

---

---

# 百貨店におけるイベントの有用性

The effectiveness of events in a department store

清水 一郎

Ichiro Shimizu

---

---

## はじめに

### 1. 百貨店の現状

リーマンショックに端を発した消費低迷の流れは、流通業界、特に百貨店に大きな影響を及ぼしている。

2011年1月の全国百貨店売上をみると前年を1.1%ほど割り込み、これで3カ月連続のマイナスとなっている。

東京などの大都市を除く地区では前年比マイナス2.5%という数字<sup>1)</sup>。

同様に入店客数増減を見ても68.2%が前年比減または横ばいと回答している<sup>2)</sup>。

明治期に近代的な百貨店が誕生してから約100年。大規模な商業施設として、また時に文化の殿堂として大きな役割を担ってきた。また、人生の節目節目にはそのための行事があり、百貨店はその節目のイベントの手助けをしてきたという経緯がある。

日本の百貨店の特徴のひとつにその誕生時からある種のアミューズメント性を持ち、同時に身近な美術館としての使命も帯びていたということがある。

三越は1904年に日本で初めてデパートが近代経営を始める大きなきっかけとなる「デパートメントストア宣言」をする。この宣言の中に、「・・・同時に、また、美術的展覧会を催して一般意匠の進歩を計り他に比類なき出陳物を先ず御来客様方の御撰取に供すること」という一文がある事から、すでに文化的なイベントを経営の根幹に加えるという理念が見て取れる<sup>3)</sup>。

この方針に沿って1904年には百貨店初の文化催事である「光琳遺品展覧会」を開催している。

### 2. 百貨店のイベント

百貨店にとっての重要政策は、仕入れ、販売、宣伝だ。このことはすでに明治33年、売り場、仕入れ、意匠の三部門の代表で構成される「商談会」という商品開発のための研究会が発足したと記録されていることからわかる<sup>4)</sup>。

宣伝に必要なものが媒体。新聞、テレビ、ラジオ、車中の中吊り等の交通媒体、折込、チラシ、外壁の懸垂幕・・・と多種多様に渡る。そして百貨店は多くが都市部の中心地に位置するという立地条件の良さから、百貨店という「場」そのものが媒体であるとも言える。

百貨店はその「場」を有効活用することで宣伝効果を高めてきた。百貨店が宣伝をするという理由は、当然商品を販売するということの他に、来店を促進するためという目的がある。ストレートに商品を紹介するという業態と百貨店の宣伝との違いは、この「場と空間の雰囲気」を伝えるということにある。

明治38年、日比翁助に請われて三越に入社した浜田四郎はその後渡欧した結果をまとめ、「現代式商店の経営」(大正5年発行)を著すが、彼が渡欧後に三越で展開した様々な施策がその後の三越の方向性を確定したと言っても過言ではない。

神野由紀(1994)は「帰国後の彼が行った試みの中で最も効果を発揮していったのは、店内で様々な催し物を展開したことでした<sup>5)</sup>。」と述べている。

百貨店のイベントは大きく二つに分けることができる。

ひとつは「デイリーイベント」と称する瞬間的な動員策としての歌舞音曲を含めたいわゆるイベント、そして週単位で展開する「催事」である。

デイリーなイベントの中には、商品を紹介するための策としてのイベント、すなわちファッションショーやメイクアップショーのほか、いわゆる「デパ地下」のイベントまでも含まれる。

およそ百貨店内ではほとんど毎日どこかで開催されているものである。催事には文化展や物産展、外国展などが含まれる。催事は準備に長い時間を必要とし、同時に多くの人的、経費的なリスクを負う。

ここでは、百貨店においては広義に催事もイベント、という括りであるとの前提で、イベントの歴史とその有効性について考察してみたい。

## ．研究の背景

### 1．百貨店の低迷

前述した通り百貨店の売上は低迷が続いている。2010年度の売上高を見ても、全国百貨店の売上高は月別で最大マイナス6.0%、最小でマイナス0.5%、平均マイナス3.2%となっている<sup>6)</sup>。

単体の店舗を見ても上位の高島屋ですらマイナス10.2%と2桁のマイナスとなっている<sup>7)</sup>。しかも1年間前年をクリアした月もない。

一方売上と共に重要なファクターである入店客数もマイナス基調。同じく高島屋を例にとっても年間の来客数はマイナス6.1%、全国に9店舗を持つ高島屋だが、1店舗も前年をクリアした店舗はない<sup>8)</sup>。

