

テーマ名

**商店街活性化の落とし穴**  
**～100円商店街で見えてきた真実～**

氏名：秋田 英幸

勤務先：箕面商工会議所

職位：中小企業相談所 所長

## (要 旨)

全国各地の商店街・中心市街地の衰退とその活性化が叫ばれて久しい。大阪府北部に位置する箕面市においても例外ではなく、同市及び商工会議所等が様々な活性化策を講じてきた。その取り組みを通じて、商店街活性化には個店の活性化が不可欠と考えるようになる。そうした折に、商店街への集客ではなく各個店への集客を目的とした事業「100円商店街」と出会い、取り組みを開始し、はや4年が経過した。今では継続事業として定着しつつあるが、平成22年11月に第1回を開催した時は多くの気づきがあった。本レポートはその気づきをまとめたものである。

## 目 次

商店街活性化のパラダイムシフトとなる出来事	43
観光都市？ベッドタウン？「箕面（みのお）」	43
100円商店街	45
40年ぶりの賑わい	46
分析結果から見えて来たこと	47
商店街は地元住民のためのものである	48
なぜ100円商店街は圧倒的集客力があるのか？	49
一方で課題もあった	50
これから実施しようとする商店街への助言	52

## 商店街活性化のパラダイムシフトとなる出来事

私は、平成 16 年に箕面商工会議所に入職し、担当となったのが商店街活性化事業であった。当時、商店街活性化といえば、ハード整備ではなくソフト事業が重要という風潮があったものの、具体策としてはアイデアに乏しく、何をすればいいのかは手探りであった。周辺の事例などを参考に、商店街マップの作製や、「エコロジーのまちづくり」をコンセプトとした空き缶回収機設置事業などを実施するものの、思うような効果はあがらなかった。

そうした中、新たに商店街で定期市を実施し、その目玉イベントとして「振る舞い」を実施しようということになった。「振る舞い」とは、商店街の店舗やスポンサー企業から惣菜や清涼飲料を無償で提供して頂き、来街者に配布するというものである。

この「振る舞い」は午前 11 時から先着 200 名に配布するので、事務局は午前 10 時 30 分くらいからテントを設営し、会場準備を始めることになっていた。ところが、商店街を見渡すと、人通りは普段と変わらずまばらな状態である。商店街を通じてチラシを配布しているというものの、「伝わっていないのでは？」と不安がよぎるほどであった。そうこうしているうちに会場設営も終了し、「振る舞い」開始 5 分前ともなると、どこからともなく人が集まってきて、開始 1 分前には最後尾が見えないほどの大行列が出来上がっていた。そして振る舞い開始後は瞬く間に商品が減っていき、開始 10 分後にはすべて配布終了。やれやれと商店街を見渡すと、もとのまばらな人通りに戻っているのである。

「こんなことをいくら繰り返しても商業活性化につながるわけがない…」この出来事は、私にとって商店街活性化という概念の大きなパラダイムシフトとなった。

## 観光都市？ベッドタウン？「箕面（みのお）」

箕面市は大阪北部に位置する閑静な住宅街である。大阪市内へ 30 分程度でアクセスできることから、いわゆるベッドタウンとして発展してきた。また、市の半分以上は山林で、大阪府内唯一の国定公園「明治の森箕面国定公園」があり、箕面大瀧は観光名所となっている。紅葉のシーズンともなると、大瀧へつながる瀧道には 100 万人以上の観光客が訪れる。このため、観光都市としてのイメージも強い。

郊外を中心に住宅地が増加する一方で、中心市街地の人口は減少傾向にあり、地元の商店街も例にもれず衰退傾向にあった。そこで市や商工会議所は、中心市街地の人口減少による衰退への歯止めをかけるため、地元の「地域資源」を活用するという観

点から、瀧道を訪れる観光客を地元商店街へ誘導する仕掛けづくりや観光マップの配布など、さまざまな事業を実施した。

確かに行楽シーズンの飲食店は賑わうものの、物販店舗への波及効果は薄く、根本的な解決には至らなかった。また、行楽地ならではの課題として、秋の観光シーズンにお客さんが集中するものの、それ以外のシーズンは閑散としていて、常設店舗の中には冬の固定費を賄いきれないことから休業するところもある。

また、地元では「箕面まつり」と呼ばれるお祭りを毎年実施しているが、当初商工会議所が「商工まつり」と位置付けて企画したこの祭りも現在は「市民まつり」的な色合いを強めており、地元商店からは「箕面まつりを開催するとお客さんが減る」と言われる始末である。ただ、これは皮肉ではなく、実際に起こったことであり、なぜこのようなことになるかは後ほど判明することとなる。

