
イベント戦略の核心 ～Strategy & Intelligence の意味～

The Core Knowledge of Event Strategy & Intelligence

J E P C イベント総合研究所 所長・東京富士大学経営学部教授 小坂 善治郎
Jepc Event general laboratory Head・Tokyo Fuji University Professor Zenjirou Kosaka

I. はじめに

イベントは戦略の確立の上に立ち実施されるべきである。このことは、イベントの概念が明確になった1988年¹⁾にすでに言及されていた。

イベント戦略は、主に「Strategy」の概念で示されての説明で十分であった。その内容は主にウェブスターの辞典による概念領域で説明されて十分であった。小坂善治郎(1991)は「イベント戦略の実際」を著し、その中で説明されている。

ところが、現況では、戦略を「Intelligence」の概念で語られ研究されるようになってきている。

II. 研究の背景

1980年代、現代社会において、イベントの価値と意義が語られるようになった。特に平野繁臣(1987)の「イベントにおける理論と実際の提言」は、旱天に慈雨のごときのものであった。なぜなら、イベントは実践(体験)が伴うものが重要であるとの主張が多くなされ、そのこと自体に異を唱えることはない。しかし、一方においては、学問体系(Boddy of khirolog)というものに触れて研究する必要があるにかかわらず、そのこと自体を追求しようとしなかったことも多かった。だから「イベント学」はマーケティングの一部とか経営情報学の一部とか、メディア論であるといった形態で処理されることが当然のようになっていた。時には各種シンポジウムにおいて、「イベントは学問でない」と罵声を、時の大学教授から平然と浴びせられることも多々あった。その中で、「イベント戦略論」はイベント学が確立のな

いまに追求言及されることが多かった。日本イベントプロデューサー協会(JEPC)²⁾はイベント総合研究所を中心に「イベント学」の確立のもとに「イベント戦略論」を研究し続けている。

III. 研究の目的

イベント学は体験の学問といえる。イベント学があつてイベントがあるのではない。イベントがあつてイベント学ある。といえる。

ウィルヘルム・ブントは「直接経験に基づいて考える学問が正しい学問である」と教えている。

イベント学は、イベントの実際の歴史を研究して、その実践(歴史)の中から繰り返し性、法則性を見つけ出す学問といえる。「イベント戦略論」も数多くの事実をひもといて、その中から普遍性、法則性を発見することが重要である。そしてその具体性を抽象化して、分析と総合の反覆から「イベント戦略」の理論性が生み出される。

「イベント戦略論」を研究するのに、実地実物について観察し、かつ考察することが大切と考える。本研究では、長いイベントの歴史の中で特質すべきイベントの実際から「イベント戦略」が成立している事例から研究する。

IV. 研究の方法

イベントの実施の歴史の中から、特記すべき事例を研究対象とする。それには「インセンティブイベント」×「ミーティングイベント」として松下幸之助の「熱海会談」と「地域イベント」の九州の「環不知火海上サミット」をケースとする。

これらのケースから「イベント戦略」の実際が読み取れる。そしてこの中から普遍性を取りだし「イベント戦略」の理論性に結びつけるものとする。

V. 研究の結果

イベントの実際（事例）は数多くある。それぞれのイベントは戦略確立に立脚して実施されているものは10年、20年を経た時によく観ると、そこに見事なイベント成果が創られ残されている。「イベント戦略が何であったか」をよく理解することができる。

1. 松下幸之助改革

(1) 「熱海会談」(1964年夏)³⁾

「経営の神様」が流した一筋の涙。

およそ40年前に聞かれた、いわゆる「熱海会談」は、松下幸之助にまつわる最も有名なエピソードのひとつである。

東京五輪が開催された1964年、白黒テレビや洗濯機などの主力家電が、普及の飽和点へと接近していた。高度経済成長の反動に、金融引き締めがあいまって、需要は停滞。全国の同社販売店・代理店の多くが赤字経営に転落してしまう。