### 2．イベントのポジショニング

百貨店にとっての営業とイベントはレコードのA面B面であると考えられる。車の両輪という言い方もあるが、筆者はレコードのA面B面の関係に近いと思う。A面はもちろん営業、つまりは売上。これは企業である以上、百貨店である以上はこのA面を創り出すために様々な施策を展開する。

しかし片面だけでは商品としてのレコードは完成しない。どうしてもB面を同時に創り出さなければならない。そしてこのB面は店舗としての魅力を備え来店を促進するという役割を担っている。百貨店というレコードは、営業と動員のための魅力づくりという両面から成り立っているという事だ。

そして、時にB面の施策がA面のそれを凌いで評判を取る、などという事もある。それが催事でありそしてそれが催事の醍醐味でもある。

### 3．百貨店イベントの歴史

百貨店におけるイベント、すなわち催事の歴史を見てみたい。

百貨店の大半は呉服店からの転身で、明治期に至るまでは座売り、掛売りが一般的であったが、明治28年三越に高橋義雄が理事として赴任し、様々な改革を実行して以来近代的な経営に移行する。

主な改革は次の通り。

大幅帳四季の勘定から様式簿記方式への変更

座売り方式を改め陳列販売方式を採用

婦人晴着の模様に流行をつくりだす

高等教育を受けた新人の採用

店規を厳密にして諸規定を制定

広告・宣伝活動の活発な展開<sup>9)</sup>

高橋義雄は、当時まだ主流であった婦人の着物の柄について、三越から流行をつくりだすという考えを持っており、そのために「意匠部」を創設し、数人の画家を囑託として採用しデザインの案を制作させている。

出来上がった着物を、当時流行の先端であった花柳界の人気芸者に着せ、高橋義雄自身が書き下ろした唄「元禄舞」に合わせて踊らせるというまさにイベントを展開する。このことが当時の新聞に掲載され、さらにそのブームが過熱するという現象を起こす。

営業施策として流行を自ら生み出すという戦略を立て、そのための戦術としてイベントを活用する。イベントとパブリシティが奏功した好例で

あろう。

流行を自ら生み出すという、現在の流通業界で言われ続けている「マーケット・クリエーション」の先駆けともなったこれらのイベントが営業への絶大な貢献をするという事実を100年前に高橋義雄は実践していたことになる。

#### 4. 営業とイベント

こうした状況下で、百貨店が浮上するための方策のひとつにイベントがあるのではないかという考えを基に、百貨店にとっての営業とイベントの関連について考察してみたいと思う。

明治期以降三越は進んでイベントの展開を推し進める。明治後期に人々の間に「趣味」という語が頻繁に用いられるようになる。

神野由紀(1994)は、「趣味」という語は次のような意味として使われている<sup>10)</sup>と述べている。

物事のもっているおもしろみ。味わい。おもむき。風趣。

物事の味わいを感じ取る能力。また、それによる好み。

専門としてでなく、楽しみとして愛好するもの<sup>11)</sup>。

については日本人ならではの感覚である「おもむき」という考え方、はいわゆるホビイの領域である。

明治の後期に百貨店、特に三越はの、現在で言うところのテイストという概念を積極的に取り入れようとする。その方法は「学俗協同」つまり研究者や文化人を集めて「流行会」という組織を結成、そこでの決定事項を三越の営業方針の根幹としたのだ。そしてその結果をアピールする方法としてイベントが利用されていたことになる。

この「流行会」の提案により開催されたイベントのひとつに1909年に開催された「児童博覧会」がある<sup>12)</sup>。

これは子供の生活文化への関心の高まりに着目したもので、1カ月間開催され、以後毎年継続されていたイベントだ。この年に「三越少年音楽隊」も編成し、三越は単なる商店ではない、現在

のテーマパークのような存在となる。

明治期以降、三越はイベント、催事を展開し続ける。昭和20年終戦後の11月には、早くも文化催事「日本美術院小作品展(のちの「春の院展」)を開催している。

#### 5. 店外でのイベント

百貨店はあらゆる客層を有している。従ってイベントの展開も多岐に渡ることになる。そしてそのイベントは店内のみならず、店外で展開することもある。

いくつかの例をあげる。

1978年三越は映画の制作に進出する。経費規模からも大型のイベントである。当時の三越はペルシャ絨毯の販売に力を入れていた時期で、このペルシャ絨毯を題材とした原作の映画化を企画したものだ。間接的な販売戦略といえる。

また、1981年にはインターナショナルゴルフトーナメント「第1回三越レディスオープン」を開催する。

女性のゴルファーが急激に増加し始めた頃で、プロとしても岡本綾子やアメリカのローラ・ポーなどが活躍していた時代だった。ここにも女性に焦点を当てたゴルフ商品の拡販という戦略が見取れる。このトーナメントは2年間開催された。

