概念が研究者の学術的視点により様々な定義づけがされ、結果として多義的な様相を示す点は先行研究で等しく指摘されている。「ホスピタリティに関する定義は・我が国においても統一された見解は示されていない」⁽¹⁷⁾とする論文や「研究者によって異なる定義が出されている」⁽¹⁸⁾と

説明するもの、「多くの研究者がホスピタリティについて様々な定義づけを行っている」⁽¹⁹⁾と指摘する研究などホスピタリティの多義的な概念に言及する。

この多義的な言説の由来は、欧米諸国と違い日本の研究では外来語であるホスピタリティの言葉の意味や概念の解明が先ず必要となり、様々な研究が進められてきた結果であり成果でもある。hospitalityの原義に近い定義から「おもてなし」に近い解釈まで、先行研究を通してホスピタリティの多義的な概念を、ホスピタリティの対象となる「ひと」と「人間社会」の視点を加え構図化した図が図2である。

図2. ホスピタリティの多義的な概念の構図
(『HOSPITALITY』第29号⁽²⁰⁾より筆者作成)



a: 服部勝人 (1995) 「多元的共創とホスピタリティ・マネジメント」, 『HOSPITALITY』(日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌 以下同) 第2号, pp. 26-32.

山路顕 (2015) 「Airline Global Alliance のマネジメントについての一考察」, 『HOSPITALITY』第25号, p. 43.

a': 大津ゆり (2005) 「キリスト教におけるホスピタリティ精神」, 『埼玉女子短期大学研究紀要』第16号, pp. 151-163.

b: 吉原敬典 (2004) 「ホスピタリティ・マネジメントの枠組みに関する研究 (I)」, 『HOSPITALITY』第11号, pp. 150-153.

c: 古閑博美 (1994) 「秘書の行動におけるホスピタリティ・マインドの重要性」, 『嘉悦女子短期大学研究論集』第66号, p. 18.

b+c: 佐々木茂・徳江順一郎 (2009) 「ホスピタリティ研究の潮流と今後の課題」, 『産業研究』第44巻第2号, pp. 4-5.

d: 野村佳子 (2010) 「サービス品質とホスピタリティのメカニズム」, 『国際広報メディア・観光ジャーナル』No. 10, pp. 82-84.

上掲論文などの多くは前段でホスピタリティの多義的な概念を概観し、後段でホスピタリティ産業について論じる形を採る。然し乍ら、レビューしたホスピタリティのどの概念とホスピタリティ産業が結びつき、その他の概念はホスピタリティ産業研究とは結びつかないものなのか、更には既存の産業分類に加えてホスピタリティ産業を新たな分類に設ける意義がどこにあるのか必ずしも言及してない。

ホスピタリティ・マネジメントを「ホスピタリティ産業のマネジメント」とする考えでは、ホスピタリティの概念で「ホスピタリティ産業」という産業分野を設ける必要性や意義を先ず明確にすべき点は重要だと思われる。言葉の意味が明解なことからホスピタリティ研究と言えば hospitality industryの研究に位置付けられる米国の研究(前掲王 2節)とは違い、日本のホスピタリティ研究では外来語としてのホスピタリティの概念の解明から始まる点で日米間の研究には抑々ホスピタリティ論の立て付けに違いがあることも考えられるからである。

徳江⁽²¹⁾では以上の研究動向を捉え、日本ではホスピタリティ・マネジメント研究が「ホスピタリティ産業研究と混同されることも多い」点を指摘し、ホスピタリティ・マネジメントが「ホスピタリティに関する産業(研究 筆者注)なのか、ホスピタリティ(の概念 筆者注)による組織マネジメントなのか」の区別の必要性に言及する。

3.2.2 ホスピタリティの概念に拠るマネジメント

ホスピタリティ・マネジメントは「ホスピタリティの概念に拠るマネジメント」であるとする理論では、ホスピタリティの多義的な概念の夫々がどの様に様々なマネジメント 이슈に連動するのか体系立った枠組みが求められるのは論理必然である。ホスピタリティ・マネジメントとして産業のみならず様々なマネジメントに適用されるディシプリンを明確にすることはこの考え方の軸でもあるからである。

一連のホスピタリティ研究を踏まえ吉原では、「ホスピタリティが全ての人間活動に適用可能である」⁽²²⁾との考えを示した上で、「人間をどの様に理解するかによってマネジメント観や組織観が異なる」として「価値創造の人間観」⁽²³⁾をホスピタリティ・マネジメントの経営倫理に提言する。「ホスピタリティ産業」に固定せず、ホスピタリティ概念とマネジメントの関連付けを試みる点に注目し、本稿ではより実際のマネジメントとの連動に目を向ける。