「商品といい、売り方といい、悪いのは本社ではないか」

現場は、松下電器への不満でいっぱいだった。事態を重視した松下幸之助会長（当時69歳）は、営業所長および全国の販売店、代理店社長を一人残らず熱海の「ニューフジヤホテル」に集めるよう指示し



た。

「これでは顔が見えへん」

会議前日、試験会場のように整然と並べられた座席を見た幸之助は、出席者ひとりひとりの顔がよく見えるよう、座席を1列おきにずらし、全員の顔が見えるよう並べ直させた。この難局を打開するには、とにかく徹底的に対話をするしかない、という決意の表れだった。

始まった会談は、さながら「松下糾弾大会」であった。率直な意見を求めた幸之助に対し、ある参加者が不満を述べると、堰を切ったように苦情と批判が壇上の幸之助に浴びせられた。

幸之助も応酬した。

「そうは言うても、すべてが赤字やない。黒字のところだってある。皆さん本当に、血の小便が出るまで、苦勞されたことがありますか」

お互いが責任を問い、議論は平行線を辿った。いったいどうすればよいのか。出口の見えない議論が延々と続き、誰もが途方に暮れていた3日目、幸之助は頭を垂れてこう切り出した。

「現状は、分かった。結局、松下電器が悪かった。この一語に尽きると思います」

顔をあげた幸之助の目から涙が落ちた。会場はしんと静まった。

「30年近く前、相撲で言えば幕下だった松下の電球を大いに売ってくださったのは皆さんでした。いまの松下電器があるのも皆さんがたのおかげ。松下電器がまず改め、そのうえで皆さんにも求める点があれば改善を求めたい。売り上げの減少など、この際問題ではない。もう、誰が悪いではなく心を入れ替え、出直したい」

幸之助は詫びた。あれほど激しく非難の声をあげた参加者たちも、泣いた。そして協力と団結を誓ったのである。

「熱海会談」後、会長職にあった松下幸之助は、営業本部長として現場に復帰。自ら陣頭指揮に当たり、その決意を実践して見せた。新たに導入した新・販売制度は軌道に乗り、松下電器の業績も回復へ向かったのである。

(2)「熱海会談」あんなのは後にも先にもない⁴⁾

3日3晩続けた会談について小長谷兵五（ヤマギワ株式会社代表取締役）は、「熱海会談」から40年を過ぎたころに、次のように述べている。

2日間の予定が3日間に延長された伝説の会談

「熱海会談」のことは忘れようと思っても忘れられるはずがありません。本当にすごい会談でした。松下電器は、幸之助さんだけでなく、役員もほとんど参加していましたが、口を挟むことはありませんでした。幸之助さん一人が、全国の販売代理店とことん話しあったんです。

当時、松下電器の製品の卸売りをを行う販売代理店が、全国で170社くらいあったと記憶しています。その社長が熱海のニューフジヤホテルに集まりました。私は今年82歳になりますから、熱海会議に参加した時には40歳くらいだったかな。ヤマギワの社長代理として参加しました。

熱海会談が開催された昭和39年は、高度成長が加熱しすぎたために金融引き締めが行われ、一転して景気が悪くなった時期です。家電製品の売れ行きも悪くなっていました。

おまけに、代理店同士が小売店の取り合いをしていたんです。今のように地域による区分けといったものが存在しなかったから、「一つの小売店が二つ、三つの代理店と取引をしていました。そうすると代理店の中には損になる値引きをしてまで、小売店のつなぎ止めをするようなところも出てくる。そういう競争が、1、2ヵ月どころか、何年にも渡って行われていたんです。この過当競争で販売代理店が疲弊していたところに、不況が襲いかかった。販売店がおかしくなるのも無理はなかった。

幸之助さん自身も昭和36年に社長から会長になった。もちろん、現場から完全に離れてしまっていたわけじゃないが、それでも社長時代ほど現場にいるわけにはいかない。だから、代理店がそこまでひどい状況になっているとは思っていなかったんでしょう。それを一部の販売店からクレームが入って、耳にしたんでしょうね。それで熱海会談が開催されることになったわけです。