また、1989年には、この年に就航した戦後初の豪華客船「ふじ丸」の処女航海の権利を取得。旅行事業部が推進していた「船の旅」の一環としてのイベントである。この船は、最大600人の船客を乗せることができるが、発売と同時に30分間で完売、しかも4人部屋を2人で買い占めるという現象もあり、300人で「満室」となる。4月29日、快晴の晴海ふ頭を多くの人に見送られながら、香港、台湾の旅に出港した。

同様に、三越では季節ごとに都内のホテルの宴会場で「ホテル催事」と称する販売会を開催している。料亭における呉服販売会なども定期的に行っている。

店舗とは違う雰囲気の中で様々な催事を展開することは、特に富裕層にとっての営業戦略と合

致していると同時にイメージ戦略上も有効である。  
イベントの持つ「非日常性」を営業に活かすひとつの例である。

## 6. 店外でのイベントの目的

三越において実施したイベントの内「映画制作」「女子プロゴルフトーナメント」「処女航海」3つのイベント<sup>13)</sup>を取り上げる。

当時は角川書店が小説の宣伝のために映画を利用し話題になっていた時期だった。様々な媒体を縦横に活用し、関連イベントの展開によりさらなるパブリシティを展開するというダイナミックな戦略であった。

当時三越もいわゆるメディアミックスの活用に積極的であった時代で、映画の制作もその一環で、宣伝戦略もメディアの活用を主眼においたものであった。また、映画の制作には小道具が欠かせない。この部分において百貨店は好都合である。ほとんどの小道具が自社店舗内で完結する。

女子プロゴルフトーナメントは、徐々に定着しつつあった女性ゴルファーのマーケットを一気に拡大しようという販売戦略に基づいたものである。初の屋外でのスポーツイベント、敵は天候であった。

豪華客船「ふじ丸」の処女航海ツアーは三越の持つ富裕層顧客に対し、最上級のライフスタイルを提案したものである。「戦後初の豪華客船「処女航海」の持つインパクトの強さが際立っていたツアーだった。11日間ツアー客に最上のイベントを提供するというのがこの時のミッションであった。スタッフに船旅の経験はない。全てが手探りであったが、まず「船内」「デッキ」「その他」に分類し、それぞれの項目で可能な限りのイベントをリストアップして最終的な決定をする。百貨店らしいイベント組む事が出来たが、ここでの敵は「揺れ」であった。大きな船は揺れない、と思い込んでいたのだが、大きな船は揺れ方も大きいのだと認識した。

これら3つの大型のイベントに共通するのは「マーケットを創り出す」あるいは「マーケット

を一気に拡大する」イベントであるということで、ハイリスク、ハイリターンの典型的なものである。多様化している消費動向をみると、すでに「ニーズに答える」という戦略では道が開けないように思う。自らマーケットを生み出すための策が必要であり、そのためのイベントは大きな武器となるはずである。

## . 研究の目的

百貨店の店舗運営におけるイベント、すなわち催事のポジションは？また店舗運営のどの部分に催事が有効なのかを検証してみたい。

店舗運営上有効な部分に効果的なイベント、催事を打ち込めれば、百貨店の来客減に歯止めが掛けられるのでは、と思うからだ。

### 1. 訴求対象

百貨店、特に三越本店の来店客の平均年齢はおよそ65歳と言われている<sup>14)</sup>。2004年には、「お帳場」と呼ばれる三越の上得意の客年齢が平均で70歳を超えた<sup>15)</sup>。百貨店の将来にとって、次世代顧客の開拓は急務だ。

しかし、大半のリアルターゲットを無視して商品構成に一気に変えるのは、大きなリスクと大変な労力を伴う。全くゼロから出発するよりも、現状を維持しつつ新規顧客を囲い込むということの方が数倍のパワーを必要とする。その点で百貨店という戦艦は、機動力に欠けると言わざるを得ない。この相反するファクターを両立させる策は催事において他にはないと考える。

現状の訴求対象はそのままに、新たな顧客層をターゲットにした催事を展開することで、新規の顧客に店舗の存在をアピールする。これが催事展開の理由のひとつだ。

### 2. 催事と宣伝

ほぼ全ての百貨店が催事のセクションを「宣伝部」ないしはそれに類する部門に置いている。つまり、ある意味で催事を展開するということは「宣伝」をするということでもある。