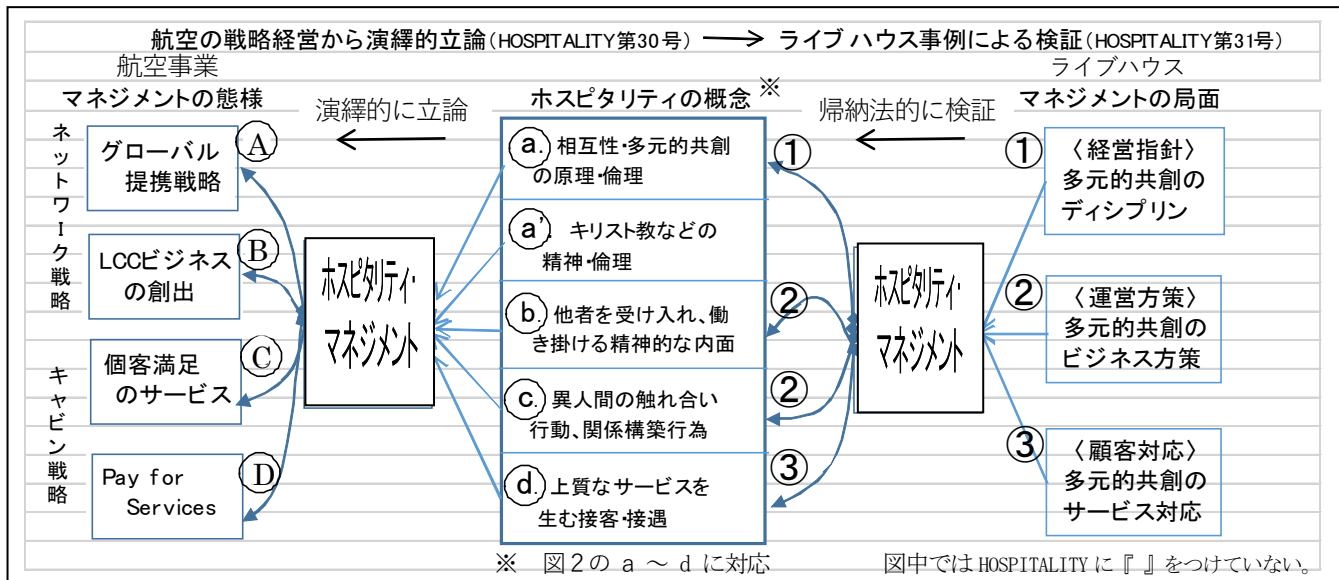
即ち、位相の異なる多元的マネジメントの事例である航空⁽²⁴⁾に焦点を当て、ホスピタリティ・マネジメントの体系を演繹的に立論した山路(2020)⁽²⁵⁾をベースに、ライブハウスのマネジメントについて同体系を帰納法的に検証したHOSPITALITY第31号のレビューを通して本稿の基盤となる視点を明確にする。

先ず、ホスピタリティの多義的な概念を、先行研究を通してホスピタリティの原義に近い定義から「おもてなし」に近い解釈の幅の中に位置付ける(図2)。その上で、多義的な概念の夫々と結び付け連動するホスピタリティ・マネジメントの体系に向けて航空の経営⁽²⁶⁾を事例に演繹的に立論し、この立論に立脚しライブハウスのマネジメントを帰納法的な観点で検証した事例研究がHOSPITALITY第31号である。

これら一連の考察の構図を図3に示した。同図の『HOSPITALITY』第30号では、多義的なホスピタリ

ティの概念の夫々 (a)~(d) と航空の位相の異なる多元的なマネジメントの態様 (A)~(D) を結び

図3. ホスピタリティの多義的概念とホスピタリティ・マネジメントの体系
 (『HOSPITALITY』第30号⁽²⁷⁾、及びHOSPITALITY第31号※を踏まえ筆者作成) ※脚注(3)



つけ、ホスピタリティ・マネジメントの体系を演繹的に立論する。この立論に対してHOSPITALITY第31号では、マネジメントの側を位相の異なる三層の局面(図3①~③)に分けた上で、同立論を帰納法的に検証する形でライブハウスについての「ホスピタリティの概念に拠るマネジメント」考察をしている。

表1. 「ホスピタリティの概念に拠るマネジメント」に関する筆者研究事例 (筆者作成)

分野	JASH	論題(キーワード)	ホスピタリティの概念(本文図3のa~d参照)
教育 ※1	HOSPITALITY 第28号 (2018年) pp.49-58.	グローバル・コンピテンスの涵養	(a)(b)(c)
航空産業 ※2	HOSPITALITY 第25号 (2015年) pp.41-49.	Global Alliance のマネジメント	(a)(b)
	HOSPITALITY 第27号 (2017年) pp.75-84.	LCC ビジネス モデル について	(b)
ツーリズム ※3	HOSPITALITY 第30号 (2020年) pp.93-102.	国際航空の戦略動向とマネジメント	(a)(b)(c)(d)
	HOSPITALITY 第29号 (2019年) pp.67-76.	インバウンド・ツーリズムの推進	(b)(c)
音楽産業	HOSPITALITY 第31号 (2021年) pp.47-55.	ライブハウスの現代的様相	(a)(b)(c)

※1 立命館 高等教育研究 第17号(2017): グローバル人材の育成 pp.79-96.
 「論叢」玉川大学文学部紀要 第50号(2010): 日本から発信するホスピタリティ pp.157-176.
 ※2 JAFIT 第23号(2016): 日中韓、北東アジアオープンスカイ航空市場 pp.145-154.
 JAFIT 第24号(2017): LCC vs NWC の様相と展望 pp.101-109.
 ※3 JAFIT 第26号(2019): 訪日観光における持続可能な推進 pp.183-192.