対立していたメーカーと代理店、3日目に劇的な一致団結

幸之助さんという、すでにカリスマ経営者だったから、すごいオーラでしたよ。そんな人が「あんな場所。どうですか？」って、参加者一人一人に率直に尋ねていく、そんなふうでした。

そうやって開いていいたら、松下電器を非難する声が次々に出てきた。それを聞いて幸之助さんが、「じゃあ儲かっている会社の方は手をあげてください」と尋ねたら、手を挙げたのは170社いるうちの20数社ぐらいでしたか。幸い、うちの会社は黒字だったから、手をあげることはできたんだけど、圧倒的に赤字の会社の方が多かった。

その結果を見た幸之助さんが、「全部の会社が赤字というわけではなく、20数社ではあるが、儲かっているという会社もいるではないか。松下電器製品は本来販売しやすいはずで、利益があがっていないところは経営的におかしいところがあるんじゃないか」と切り返したんですよ。

今でも鮮明に覚えているけれど、前の方に九州にある大手の代理店の経営者の方が座られていた。幸之助さんがその人を指さして、「あんなのつけているバッチはなんですか？ロータリークラブのバッチじゃないですか。ロータリークラブといえば、週に一回は会合があるじゃないか」と言い出したんですよ。言葉で、「赤字のくせに」とは言わなかったけど、「自分のところが大変なのに、人様に奉仕している場合ではないでしょう」と本人を指さしながら言うわけです。聞いているこちらは、「本人を目の前によく言うなあ……」ととにかく驚いたね。

でも、そうやって名指された代理店も必死です。決して引き下がらなかった。幸之助さんがなんといっても、納得しないんですね。

「松下電器がしっかりしてくれないから、我々がこんな苦しい目にあっているんだ」とね。

当初予定の2日間は、代理店も、幸之助さんもちっとも譲らず、平行線の議論が続きました。2日間も言うのと、長くて飽きただろうと思われるかもしれないが、ちっとも長いとは思わなかった。お互いにそれだ真剣だったんだと思います。

そして3日目に幸之助さんが言い出した

雰囲気が変わったのは3日目になってからです。午前中までは同じ調子で、平行線の話し合いが続いたんだけど、午後になってから幸之助さんが、「いろいろ考え続けたんだが、結局は松下電器に責任がある」と言い出したんです。そして松下電器が創業して電灯の販売を始めた頃、代理店と共に苦労して商売をしていた頃の思い出話をされたんですよ。「皆さんが支えてくれたからこそ、現在の松下電器がある」とね。

そしてこう言ったんです。

「私は松下電器の全資産を提供しても、今日に至るまで支えていただいた皆さんのご期待に必ず沿うよう全力をあげて取り組む」と。

この話を聞いた我々代理店側も感激してしまっただけで、天下の幸之助さんがここまで言ってくれたんですから、話が終わる頃には、大半の人が泣いていたと思いますよ。私ももちろん泣いてしまった。そして代理店側も、「自分達にも悪いところがあった」と認めて、メーカーと販売代理店が一致団結する体制が出来上がったんです。後にも先にも、参加者がみんな泣き出す会議なんて他にはなかった。

でも、幸之助さんの本当にすごいところは熱海会談の後です。幸之助さんは営業本部長を代行し、自ら体を張って改革にあたられたんです。全国の販売代理店が、月に1回、京都の国際会館に集まって会議をすることになりました。その会議を通じて、代理店が儲からない要因となっていた取引慣行の改革に乗り出しました。

当時の販売代理店は60日手形を使って松下や小売店と商売をいっていました。手形を使うと実際の支払を先延ばしにできるので、ついつい、10個でいいところを、15個くれとってしまう。その結果押し込み営業となりメーカーにも、代理店にも、小売店にも過剰な在庫が生まれる。そこで松下さんは手形でなく、現金取引へのシフトをはかり、売れる分だけ取引をするようにしようとしたわけです。