前述したとおり、百貨店にとっては「場」が媒体でもあるから、宣伝費を投じて「場」という媒体を使って告知をするということだ。とすると、他の媒体同様ある種の効果測定と結果検証が必要となる。

しかし、昨今の業績悪化に伴い、この宣伝費を大幅に削減することで営業収支のバランスを取ろうとする動きが加速している。高島屋の資料にも、宣伝費は前年マイナス 17.6%という数字が記載されている<sup>16)</sup>。

百貨店にとっての3大固定費である人件費、宣伝費、配送費のうち、人件費はマイナス7.1%、配送費はマイナス5.9%、宣伝費のマイナス17.6%はそれらに比べてもマイナス幅が大きい<sup>17)</sup>。

同様に三越の宣伝費もマイナス17.7%で、人件費のマイナス10.7%などと比べるとやはりマイナス幅は大きい<sup>18)</sup>。

各百貨店ともこのように宣伝費を削減することで、催事展開の機会が縮小傾向にある。

しかし、百貨店が同業他店または他の流通業と差異化するための要因のひとつが催事の展開であることは明白で、この宣伝費の削減は、店舗運営戦略上も大きなリスクとなる。

## ．研究の方法

### 1．集客催事

百貨店の店舗運営に催事が欠かせないという説を数値化すべく、過去に実施したサンプリングのデータを交えて検証したい。

催事が動員策であり、その「場」を活用してどの程度動員されているのかを、三越本店の文化催事を例にとる。

三越本店の総売り場面積は、139.155 m<sup>2</sup>、そして催事場であるギャラリーの面積は594 m<sup>2</sup>。つまり総売り場面積の0.4%に過ぎない<sup>19)</sup>。

そして、2000年の一日平均の来店客数が34,584人、それに対し2000年の文化催事の日平均の入場者は4,097人<sup>20)</sup>。全館の来客数の11.8%にも達している。

たった0.4%のスペースに全体の11.8%の人を動

員するという実績。面積あたりの効率がいかに高いかの証明でもある<sup>21)</sup>。

2001年は、全館一日平均来店客数34,537人に対しギャラリーの入場者が3,081人、同様に2002年は37,325人に対し4,021人、2003年は35,456人に対し3,634人、2004年は40,363人に対し3,546人、とほぼ平均して全館の来客数の10%をギャラリーの入場者が占めている。(表1)

何度か記載している通り、百貨店においては文化催事もイベントの括りとして扱うべきと認識している。

それは市中の美術館と違い学術的な研究の場ではなく純粋に多様な文化を紹介し、来店を促進するための策と位置づけているからだ。

表1．文化催事入場者構成比

	構成比	一日平均 来店客数	一日平均 入場者数
2000年	11.8%	34,584	4,097
2001年	8.9%	34,537	3,081
2002年	10.8%	37,325	4,021
2003年	10.2%	35,456	3,634
2004年	8.8%	40,363	3,546
	10.1%	182,265	18,379

出展：株式会社三越本店営業推進部「全館入店一覧」

### 2．買い廻り

それでは、この集客イベントがどの程度営業に寄与しているのかについての検証に移りたい。

この件については、2000年に実施したギャラリー来場者がその後どの売り場に立ち寄ったかについての調査結果をもとに考察する。

その方法は、三越のカードホルダーに限り、ギャラリー入口でカードをスキャンし、その後立ち寄った売り場でカードをスキャンした実績に基づくデータである。

当時の三越は現金払いの場合でもカード提示で5%割引というシステムで、買い物時にほぼ100%カードをスキャンすることが可能であった。催事は、「東山魁夷展」「オードリー・ヘプバーン展」「愛のテディベア展」「秀吉・織部と上田宗箇

展「日本画 下田義寛展」「平山郁夫展」の7催事<sup>22)</sup>。

これらの7つの催事の総入場者数は、510,933人。このうち三越のカードを利用した対象入場者数は57,281人、全体の11.2%である。(表2)

このデータから、文化催事の入場者は61%から84%の間、平均で77%の人が何らかの買い物をしていることが分かる。催事が大きく営業に寄与していることの証である。

またこの結果から、地下食品への買廻り率が

61.7%と圧倒的に高い事は予想の範囲であったが、6.8%の婦人服、5.6%の紳士服と同等の6.1%という買い廻り率を見せたのがリビング用品であったという事は当初想定していなかった結果だった。このデータを作成して以後、リビング用品フロアの売り場構成を変更し、趣味性の高い売り場にシフトした。

催事来場者の動向が営業に影響を与えた好例である。(表2)