本表中のJASHは日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌を、JAFITは日本国際観光学会論文集を表す。本表内では第31号以外も『』なしで表記

「ホスピタリティの概念に拠るマネジメント」という考え方に立った場合、同マネジメントの体系が様々な企業活動や企業以外の組織、多種多様な取り組みへの適用を通して実証されなければならない。表1はこれまでの研究で企業活動のみならず、地域圏の形成や人材育成教育など様々な領域でのマネジメントイシューをホスピタリティの概念に拠り考察した研究事例を示したものである。

先行研究では、中崎(2007)⁽²⁸⁾はハンセン病元患者の宿泊拒否のケースを捉え「ビジネスのツールとみなされがちなホスピタリティ」と指摘した上で、「社会的なホスピタリティの上こそ、..宿泊拒否の再発を防止する基本的要件」が成立するとして「社会的ホスピタリティ」による社会形成の重要性を唱える。本稿の体系化図3の(a)、(b)の概念による研究に位置付けることが出来る。又、図3の(a)'の概念はキリスト教の倫理を事例とした研究であるが、国を超えた地域圏の精神や倫理に及ぶテーマであることを考えると、雨宮(2009)⁽²⁹⁾の日中韓露の4カ国の初等教育構想を通した東アジアの基盤づくりを提言する研究はこの類型に位置付けられる。

図3の(c)の例では古閑(2004)⁽³⁰⁾の研究が参考になる。即ち、「ホスピタリティは顧客満足に結びつく手段であり技法と認識されている」点を批判的に捉え「単に情緒的行動を言うものではない」と指摘した上で、ホテル事業における人材育成についてEQ⁽³¹⁾の視点から感性教育の重要性を論じる。

更に小泉(2008)⁽³²⁾では、企業の合併時に異なる企業文化から生じるモチベーションの低下を捉え

「ホスピタリティ・マネジメントとは、経営者と社員の相互依存の良好な関係の共創関係を創るマネジメント」であると論述する。図3の(a)、(b)に位置付けることが出来る。図3の(d)の例として野村(2010)⁽³³⁾では、空港スタッフの事例に目を向け「サービス品質とホスピタリティ」の節で「ホスピタリティは『共感性』に関わるものであり、サービス品質の一部である」と位置付けている。

以上の先行研究は、社会や地域圏の形成、教育や企業文化、サービス品質に目を向ける「ホスピタリティの概念に拠るマネジメント」の研究事例としてレビューした。立論された「ホスピタリティ・マネジメントの体系」(図3)について表1の研究事例と合わせてこれらの事例研究の帰納法的な検証を積み重ね、全体として科学的に検証可能な体系の構築に向けた更なる研究を尽くすことが求められる。

4. 考察

4.1 ホスピタリティ・マネジメント考察

HOSPITALITY 第31号では、前掲山路(2020 脚注(25)、(27))のホスピタリティ・マネジメントの体系に向けた立論を視点に据え、ライブハウスのマネジメントを位相の異なる三層に分け考察している。即ち、「経営指針」に置くホスピタリティの多元的共創の理念、「運営方策」に反映する多元的共創の具体策、「顧客対応」に適用する異なる他者を迎える多元的共創を生む上質な対応である(図3の右側参照)。

本稿では、低迷するライブハウスの現状認識(1節)の下で、ライブハウス事業の構造に内在する課題分析(4.2項)を踏まえた上で、現下の運営における課題を考察し(4.3項)、コロナ禍に対応し今後を展望するマネジメントについて(4.4項)、ホスピタリティ・マネジメントの体系に位置付け考察する。

4.2 ライブハウス事業の構造に内在する課題分析

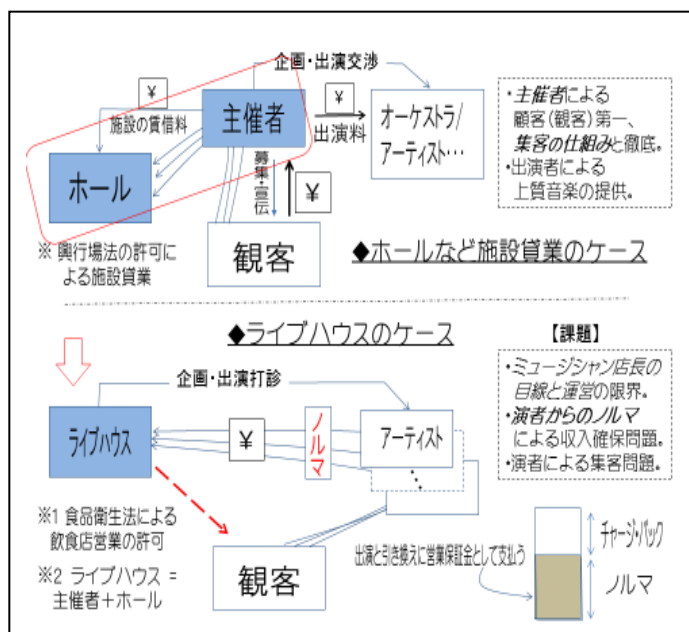
本項考察ではライブハウスと似て非なコンサートホールなど興行場法の許可による施設貸業と対比すると分かりやすい。ホールや公民館、スタジアム、アリーナなどの施設貸業では主催者(興行主)が音楽興行を企画、催行し、これらの施設に賃料を支払い、出演アーティスト、楽団などに出演料を支払う。これらの支払いは主催者が募集し集客する観客からの入場料収入が主な原資に充てられる。

一方、飲食店営業の許可によるライブハウスは、使用する施設(賃借のケースが多い)の運営者であると同時にライブ興行の企画、催行者でもあるが、上述コンサートホール等のケースで主催者が担う様な集客活動は窺われない。そこで、コストを賄う収入は、演者にノルマ課金をすることで確保する。演者に一定の集客人数をノルマとして課すことで、見込んだ収入を手っ取り早く確保する仕組みである。

ライブハウスのビジネス構造についてホールなどの施設貸業との違いを比較した構図を図4に示した。

この演者ノルマの問題点についてはHOSPITALITY 第31号で詳しく分析している。即ち、ライブハウスを活動舞台とするアーティストには事務所に属さず自力で活動するインディーズと呼ばれるミュージシャンが多い。そこで、ノルマの達成を仲間同士で助け合う事態を招来する結果、ライブハウスがミュージシャン仲間の集まる特殊な場所のイメージに繋がって一般客を遠ざける状況を招いて来たとする。更に、演者が観客を集めるこの仕組みではライブハウス側に顧客志向の視点が薄らぐ(4.3.2項で詳述)。顧客志向の薄いサービス業が競争を凌ぎ発展することが望めない点などライブハウス低迷の一因を分析する。