改革は1～2年で大成功に終わりました。松下製品の過剰在庫はなくなったのを見て、他のメーカーも現金取引を採用し始めました。おかげで代理店も、

小売店も過剰在庫を抱えるといった事態がなくなりました。それまで過当競争を生み出していたメーカー、卸、小売の古い長い商慣習を改革したわけで、電気業界に対する功績は計り知れないものがある。

熱海で3日間話し合っただけで、代理店と松下電器の幹部が涙してお互いを理解したという、いかにも情に訴えたという印象になってしまうが、情に訴えただけじゃない、構造上変えなければならぬ問題を把握して、変えていったという点こそ、幸之助さんの功績だと思います。

実は熱海以前に異国の地であった

当社は戦前からの代理店です。現在の中村社長さんとも、秋葉原営業所長時代にお世話になって以来、20数年にわたりご贔屓いただいているのですが、実は幸之助さんとは熱海以前にお会いしています。忘れられないのは、昭和27年、ニューヨークで訪米中だったこの助さんに偶然お会いした時、米フィリップスのオフィスでした

すると「今晚、空いていないかい？」と聞かれて、その晩、お食事をご馳走になりました。確かその時には、「日本では、どうやってテレビを作って、販売したらいいか」といったことをお話ししたと記憶しています。

当時は30歳代だった私のような者にそんなことを聞くのは不思議のような気もするんだけど本当に偉い人というのは、ちっとも偉ぶらない。すごいけれど、たたき上げで成功した人ですから、親しみあるキャラクターの持ち主で、独特の雰囲気を持っておられた。その後も長い間いろいろと教えて頂いて、私は今でもとても感謝しているんです。あんなにすごい方は今後出てこないでしょう。

2. 環不知火海海上サミット⁵⁾

～風の海から“ロマン・アップ・しらぬい”

熊本県では「地域づくりのリーダーや市町村、県の職員等を対象に、地域活性化の一手法である地域イベントのあり方や実施手法について、専門的な知識を習得する機会(研修)を設けることにより、地域づくりの主体となる人材の育成を図り、今後の地域

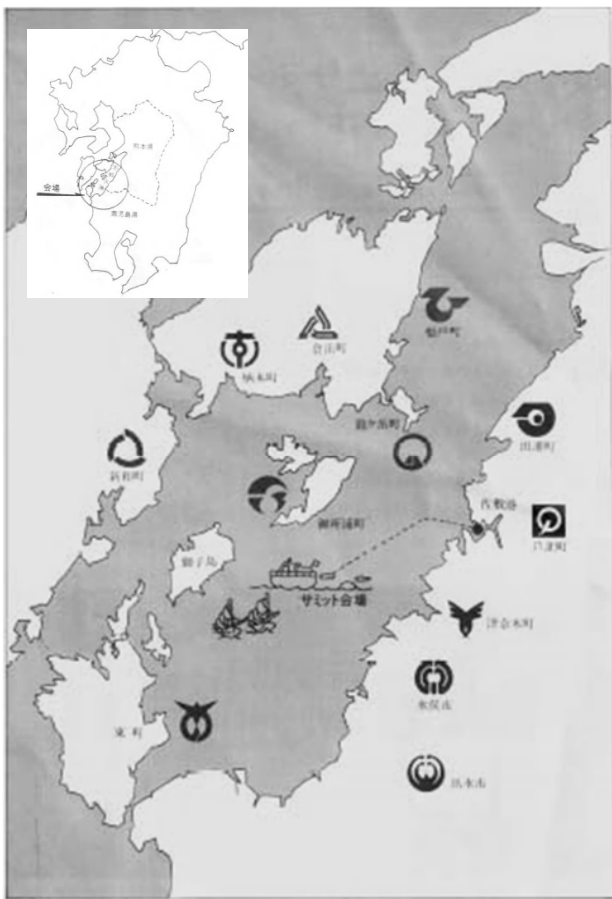
づくりの推進に資する」ことを目的に、平成3年度から2泊3日の集中研修を開催した。研修は「企画コース」「計画コース」「戦略コース」のステップで実施した。