表2. 文化展来場者分析表

展覧会名	東山魁夷	ヘアバーン	ティヘア	女優展	上田宗箇	下田義寛	平山郁夫	合計	
総入場者数	15,268	12,455	2,914	6,633	8,258	3,974	7,779	57,281	
6階特選	583	357	54	166	212	102	212	1,686	3.8%
6階美術						60	86	146	0.3%
5階リビング		693	169	377	633	247	586	2,705	6.1%
4階呉服		499	42	105	238	93	201	1,178	2.7%
4階子供			82	95	161	58	170	566	1.3%
3階婦人	624	754	152	433	457	195	380	2,995	6.8%
2階婦人	171	422	61	100	97	43	100	994	2.3%
2階紳士	615	961	56	213	291	71	263	2,470	5.6%
1階雑貨		1,558	271	576	731	301	667	4,104	9.3%
地下食品	7,253	5,565	1,361	3,090	4,111	1,884	3,876	27,140	61.7%
合計	9,246	10,809	2,248	5,155	6,931	3,054	6,541	43,984	
買い廻り率	60.6%	86.8%	77.1%	77.7%	83.9%	76.8%	84.1%	76.8%	

出展：株式会社三越本店営業推進部「文化展来場者分析サマリー」

## 研究の結果

### 1. イベントの有効性

百貨店が単なる商業施設ではなく、様々な文化を発信する場であるという事をアピールするためにイベント、催事の開催は大きな意味を持つ。同時に、「動員」という観点からも有効な手段である事を述べてきた。

そして百貨店が他の流通施設と大きく異なる要因のひとつはその長い歴史にある。特に文化催事はその運営に多くのノウハウを必要とする。ハ

ード面では展示作品の保全のための管理体制、つまり場合によっては美術館並みの管理を要求される事もあり、その条件に応えるだけのノウハウが必要となる。

ソフト面でも同様に、広告・宣伝のための媒体制作の知識、会場施工図面を読み取る能力等が要求される。

これらのノウハウは長い歴史の中で培われてきたもので、短時間で取得する事は不可能であり、百貨店はこの蓄積されたノウハウを有効に利用すべきだ。

## 2. 動員力

前述の通り、日本橋三越本店を例にとると、総売場面積が139.155平方メートルであるのに対し、ギャラリーの面積は594平方メートルと面積比で0.4%に過ぎない。その0.4%のスペースに全館の来客数のほぼ10%を動員しているのである。

面積効率の良さがこの数字からも伺える。さらに催事場に足を運んだ客の77%が別のフロアに買い廻りをしているという調査結果もある<sup>23)</sup>。

ターミナルに位置している店舗と違い、三越本店のような立地の百貨店は、目的を持った顧客の来店が主であり、そのためにどうしても来店を促進する動機付けが必要となる。

催事はその決定打となり得るのだ。

また、催事を開催する場合、その告知戦略によってはその動員力は飛躍的に上昇する。

1992年に開催した「カーネギー博物館所蔵 大恐竜展」は催事場への一日の平均来場者が12.851人、最高22.000人を動員している。

この催事は三越本店の催事の中で最高の来場者数を記録している催事だが、カーネギー博物館の館外活動としては初の日本展である事、メインビジュアルに「ブレードランナー」のシド・ミードを起用した事、公開の記者発表会を開いた事、骨格の組み立てを公開展示した事などが話題となり、多くのパブリシティが奏功した事がこの催事を成功に導いた要因となった。

## 3. 訴求対象

百貨店はその店舗のメインターゲット向きの催事を展開する事が大半だ。営業に密接に関わることであり、短時間に数字を上げる手段としては有効な戦術。

しかし、同時に商品構成はメインターゲット向けのままで次世代の顧客にアピールしようとすると催事以外の手段はない。

三越本店の場合は、メインターゲットが65歳以上、しかし次世代の顧客を獲得するための戦略に後れを取っていた。

次世代層にその百貨店の存在を意識してもら

う、というところから始めるためにはまず足を運んでもらわなければならない。まず来店してもらわないことにはジェネレーションギャップは埋まらない。

2000年の文化催事の年齢構成のデータをとった催事に「鉄腕アトムとロボットピア展」がある。この催事と典型的な三越顧客を対象とした「下田義寛展」とで年齢構成を比較してみる。(表3)

表3. 年齢別来場者数

	アトム展	下田義寛展
10-19歳	0.03%	0.04%
20-29歳	3.11%	1.08%
30-39歳	14%	3.83%
40-49歳	21.46%	7.36%
50-59歳	19.21%	24.83%
60-69歳	28.61%	40.17%
70-79歳	12.22%	19.86%
80歳以上	1.49%	2.83%