図4. ライブハウスのビジネス構造(筆者作成)



この文脈におけるもう一つの問題点は、演者(出演アーティスト)がライブハウスの重要な顧客である視点がノルマ営業に組み込まれることで見失われることである。図4に示した様に、ホールなどでのライブ音楽興行では出演者は主催者の顧客として出演交渉を経て出演料が支払われる。この点に注目すれば、施設者でもあるがライブの主催者であるライブハウスでは観客を集客し演者に出演料を支払うという視点が抜け落ちていることになる。ライブの主催者であるライブハウスが施設貸業のホールの様な、いわば「ハコ」化(貸施設化)するのである。

ノルマ制度で欠落した顧客視点という問題は、いずれはメジャーデビューして社会で活躍するミュージシャンがインディーズ時代の活動の原点となったライブハウスというブランドにも結び付く重要な経営課題である。目先の収入をノルマで確保する演者ノルマ依存型のシステムが、音楽界の将来を担い

ライブハウスの支援者ともなるアーティストを発掘し育てるという経営のビジョンや視点を二の次にして、結果としてライブハウスの低迷を招く一因である点は否めない。日進月歩の音楽業界にあって、目先の収支の帳尻に視点が狭まるからである。

ノルマ問題との両輪でもある課題のもう一方に、「ミュージシャン店長」に委ねる運営という問題がある。ライブハウスでは店長と呼ばれる店の責任者が運営を担うが、取材したライブハウス(脚注(11))のほぼ全てがミュージシャン経験を持つ店長により運営されていた。ライブハウスの出自・沿革で触れた様に(3.1項)、喫茶飲食店営業から生業をライブ音楽にシフトさせた時に店の運営は音楽経験者でないと務まらないと考えたことは想像に難くない⁽³⁴⁾。

一方、今やホールなどの大型施設が登場し日進月歩で変化する音楽産業の世界で、マネジメントに斬新な発想や経営手腕が求められる。勿論、個々の店長の資質の問題であり「ミュージシャン店長」と一括りにして問題にすることではない。ライブハウスは音楽経験者に任せておけばいいとする経営の側の姿勢に問題の目を向けているのである(4.3.1項)。

以上のビジネス構造に内在する問題を踏まえ、ライブハウスの運営の面においてその課題の解に向け4.3項で考察する。更に、コロナ禍に対応し今後のライブハウスの振興についてオンライン配信を運営方策に掲げ4.4項で考察する。4.3項、4.4項におけるホスピタリティ・マネジメントの視点による考察の論点を表2に示した。

表2. ライブハウスのホスピタリティ・マネジメント考察の論点 (筆者作成)

現下のライブハウスの運営における課題考察			
課題の所在	考察の視点	内容	ホスピタリティ・マネジメント
ミュージシャン店長任せの運営	【本文 4.3.1】 ライブハウスの商品とは何か	「多元的共創の場」という商品認識に基づく運営	「多元的共創の理念」を経営指針におき
ノルマ依存の運営	【本文 4.3.2】 ライブハウスの顧客とは誰か	演者は顧客という認識に基づく運営	運営方策に反映するマネジメント
コロナ禍に対応し今後の振興に繋げる運営方策			
運営方策	目指す効果	内容	ホスピタリティ・マネジメント
【本文 4.4】 オンライン配信の併用	【本文 4.4.1】 更なる顧客獲得	距離を置いていた潜在顧客の顧客化のきっかけ作り	「多元的共創の理念」に基づく改善方策をより多くの顧客、広域に展開するマネジメント
	【本文 4.4.2】 キャパ制限の克服	密防止対策によるキャパの制限をオンラインで克服する	
	【本文 4.4.3】 キャッチメントエリアの拡大	提携による集客域の拡大 日本全国、更には海外へ	

4.3 ライブハウスの運営面における課題考察

前項でライブハウス事業の構造に内在する重要課題として2点挙げた。「ミュージシャン店長」任せの運営という経営姿勢の課題であり、演者ノルマに依存する運営の課題である(表2「課題の所在」)。これら課題の解に向けて、本稿の考察視点であるホスピタリティ・マネジメントの体系をベースに置き考察する。即ち、これらの課題をホスピタリティの概念で捉え、ライブハウスの商品とは何か、顧客とは誰かという根本的な問題に訴求しながらホスピタリティ・マネジメントの事例として考察する。

「ライブハウスの商品とは何か」の問いは「ミュージシャン店長」任せの経営の由来に解を見つける設問であり、「ライブハウスの顧客とは誰か」の問いは演者ノルマの根本的な見直しに目を向ける検証である。これらのマネジメントイシューについてホスピタリティの概念に拠る考察を以下に行う。

4.3.1 ライブハウスの商品考察

ライブハウスの商品とは何か。自身の商品が的確に認識されていなければ事業の改善や改革がおぼつかないのみならず経営戦略も立たない。図3との絡みで例を示せば、航空輸送の目的は地点間の移動であるから、第一義的な商品は路線網(ネットワーク)の整備である。従い、「基幹」となるマネジメントはネットワーク戦略に向けられ、客室のサービスや食事などはこの主たる商品を支える位置にある⁽³⁵⁾。

この文脈でライブハウスの場合に、「ライブ音楽」というだけでは商品の「一面」に触れたことにしかならないだろう。ホールやスタジアム、アリーナなどとの対比からもライブハウスならではの商品の「根幹」ではないからである。ライブ音楽を「どの様に捉え、提供するのか」という視点が商品認識の重要な鍵である。出自・沿革という命脈から派生する小規模喫茶飲食店という生業や活動の実態から醸