この中から「環不知火海海上サミット」の企画案を実際に活用するための「計画書づくり」が検討され、イベントの実現に活用されることとなった。イベント企画から計画のプロセスを経て、実際に至るまでの実際のケースである。

(1) このイベントの意義と特色

このイベントは、2市10町が広域的なつながりを求め、そのきっかけとするためのイベントで、イベントの持っている機能を有効に活用しようとする大変すばらしいケースと考えられる。

郡域・県域を越えての、とかく実現しにくいイベントを、何回ものスタッフ会議を繰り返し、また、県も大きな支援をすることによって、開催されることになった。ここに、いわば、広域行政圏活動のプレアクション（イベント）としての価値を見出すことができる。



イベントづくりのプロセスを大切に、実現に向けて、徐々に広域圏（2市10町）のつながりが深まっていったことに大きな意義を見出すことができる。その意味では、熊本県の直接この2市10町とは関係のない市町村の人々も、必死にこの「この計画書づくり」に取り組み、成功を祈りつつ支援をした。実際にイベントが成功して、2市10町だけでなく、さらにこのイベントのねらいが波及的に広がるケースとなった。

(2) イベント展開の経過

- ① すでに何回か検討されたイベント企画案が、平成5年6月上旬に熊本県芦北事務所が中心になってまとめられた。
- ② 6月29日からの熊本県地域イベントセミナーの研修テーマとして取り上げられ「計画書」がつくられた。この計画書が参考資料として「環不知大海海上サミット実行委員会」に提供された。
- ③ 7月12日（目）に実施のためのスタッフ会議（第1回）が芦北総合庁舎会議室で開催された。
- ④ 7月27日（火）最終確認を兼ねたスタッフ会議（第2回）が同所で開催された。

(3) イベントの実施

当初予定された開催日は8月2日であったが、天候不順で8月3日に実施された。幸いよい天気恵まれ、スタッフ会議で検討され、期待された通りのイベントが実現された。



各首長他によるテープカット



オープニングセレモニーの獅子舞



写真上:サミット会場 下:交流会会場(エレクションデッキ)

◆各市町村の出品料理

市町村	品名
水俣市	彩包帯魚(たちうお料理)
田浦町	甘夏キッス, 手作りアイスクリーム
芦北町	うたせ料理
津奈木町	鯛めし
姫戸町	カニ料理
龍ヶ岳町	チリメンジャコ料理
御所浦町	鯛(刺し身)
倉岳町	アラ(活き造り)
栖本町	鯛の田楽
新和町	米料理
出水市	ワイン・ぶどう、メロン、ハウスマカン
東町	ヒラメ(刺身)



◆飲物:部は無料提供いただいたものです。

市町村	品名
新和町	焼酎「天草」
倉岳町	「倉岳シモン焼酎」
出水市	焼酎「泉之誉」「おやじの焼酎」
津奈木町	冷酒「しぼりたて生原酒」
水俣市	「甘夏サングリア」「つぼめワイン」
田浦町	「甘夏スカッシュ」(ジュース)

(4) このイベントの企画・計画づくりのポイント

このイベントで興味を引くことが大きく3点あると思われる。

1つは、広域の地域イベントに挑戦したこと。2つには、イベントの中にユニークなさまざまな仕組みを考え出したこと(例えば、ドラマツルギーとしてサミットボックス「玉手箱」を企画して実現した)。3つには、海上を使用することについて、実施のためのきめ細かい計画手順を組み上げ、連絡システムを確立したことである。このシステムはマスコミ関係の絶大な協力も得ている。結果として、パブリシティ効果も生まれたのである(報道関係の記事を一部掲載)。