出展: 三越本店文化企画部作成「集客催事の分析表」

このデータの結果から、文化催事は内容、時期によって年齢構成が変わることが伺える。

具体的には、従来のマス媒体中心の媒体戦略を、情報誌中心にシフトし、若年層にアピールを強めた「鉄腕アトムとロボットピア展」は20代の来場者部分に小山ができ、リアルターゲット層の山とふたつの山型を成す。(図1)

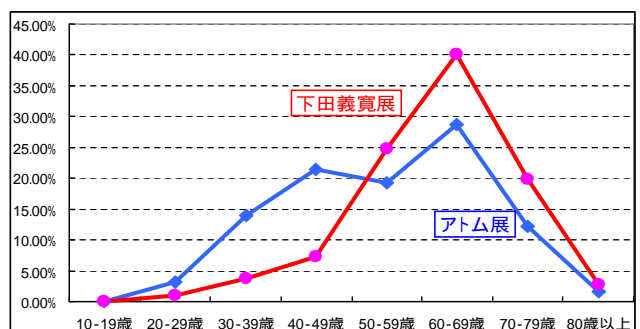


図1. 年齢別入場者状況

催事の展開が新規顧客をターゲットにするのに有効な手段であると言える。

ドラッカーは「あらゆる組織にとって、最も重要な情報は、顧客ではなくノンカスタマーについてのものである。変化が起こるのはノンカスタマ

ーの世界においてである」と述べている<sup>24)</sup>。リアルターゲット以外の顧客を開拓することは百貨店にとって喫緊の課題である。

## ・研究の考察

### 1. 成功事例催事の分析

前述の結果を踏まえ、百貨店の催事はどのように運営していけばよいのかについて考察する。

三越本店における過去の成功事例を基にその傾向を探る。前述の事例と同様 2000 年に展開した催事のうち来場者数ベスト 3 と同じくワースト 3 を比較する。

それぞれの催事を 6 つのポイントで 5 点満点の点数を付け、催事展開の参考としたい。

ポイントとなる要素は次の 6 つ。

#### 知名度

- ・一般的に知られているか？
- ・その名前だけで興味をそそるか？

#### コアとなる支持層

- ・基本的な支持母体を持っているか？
- ・明確な訴求対象が存在するか？

#### 付加価値

- ・集客のための関連イベントが可能か？
- ・催事にインパクトを与える材料はあるか？

#### 内容

- ・催事の質はどうか？
- ・その催事の目玉は何か？

#### タイミング

- ・その時期に催事を開催する意味は？
- ・社会のフィールドと合っているか？

#### パブリシティ

- ・マスコミや社会が関心のある催事か？
- ・パブリシティの露出度はどうか？

以上の 6 つのポイントについてそれぞれの催事に点数を付け、それぞれの傾向を表してみる<sup>25)</sup>。

成功事例の催事について。

「オードリー・ヘプバーン展」は、6 つのポイント全般にバランスが取れており、すべての要素を網羅した典型的な成功例。ただし、スーパーブランドのフェラガモのコレクション展であったこ

とで展示内容にやや偏りがあった、という点で内容のポイントが低い。

「平山郁夫展」、「東山魁夷展」は日本画家の重鎮であり、日本橋三越のコアな顧客への浸透力は群を抜いているが、東山魁夷は物故作家でありイベントを含めた付加価値やパブリシティ効果はヘプバーン展に比べて低い。(図 2)