成されたサービス業としてのライブハウスの商品認識がマネジメント考察に必要となるのである。

喫茶飲食店由来の小規模施設でのライブでは、観客がアーティストと身近に音響や照明等のスタッフ他と一体となってアーティストの楽曲に興じる手作り感のあるライブがホールなどとの違いでありライブハウスならではの強みでもある。此処にライブハウスの商品認識を見出すポイントがある。

HOSPITALITY 第31号ではこの点を捉え、ライブ音楽を通じた「多元的共創の場」及びその提供をライブハウスの現代的意義（商品価値）として経営指針に位置付け考察している。「多元的共創の場」とは、「観客、アーティスト、照明や音響などのスタッフ、様々に関係する人達の視点で複合的に、又、一体となってその日のライブに参加し興じる場」と定義する⁽³⁶⁾。即ち、ライブハウスの商品とは、思いを楽曲に託し発信するアーティスト、若者だけではなく多様で多層な観客、ライブ興行に従事する音楽関係者が一体となり出会いや価値を創造する場（機会）でありその提供である。吉原（2004）⁽³⁷⁾では、ホスピタリティ・マネジメントの目的について「広く関係者が『出会いの場づくり』のプロセスを創造すること」と指摘する。本項考察の参考として注目する。

本項では、喫茶飲食店営業からライブ事業にシフトする過程で、ライブ音楽を「どの様に捉え、提供するのか」という経営姿勢が明確にされないまま運営を音楽経験者に委ねる在り方を問題として捉えた。即ち、運営担当である「ミュージシャン店長」がライブハウスの商品とは何かに関心を向ける指針や術もなく従事するという運営のあり方に、ライブハウス低迷の一因となる問題の所在を検証した。

4.3.2 ライブハウスの顧客考察

若者だけではなく、多様で多層な観客をライブハウスの顧客とすることに異論はないだろう。問題は4.2項で考察した「演者ノルマシステム」の下で、出演アーティストを顧客として遇する視点を持たなかったことである。ライブハウスのビジネス構造をホールなどと比較した（図4参照）が、ライブハウスは文字通り「施設（運営者）」であると同時にライブ興行の「主催者」である。現下のライブビジネスでは、出演者を顧客ではなく恰もノルマ営業の営業員に組み込むことで主催者としての募集、集客は次の次となるのが実情である。ノルマに依存するばかりに主催者の出演者や観客に対する顧客志向が希薄化し、ホール業などの様にB-to-Bビジネスの「ハコ化」（貸ホール化）する形で現行の行政許可の枠組みの捻じれにも繋がる問題をも内包している⁽³⁸⁾。

何故この様なノルマ課金という、恰も「上から目線」のビジネスがライブハウス業界で許容されてきたのか。二つ原因が考えられる。一つは前項で検証

したライブハウスの商品とは何かを明確にしてこなかった為であり、もう一つは経営側が「ミュージシャン店長」のノルマ運営を許容してきた為である。そして、この二つが軌を一に絡んでいることである。

業界で演者ノルマがシステム化するのは1980年代の後半とされる⁽³⁹⁾。この頃にホールやアリーナなどの大型商業施設がライブの新たな担い手として登場し⁽⁴⁰⁾、それまでライブと言えばライブハウスであった拠点が術もなく目先の収支帳尻に目を向けたことは想像に難くない。ここでライブハウスの商品とは、又、強みとは何かの指針もなく、演者ノルマによる目先のコスト回収を運営の第一に位置付けたこの時期にシステム化されたのが「ノルマ」である。

更に、この時期にノルマを当然のものとして受け入れてきたミュージシャン経験者が今や店長として店を切り盛りする立場にある。自分達が乗り越えて来たノルマという試練を後輩のミュージシャンが同じく乗り越えるのは当たり前と考えるのも無理からぬ事とも言える。此処に演者はライブハウスにとっての顧客だと考える視点は当然に薄れる。

ライブハウスの小規模手作り感の強みから目が離れ、運営側の顧客志向の次の構造になっては競争力のある事業は望めない。以上に述べた顧客視点と集客視点の希薄がライブハウス低迷の一因に繋がってきた点是否定できない。

以上、商品認識（4.3.1）、顧客視点（4.3.2）に基盤を置く「多元的共創の場」という機会創りは自然発生的に生まれるものではない。ライブハウスの経営指針に掲げ、運営方策として取り組むものである。ホスピタリティの「多元的共創の理念」⁽⁴¹⁾を経営指針に置き、ライブハウスの顧客志向が、観客と演者、技術スタッフなど様々な思いを一体にして生み出すライブという「多元的共創の場」創りの原動力となる点について考察した。

4.4 コロナ禍の対応と今後のマネジメント考察

本項ではオンラインライブの併用をコロナ禍での対応として、更にはライブハウスの今後の運営の一策として検証する。

オンラインライブが、「多元的共創の理念」を経営指針とするライブハウス事業と軌を一にし、コロナ禍による制約を補完し更なるライブ顧客の獲得に繋げる方策として、3つの視点（期待効果）に注目し考察する。即ち、ライブハウスを一部の人達の集まりの場所として敬遠して来た潜在的顧客（「食わず嫌い」）へのアプローチ策、密の防止としてのキャパの制限補完策、そして地理的制約としてのキャッチメントエリアの拡大策と提携戦略への伸び代である。