(5) イベントづくりの展開とその評価に

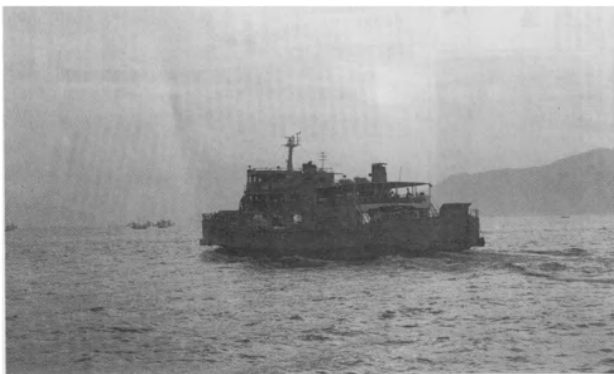
スタッフ会議の第1回と第2回の資料を観察すると、イベント実施に向けて一步一步検討内容がきめ

細かく進展していることがわかる。

第1回の資料は、イベントコンセプトの確認や、企画内容の再検討、さらにイベントセミナーで研究された「ドラマツルギー」について取り上げを決めている。さらに「ニュースリリース」や「実施通報システム」「会場図（港・船上など）」などの確認をしている。

第2回の会議では、実施のための具体的なスケジュール、スタッフ配置、会場平面図など、徹底したきめ細かいまとめをして、リハーサルを実施している。この時点で県および2市10町の関係者の結束がさらに深まっている。

また、関係者の徹底した手づくりによるイベント展開は、極めて優れたイベントコスト管理を実現して、費用対効果を高めた。



サミット会場になった天草・芦北フェリー「あまくさ」

VI. 考察

2つのイベント「熱海会談」と「環不知火海海上サミット」は、イベント戦略の確立の上で企画・計画・実施と展開された。イベント戦略の狙いは、10年・20年・50年と長い期間を経て見たときに、その目的が達成されて脈々と1つのイベントが社会構造の中で生き続けていることが大切である。

「熱海会談」と「環不知火海海上サミット」のイベントは見事に現在に訴え続けている。

小坂善治郎（1991）は「イベント戦略の実際」について述べている。その中で、戦略は戦術との関連で成り立つこととしている。主な点は戦術の失敗は戦略で補うことができるが、戦略の失敗は致命的になると述べている。

1. 「Strategy」の意の戦略

戦略=Strategyとは、ウェブスターの辞典によると次のようにその概念領域が示されている。

- ・上層部門の責任者あるいは上級幹部職クラスの重要な任務に相当する。（ウェブスターによれば generalship<将軍職あるいは指揮の手腕>問題領域）
- ・ライバルと効果的に戦う科学的な技術である。
- ・目的実現のための慎重な（周到な）プランないしは方法によって構築される。

もっと直截的にいえば、戦略とは戦いに勝つ技術、プラン、方法の統合的構築と言える。したがって、指令者の手腕（generalship）ということになる。

この戦略に対し、戦術（tactics）がある。これは個別の戦いの現場で有利に戦い抜くための技術や技能を示しています。したがって戦術は極めて現実性の強い現場即応的の概念である。しかも、戦略に直結していることが要求される。

戦略は長期的な問題に焦点を当てる計画であるのに対し、戦術は短期的な当面の問題を処理するための業務計画を指している。したがって、戦略が実行されるには戦術が対応していることが原則で、一般的に戦略展開といえば、その中には当然戦術による実行が含まれていると言っている。

では、戦略的イベントの場合の戦略的とはどんな意味を持つのか。例えば、マーケティング戦略と言えば、マッカーシーの提議のように市場標的を定め、この標的を射止めるために行う最も有効かつ効果的なマーケティング・ミックスの2つの要素を中核においたものと提議されてきた。しかし、70年代になると、コトラーは「戦略的なマーケティング」という概念を導入し、「機会を分析し、目的を選び、戦略を展開し、プランを定式化し、その実行とコントロールを遂行するプロセス」を重視する考え方を打ち出した。

つまり、魅力的な市場機会の発見とマーケティング戦略の開発、次いでマーケティング戦略の実行（戦術化）して、そのプロセスの統制およびフィードバックという考え方である。これは従来定式化されてきたマーケティング戦略という考え方より