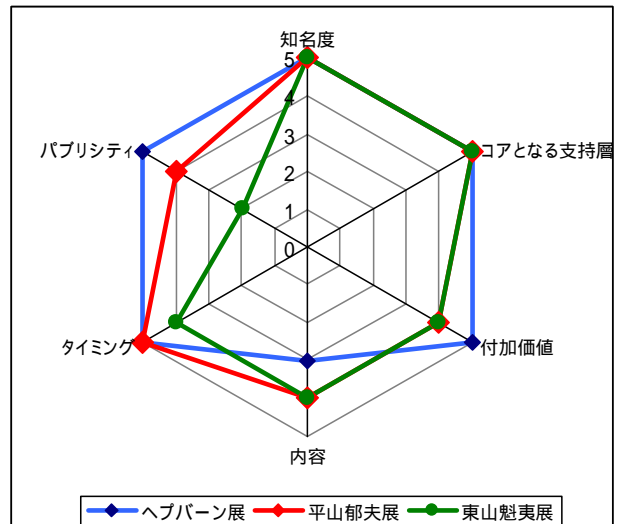


図2. ベスト3催事の傾向

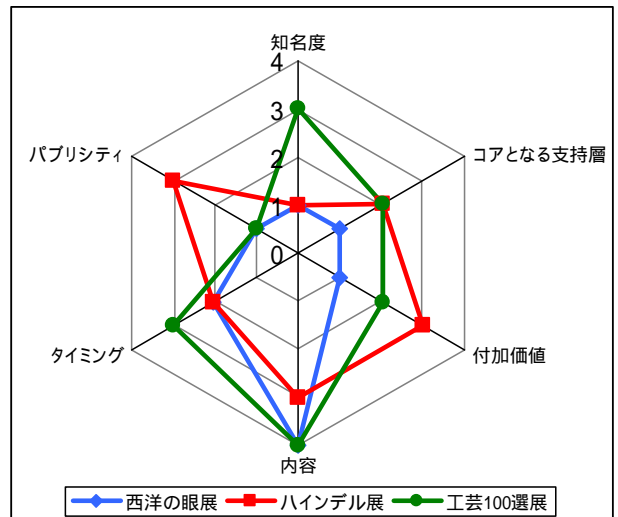


図3. ワースト3催事の傾向

ワースト 3 催事の傾向について。

総体的に知名度という点で苦戦した催事。

ただし「日本の工芸 今 100 選展」は現在考えうる最高の技術を持った作家の集大成であり専門家やコアな工芸ファンからの評価は高い。

「両洋の眼 現代の絵画展」はタイトルと内容との整合性が取れておらず「ロバート・ハインデル展」は日本では無名の現代作家であったという



弱さを露呈した催事。(図3)

このデータから、総体的に6点を結んだグラフの面積が大きいほど成功率が高いことが分かる。

ただし、6つのポイントが均等に強くなくても、どこかが強力であればカバーすることも可能だということもできる。

集客成功事例の催事に明確な法則はないが、この6つのポイントをチェックすることでその催事の傾向を見出すことはできる。

催事戦略の参考としたい。

#### ・今後の課題

百貨店が低迷し、営業費の中の宣伝費の比率が大幅に低下している現状においても、百貨店にとってイベントは必要不可欠である。それは同業他社及び異業種との差異化を図るための強力な武器となるからである。

しかし諸般の状況を踏まえて展開するとなると従来の手法では運営そのものが難しくなる。

今後の展開を考えた時の課題は大きく下記のふたつの与件に集約される。

与件 題材が頭打ちであるということ。これは特に文化催事に顕著なのだが、同一テーマ、同じ作家の催事が繰り返されている現実がある。三越本店においても1999年から2005年の7年間で「平山郁夫展」を5回開催している。

与件 費用対効果が見えにくい。企業である以上費用対効果を求めるのは当然であり、昨今の百貨店事情からすればその方向に流れるのもやむを得ないと思う。

題材と経費、このふたつの与件を抱えつつ、百貨店はどのようにイベント、催事を活用していくのかという命題に取り組む事になる。

このふたつの与件への解決策を探ってみる。

#### 1. 百貨店催事の問題点

今後百貨店は、売り場は売り場、仕入れ部門は仕入れ部門、イベントはイベント、催事は催事、という縦の括りから必要に応じて各部門を横断する組織及びシステムが必要となる。総合力を発揮

するための組織、システム作りが喫緊の課題と言える。

百貨店は様々なチャンネルを保有している。

百貨店本体のノウハウの他に、関連企業や取引先企業、公官庁、各種団体との接点を持っている。最も分かりやすいものは企業や団体の周年記念の展開だ。前述の通り百貨店は「場」が媒体である。周年等でアピールしたい企業に「場」としての媒体を提供する。そして、関連するイベント、催事の企画、場合によって運営は百貨店内のノウハウを使って展開する。

百貨店にはそれぞれ社内的な規制やルールが存在する。「場」の提供と言ってもいわゆるレンタルスペースではない。そこには百貨店なりの基本的な考え方が存在する。従って、イベント、催事の内容の詰めは百貨店が行うのが望ましい。となるとそれを展開するだけのノウハウの蓄積が必要となる。また、媒体であると明言するからにはそれなりのメリットがクライアントになければならない。

従来の百貨店には「協賛金」という考え方が根強くあった。場は提供するから経費はそちらで、という考え方である。改善すべきはこの考え方である。クライアントと相互にノウハウを提供し、双方にメリットとリスクを分け合うという関係を築くべきである。