4.4.1 ライブハウスの潜在顧客へのアプローチ

HOSPITALITY 第31号では、演者ノルマ制度がノル

マを相互に助け合うアーティスト仲間の集まる特殊な場所というイメージを招来し、結果として一般客がライブハウスを敬遠する悪循環を招いている点を指摘する(52頁)。ライブハウスが一部の人の特殊な「危険な場所」⁽⁴²⁾とされるべきでないのは言を俟たないが、潜在顧客のいわば「食わず嫌い」に繋がっているとすれば、オンラインによるライブハウスへのきっかけを作る導入的な意味は大きい。

オンライン配信がリアルライブへの妨げになるのではないかというライブハウス関係者の懸念も、テレビの旅番組が実際の旅行を妨げないばかりか更なる需要の誘発につながる点は参考になる。

オンライン視聴料を有観客(リアルライブ)の半額程度(1,000~2,000円)に設定することで潜在顧客のライブへの敷居が低くなることも考えられる。ライブ関係者の中にはオンラインを低料金にすることへの懸念も窺われるが、ライブハウスの常顧客が恒常的にオンラインに流れることは考えにくい。更に、オンラインの役割に新たな顧客の獲得があることを考えると低料金設定に見出すべき意味は大きい。

オンラインはリアルライブに比べると臨場感や迫力で劣るというものの、わざわざライブハウス迄出かけなくても気安く体験できる点は、コロナ禍では特に潜在顧客へのきっかけには適しているといえる。

4.4.2 キャパ(収容人数)制限の克服

元々、キャパが小さいライブハウス(多くは50~300人 脚注(4))に、コロナ禍による三密防止策としての人数制限など更なる制約が加わっている。

図5. コロナ対策のライブハウス店内(筆者撮影)



多くのライブハウスでは写真(図5)の様に、ステージとの距離を離し、観客の立ち位置にソーシャルディスタンスを確保した上で、各上演の間に更に5分以上の換気を取る等の対策を講じている。この

ことで経営効率の悪化は避けられないが、施設環境の保持は不可欠である。此处で、オンラインによるライブ配信がこの制約の補完ともなり収入源の確保にも繋がる点は重要である。コロナ禍の終息には未だ長期間を要することや消費者側の行動変容⁽⁴³⁾なども踏まえると、オンライン対策を前向きに捉える機会として今後の運営に繋げる意味は大きい。

全国ネット配信のプロバイダーとしては、TwitCasting⁽⁴⁴⁾やmahocast⁽⁴⁵⁾が広く使用されているが、視聴者がリアルタイムにコメントや「投げ銭」⁽⁴⁶⁾等の方法でアーティストの応援に直接参加出来る臨場感を提供している。又、ライブハウス独自の配信の取り組みでは、貴重な経営資源でもある顧客情報への関心にも目が向けられている。

4.4.3 キャッチメントエリアの拡大と提携戦略

オンライン対策を前向きに捉える意味には、潜在顧客を実際の顧客化する狙いと同時に上演ライブのキャッチメントエリアを拡大する狙いがある。小規模ライブハウスの集客エリアは、未だ無名のインディーズ(4.2項)の出演が中心になることもあり狭い地域に絞られることが普通である。興行主が大々的な宣伝で広域から集客するホール等でのライブとは違い、遠方よりわざわざライブハウスに会場することは考えにくい。ライブハウスの入場者数がキャパの8.4%に留まる由縁でもある(1節)。

オンライン配信ではこのキャッチメントエリアを日本全国に拡げることも企画次第で可能である。演者のパフォーマンスが日本全国に提供されるネットワークになる可能性があるとするれば、日本の津々浦々で様々な地域のアーティストとの価値創造の機会も広がり、ライブハウスの「多元的共創の場」をより全国版にしてゆくことも出来る。

更には、ライブハウス間での提携を通じたオンラインの共同企画なども視野に入れると、日本に留まらず海外での展開にも観客は居乍らにして参加することが出来る。この様に考えればオンライン配信の併用は、小規模ライブハウスならではの強み⁽⁴⁷⁾を高める可能性を秘めたネットワークとして今後のライブハウスの振興策に位置づけることが出来る。

「ミュージシャン店長」ありきの一辺倒な経営視点から脱し、目先の収入で帳尻合わせをする固定的なノルマ依存から離れ、コロナ禍の対応を奇禍として更なる戦略展開の媒体となるオンライン配信の併用を運営方策とする点について考察した。

5. 結論

コロナ禍を一つの設定条件に置き、ホスピタリティ・マネジメントの体系(枠組み)をベースとして論題を考察した。HOSPITALITY第31号で提起されたライブハウスの三層のマネジメント(経営指針、運

営方策、顧客対応)の「運営方策」を中心に、低迷するライブハウスのビジネス構造や運営における課題に解を示し、コロナ禍での対応を今後のマネジメントに繋げホスピタリティの概念で考察した。

ライブハウスが低迷する一因に演者ノルマ制度に依存する運営の問題点を掲げ、更にその遠因にライブハウス事業における自己商品及び顧客志向の認識に問題のある点を論じた。即ち、アーティストを顧客と捉え、商品をアーティスト、観客、音楽スタッフ等の思いが寄り合わさって創られる「多元的共創の場」の提供である点を考察した。大型のホール等では著名なアーティストのライブが主催者の集客力で観客動員し催行されるが、小規模のライブハウスの「身近で観客と共に手創りする」臨場感とは異なる。ライブハウスに観客は何を求め⁽⁴⁸⁾、又ライブハウスの強み(商品)とは何かの原点を考察した。