もより積極的、前向きな考え方である。イベントにおいてもイベント戦略とは、より積極的・能動的な意味で戦略的イベントと言うべきと考えられる。

2. 「Intelligence」の意の戦略

北岡元 (2003) は「インテリジェンスとは、われわれが利益を守り、増進するための『判断や行動に直結する知識』として創造されるものです。情報が氾濫し、利益が競合する社会においては、自らの利益を『自覚』した者だけが、『インテリジェンス・サイクル』を回転させ、利益を『実現』することができるのです。」と述べている。

インテリジェンスとは、単なる情報ではない

だれでも現実を眺めているうちに、「自分の利益を守りたい」とか「自分の利益を増やしたい」と言った欲求に駆られることがあるだろう。それは国家や企業、そして個人の全てのレベルで起こることだ。国家が安全を確保しようとしたり、企業や個人が利益を増進しようとしたりする。すると、次の段階は、そのような欲求を実現するための行動だろう。そして行動するためには、先ずどのように行動するかを判断しなければならない。

インテリジェンスは、われわれが眺めている現実を、文章、写真、録音等で写し取ったインフォメーションから作成されるのだが、重要なのは

「われわれが利益を守ったり増進したりするための判断や行動に役立つように作られる」

という点だ。つまりインテリジェンスとは、「判断・行動に直結する知識」として創造されるものである。

そうであれば、インテリジェンスとはわれわれにとって極めて身近なものであり、かつ「それを利用しない手はない」という類のものであるということになる。

VII. 今後の課題

「イベント戦略」は極めて重要な課題である。もともと戦略論は、「世界観」から「私の生き方」といったように、とても大きな対流をもっている。こ

の中で「イベント戦略論」を考える場合、どうしても大きな時間軸で考えておくことが大切になる。この研究は過去のイベントの事例を研究して、そこから戦略の普遍性を発見することが基本的なスタンスになる。さらなる研究をしつづけて一つの見解を提案したい。

【注】

1) 平野繁臣は 1987 年に「イベント富国論」を出版した。それまで曖昧であったイベントの概念を明確にした。

2) 一般社団法人日本イベントプロデュース協会 (JEPC) は 1986 年に日本で初めてイベントの専門家・企業・団体によって設立された。

設立 10 周年記念として「JEPC イベント総合研究所」が 1995 に設置された。初代所長に平野繁臣 JEPC 理事長が就任した。引き続き小坂善治郎 (現 JEPC 副会長・流通科学大学教授・東京富士大学教授) が就任して現在に至る。

イベント専門研究論文集「イベント研究」を毎年発行している。

3) 「松下幸之助『人生と仕事の心得』」(2006)「シリーズ偉大な日本人」別冊宝島・宝島社

この著書は、松下幸之助について、極めて詳述されている。偉人についての記述であるため 8 頁～9 頁を引用させて頂いた。

4) 同上書の中で 76 頁～78 頁の小長谷兵五氏の語録から多くを引用させていただいた。それは、「熱海会談」の生々しい場面情報が私たちに伝わる。私たちは小長谷さんのこの文で胸がつまる感動をいつも受けている。

5) このイベントのケースは、小坂善治郎 (1993) の論文として「イベント戦略データファイル・追録 13 号」に発表された。

【引用・参考文献】

・小坂善治郎 (1993) 「イベント戦略データファイル・追録 13 号」(JEPC 編・通産省編集協力) 第一法規出版

・北岡元 (2003) 「インテリジェンス入門」慶應義

塾大学出版会

- 平野繁臣・暁臣 (1987) 「イベント富国論」 T E G出版
- 平野繁臣 (1999 年) 「国際博覧会歴史事典」 内山工房
- 小坂善治郎 (1991) 「イベント戦略の実際」 日経文庫
- 小坂善治郎 (2011) 「イベント学概論」 (J E P C イベント総研選書) リベルタス・クレオ
- Kertzer, D, L., (1988) Ritual, Politics, and Power. Yale U. P.
- 吉見俊哉 (1992) 「博覧会の政治学」 中公新書