「百貨店の優位性」はすでに崩れつつあると認識すべきだ。

#### 2. 催事展開のチェックポイント

催事を科学する、という考え方もまた百貨店には希薄であったように思う。提案された催事、イベントを実施するというケースが多くやや主体性に欠けていた嫌いがある。テーマ設定と費用対効果の確認は勿論の事、その催事についていくつかのチェックをする必要もある。

前述の「6つのポイント(1)」に他に「オプションマトリックス」を作成し、個々の催事の特性と、強み・弱みを把握する必要がある。

「オプションマトリックス」と称した表は、筆

者が催事・イベント担当時にスタッフと共用したチェックシートである。(表4)

- 「ターゲット」
- 「それぞれのターゲットの特性」
- 「ターゲットごとの訴求ポイント」
- 「ターゲットごとの媒体」
- 「その媒体の特性」

の項目を縦軸に、それぞれの項目を3つ上げる、というシンプルなものだが、従来の「はじめに媒体ありき」という意識から脱却するのに役に立ったものである。

まず、イベントの目的とターゲットを設定、そのターゲットの特性を知る事で媒体を選択するというもの。

さらに媒体の特性によっては、イベントの表現やサブキャッチを変えるという工夫も必要となる。

この表が埋まらないイベント、催事は開催を見送るか、再考を指示していた。

百貨店においてのイベントは従前の考え方や方法では展開が不可能である。

表4. オプションマトリックス

催事名			
	1	2	3
ターゲット			
それぞれのターゲットの特性			
ターゲットごとの訴求ポイント			
ターゲットごとの媒体			
その媒体の特性			

注

- 1) 百貨店協会「平成 23 年 1 月 全国百貨店売上高概況」
- 2) 前掲載 百貨店協会「平成 23 年 1 月 全国百貨店売上高概況」
- 3) 三越「株式会社三越 100 年の記録」平成 17 年
- 4) 神野由紀「趣味の誕生」勁草社 1994 年 4 月
- 5) 前掲書 神野由紀「趣味の誕生」勁草社 1994 年 4 月

そのためにきめ細かい戦略を必要とする。

イベントの目的と訴求対象。

来店客へのサービスなのか、動員のための策なのかを明確にする。

訴求対象の動向を知る。

その層のフィールドに合致しているかの検証が必要である。何に興味があり、情報の収集のための手段はどのようなものなのか、についての取材が必要となる。

イベント内容の精査。

今なぜそのイベント?への明確な回答、百貨店、クライアント、訴求対象のメリットは何かを明確にする。

以上について十分な事前取材が必要である。

少子高齢化の時代を迎え、百貨店におけるマーケットは縮小傾向にある。同時に店舗間、流通異業種との競争は激化している。競合店との差異化は時代や地域を超えて必須の条件である。

この時代であるからこそ、イベントを組み込んだ店舗運営が求められているのである。

- 6) 日本百貨店協会「地域別売上高」
- 7) 株式会社高島屋「平成 22 年 2 月期 決算説明書」
- 8) 前掲出 株式会社高島屋「平成 22 年 2 月期 決算説明書」
- 9) 初田亨「百貨店の誕生」三省堂 1993 年 5 月
- 10) 前掲載 神野由紀「趣味の誕生」勁草社 1994 年 4 月
- 11) 小学館「日本国語大辞典」昭和 49 年初版、

- 昭和 60 年版 前記載 神野由紀「趣味の誕生」  
勁草社 1994 年 4 月より
- 12) 前掲出 三越「株式会社三越 100 年の記録」  
平成 17 年
- 13) 「映画制作」「女子プロゴルフトーナメント」  
「処女航海」の 3 つのイベントは筆者が深く関  
わったイベントである。
- 14) 三越本店顧客調査 2003 年
- 15) 前記載 三越本店顧客調査 2003 年
- 16) 株式会社高島屋 平成 22 年 2 月期 決算説明  
資料
- 17) 前記載 株式会社高島屋 平成 22 年 2 月期  
決算説明資料
- 18) 株式会社三越伊勢丹ホールディングス 平成  
22 年 3 月期 決算説明資料
- 19) 株式会社三越ホームページ「三越本店」
- 20) 株式会社三越本店文化企画部「2000 年の記録」
- 21) 株式会社三越本店文化企画部「年度別文化展  
入場者一覧」
- 22) 株式会社三越本店営業推進部「文化展来場者  
分析サマリー」
- 23) 表 2.文化展来場者分析表より
- 24) 上田惇生「ドラッカー 時代を超える言葉」  
ダイヤモンド社 2009 年 11 月より
- 25) 2001 年 1 月、三越本店文化企画部作成「集客  
催事の分析表」より