現行の行政許可制度に於いて、ライブハウス(食品衛生法による許可)が興行場法の許可による施設貸業化(「ハコ化」)する捻れにも立ち返り、事業運営のディシプリンを明確にする上で「ホスピタリティの概念に拠るマネジメント」事例として考察した。ホスピタリティ・マネジメントの体系構築に向けた演繹的立論(図3)については、様々な事例研究を通して帰納法的に実証することに注力し(3.2項)、併せて本稿の考察視点並びに含意を明確にした。

更に、コロナ禍での対応を踏まえた発展的な運営方策としてのオンラインライブの位置づけ、活用態様を明確にした上で、オンライン配信の併用が今後のライブハウスの振興に繋がる点を考察した。

6. 終わりに

本稿では、コロナ禍に対応するライブハウスの運営についてホスピタリティ・マネジメントの体系に視点を置き考察した。航空の事例をベースに演繹的に立論した同体系を様々なマネジメントの事例研究を通して帰納法的に実証し、検証可能な科学的ディシプリンに基づく体系づくりを目的としてきた。更なる事例研究による検証の積み重ねを進めたい。

本稿の理論研究では、ライブハウスの施設環境の検証、オンライン配信による顧客獲得効果、増収効果、及び費用対効果の検証は今後の課題とした。

注

(1) ライブ音楽の体験への高まりについては社会心理学の視点から「個人的に生きたいという願いと共に自分と同じ感性を持った他者と繋がりたいという欲求を叶える行動」と分析する。吉光正絵(2013)「ポピュラー音楽と女性ファン」、『長崎県立大学国際情報学部紀要』第14号, pp.265-267。

(2) (一社)日本レコード協会(RIAJ)及び(一社)コンサートプロモーターズ協会(ACPC)の2007

年及び2018年のデータより。

(3) 山路頭(2021)「ライブハウスの現代的様相におけるホスピタリティの視点と考察」,日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌『HOSPITALITY』(本文で指定しない限り『』表記で表示)第31号, pp.51-54。

(4) 永井純一(2016)『ロックフェスの社会学』,ミネルバ書房, p.128は50~300人の店が多いとする。

(5) 2021年3月-12月の10カ月間で35件の倒産(含閉店)内20件が東京:出典『TINY MUSIC LIFE』は、2012年-2019年間の7年間の70件(検索サイトkaiten-heiten.com 2021年7月13日閲覧)に比べ年に4倍近い件数であることになる。

(6) 吉原敬典(2012)「ホスピタリティ・マネジメントの構造に関する一考察」,『目白大学経営学研究』第10号, p.17。

(7) 大島楨子(2012)「ホスピタリティ研究の課題」,『筑波学院大学紀要』第7集, p.33では、辞書(Webster)の説明引用やアブラハム・ピザム教授(セントラルフロリダ大学)の定義を紹介する。

(8) 王文娟(2014)「ホスピタリティ概念の受容と変容」,『広島大学マネジメント研究』15, p.56。

(9) 徳江順一郎(2012)『ホスピタリティ・マネジメント』,同文館出版, p.40。

(10) ライブハウスの検索サイトsuper-nice.netよりホール、公民館を除いた数(閲覧日2021.7.13)。

(11) 東京で30か所以上、関西で4か所に観客サイトで参与観察したライブハウスの一覧及び観察項目。

【観察項目】①ライブハウスの観客対応、②安全面や雰囲気、③ノルマの実態、④音響、照明の技術レベル、⑤観客の世代、男女、⑥集客状況
【参与観察したライブハウス(東京) 30か所+ 2016年~2019年】
目黒鹿鳴館、目黒THE LIVE STATION、渋谷CYCLONE、渋谷GUILTY、渋谷STAR LOUNGE、初台DOORS、青山月見ル君想フ、渋谷TAKE OFF 7、渋谷La mama、GARRET udagawa、下北沢Laguna、下北沢ERA、aube shibuya、池袋Live inn Rosa、四谷Outbreak!、新宿Live Freak、新宿club SCIENCE、新宿LOFT、池袋手刀、吉祥寺STAR PINE'S CAFE、奥鴨獅子王、立川BABEL、恵比寿club aim、町田The Play House、神楽坂神楽音、高円寺CLUB MISSION'S、高円寺Loft X、六本木CLUB EDGE、下北沢MOSAIC、GIGS蒲田
【参与観察したライブハウス(関西) 2017年、2019年】
アメリカ村FANJtwice、京都VOXhall、心斎橋CLAPPER、三ノ宮ART HOUSE

(12) 池田真利子・卯田卓也他(2017)「東京におけるナイトライブ観光の特性」,『地理空間』第10巻第3号, pp.149-164。

(13) 宮入恭平・佐藤生実(2011)『ライブシーンよ、どこへ行く』,青弓社, pp.44-49。

(14) 総務省の日本標準産業分類についても池田・卯田他(2017 脚注(12))ではライブハウスを興行場法の許可として生活関連娯楽サービス分類(N)とするが、本稿では飲食店営業許可の宿泊業・飲食サービス分類(M)とする。許可に当たっては衛生、安全等の施設審査や事後の立ち入り検査が課されている。

(15) 1988年版以降には「ライブハウス」の項が無くなるのは用語として一般化した為と考えられる。

(16) 宮入恭平(2017)「ライブハウス概念の再考」,『国立音楽大学紀要』第52巻, pp.163-172。

- (17) 乾弘幸・松笠裕之 (2014) 「ホスピタリティ概念の解釈と実務応用に関する基礎研究」, 『九州産業大学産業経営研究所報』 (46), p. 126.
- (18) 山口一美 (2006) 「ホスピタリティ・マネジメントへの一考察」, 『生活科学研究』 Vol. 28, p. 83.
- (19) 岸田さだこ (2012) 「ホスピタリティ概念の類型化と現代的意義」, 『甲南女子大学研究紀要』 第48号, p. 32.
- (20) 山路頭 (2019) 「インバウンド (訪日) ツーリズム推進におけるホスピタリティの視点と考察」, 『HOSPITALITY』 第29号, p. 73.
- (21) 徳江順一郎 (2012) 『ホスピタリティ・マネジメント』, 同文館出版, pp. 42-43.
- (22) 吉原敬典 (2004) 「ホスピタリティ・マネジメントの枠組みに関する研究 I」, 『HOSPITALITY』 第11号, p. 149.
- (23) 吉原敬典 (2005) 「ホスピタリティ・マネジメントの枠組みに関する研究 II」, 『HOSPITALITY』 第12号, pp. 69. (「価値創造的人間」は著者の造語)
- (24) 労働集約型の装置産業である航空事業では在庫のきかないサービスの収入最大化に向けて、路便 (ネットワーク) 戦略からレベニューマネジメント、機材計画、顧客視点に立つキャビンサービスなど位相の異なる多面的なマネジメントが求められる。以上、ANA 総合研究所 (2008) 『航空産業入門』より。
- (25) 山路頭 (2020) 「国際航空の戦略動向にみるホスピタリティ・マネジメントの体系に向けた一考察」, 『HOSPITALITY』 第30号, pp. 93-102.
- (26) 一つの事業体で多面的なマネジメントを擁する航空を対象とすることで立論の一貫性を担保している。業態については脚注 (24) を参照。
- (27) 山路頭 (2020) 「国際航空の戦略動向にみるホスピタリティ・マネジメントの体系に向けた一考察」, 『HOSPITALITY』 第30号, pp. 98-100.
- (28) 中崎茂 (2007) 「社会的ホスピタリティの必要性とその要件」, 『Business Management Review 桜美林大学』 Vol 6 No 2, pp. 74-75.
- (29) 雨宮洋司 (2009) 「新教育交流による共生社会の基礎作り」, 『富山商船高等専門学校研究論集』 第42号, pp. 1-9. ホスピタリティをキー概念に日中韓露の4カ国での初等教育構想を通して東アジアの基盤づくりを提言する。
- (30) 古閑博美 (2004) 「ホスピタリティとEQ」, 『嘉悦大学研究論集』 第46巻第2号, pp. 41-50.
- (31) 米心理学者によって唱えられた「心の知能指数」とされる理論。Emotional Intelligence Quotient.
- (32) 小泉京美 (2008) 「統合時代におけるホスピタリティ・マネジメントの一考察」, 『立教ビジネスデザイン研究』 第5号, pp. 229-240.
- (33) 野村佳子 (2010) 「サービス品質とホスピタリティのメカニズム」, 『国際広報メディア・観光学ジャーナル』 No. 10, pp. 81-86.
- (34) 門池三則 (2007) 「ライブハウス最新事情総論」, 『音楽主義』 (12), pp. 12-19 では、「昔は飲食のお客が店についていたが、今は演者さんのお客が入らないとやれない」と「La. Mama」の元店長 (一社) 日本音楽制作者連盟理事の門池氏が対談で指摘する。
- (35) 山路頭 (2017) 「LCC ビジネスモデルにおけるホスピタリティ・マネジメントの視点と考察」, 『HOSPITALITY』 第27号, pp. 75-76.
- (36) 山路頭 (2021) 「ライブハウスの現代的様相におけるホスピタリティの視点と考察」, 『HOSPITALITY』 第31号, p. 52.
- (37) 吉原敬典 (2004) 「ホスピタリティ・マネジメントの枠組みに関する研究 I」, 『HOSPITALITY』 第11号, pp. 149-150.
- (38) 飲食店営業許可 (食品衛生法) のライブハウスが、興行場法で厳しい施設許可要件が課されるホール等の施設貸業を行う様な捻れを引き起こす。
- (39) 宮入恭平 (2008) 『ライブハウス文化論』, 青弓社, pp. 29-30.
- (40) 1983年オープンの大阪城ホール (収容人数16,000人)、1987年の名古屋ガイシホール (同10,000人)、1989年の横浜アリーナ (同17,000人) 等々、2000年にはさいたまスーパーアリーナ (22,500人) など巨大ホールのオープンが続く。
- (41) 服部勝人 (1995) 「多面的共創とホスピタリティ・マネジメント」, 『HOSPITALITY』 第2号で、「異なる他者を受容し価値を創造する概念」と定義する。本文図2のa参照。
- (42) ライブハウスの印象について尋ねたアンケートで、「音楽を楽しむ為の場所」(80.5%) に続き二番目に「危険な場所」(8.0%) が三番目の「飲食をするための場所」(2.7%) を大きく引き離している。宮入恭平 (2008) 『ライブハウス文化論』, pp. 14-16.
- (43) テレワーク等でオンライン慣れが進むなど。
- (44) iPhone や Android 端末、PC などでライブ配信を行うサービス。2020年7月現在で3,000万人が登録。同社のHP (2021年10月4日閲覧) より。
- (45) 音楽ライブに特化した配信サービス。iPhone、PC などでサービスを受信できる。
- (46) オンライン配信を通じて演者やライブハウスに金銭などで応援するシステム (mahocast HP 2021年10月4日閲覧)。歌舞伎などでの「おひねり」の現代版と考えると分かりやすい。
- (47) ホール等での大規模ライブでは、出演者や関係者との権利関係の調整が煩雑である一方、元々オンライン同時配信を予定しない企画で興行されている。
- (48) 脚注(1)で引用した吉光 (2013) の社会心理学の見解は、ライブハウスに求めるニーズにも適用して考えることが出来る。