こうしたことから、単にイベントを実施したり、観光をPRしても、そこにだけお客さんが集中し、商店街への波及効果は薄いということを実感するようになった。なぜそうなるのか、それは昔と比べて「買い物環境」が十分に整備されたことから、「ついで買い」が起きにくくなっていると考えられ、それを解消するためには、各店舗が「イベント会場」のような役割を果たさない限りは難しいと考えるようになった。

地域商業活性化のトレンドについて、以前は、「地域の集客力が個店の経営力を左右する」つまりイベントやテナントミックスで商店街の集客力を高めることが重要で、商店街に人さえ誘導すれば自動的に消費が発生していた。こうした状況では「箕面まつり」のようなイベントはかなり有効である。

ところが、現在は、買い物環境が整備され、至る所で買い物を楽しむことができることから、単に人を集めるだけでは消費は発生せず、イベントをすると同時に個店の魅力も高めなければ効果が薄いといわれるようになった。「箕面まつり」を開催しても、「箕面まつり」だけを楽しんで帰るので、なおかつ店舗に来てもらう工夫が必要になる。「イベント」「店舗の魅力」どちらが欠けてもうまくいかない、つまり地域の活性化と個店の活性化は両輪であるということである。

さらにこれからは、主従が逆転し、個店の活性化のためにイベントを実施する、極論を言えばイベントは個店の売上アップのための単なる一手法になるのではないかと考えるようになった。「店舗の魅力」が高まれば、自然と地域の集客力が高まるのではないかという考え方である。

ただ、この時点では具体的な手法は思いつかなかった。

## 100 円商店街

ちょうどこの頃、大阪商工会議所が「100 円商店街」という商店街活性化手法が効果的ではないかということで、大阪市内の商店街への取り組みを推奨していた。

以前から、「100 円商店街」という言葉は聞いていたが、実際にどのようなイベントであるのかの詳細は知らず、単に「100 円で安売りをするイベント」程度にしか考えていなかった。確かに 100 円で安売りをするとお客さんは来るだろうが、その時だけで、店舗への波及効果は薄いのではないかと考えていた。商店街が 100 円ショップに対抗しようとしても勝敗は火を見るより明らかである。

ところが、このイベントの企画者であり第一人者の齋藤一成氏の講演を聞き、「単に 100 円で安売りをするイベント」ではなく、個店が販促イベントとしてお客さんとの接点に 100 円商品を活用するという点を理解した。これまでの活性化イベントと根本的に異なるのは、従来型のイベントが、「商店街に人さえ誘導すれば消費が発生する」という前提に立っていたのに対し、「商店街に人を誘導しても魅力的な店舗がなければ消費は発生しない」という点に基づき、商店街そのものへの集客ではなく、各個店への集客を目的としている点である。

「なるほど、この事業は現在我々が抱えている根本的な課題を解決できるかもしれない…」と大きな可能性を感じた。

後日、早速大阪市内で開催された千林商店街を視察した。この時の印象はとにかく「凄い人出でインパクトは絶大である」ということであった。続いて関西では最も有名な奈良県生駒市の 100 円商店街を視察した。この時は「開始直後の人出は少ないが、午前 11 時頃から徐々に増え始め、正午にピークを迎える」という点が印象的であったが、生駒はこのとき 8 回目の開催であったため、お客さんが慣れているからであると考えられた。また「スーパーボウルすくいをしている店舗が多い」というのも印象的で、これは業種的に 100 円で商品を用意できない店舗であっても考え方一つで参加可能であることを証明していた。現に生駒駅前商店街連合会会長の稲森文吉氏によると、この事業を実施する決め手となったのは「どんな業種でも参加可能である」というものであった。

ちょうどそのタイミングで箕面市商店会連合会と箕面市小売市場連合会が合併することとなり、合併記念イベントを模索していた。そこで、この「100円商店街」のイベントを提案したところ、その熱意を認めていただき、市域全体の参加可能な商店街で実施する運びとなった。

この頃、商店街単体で実施したり、同じ地域にある複数の商店街が連携して実施する100円商店街はあったものの、市域全体の商店街で実施するのは日本で初めての試みであった。

ところが、ここからが大変であった。当初の私と同じく、多くの商店街の店主も「単に100円で安売りをするイベント」と考えていたのだ。そこで、齋藤一成氏に何度も箕面まで足を運んでいただき、勉強会を開催。「100円商店街」を販促イベントとして活用するためには、「3か条」と呼ばれる遵守すべき約束があり、それを守らないとうまく機能しないことや、100円で販売する商品がない店舗でもアイデア次第で参加できるイベントであることなどを入念に説明し、店主たちの理解を促した。

店主から、「商品は用意したが、本当にお客さんは来るのか？何人くらい来るのか？」という問いかけに「10,000人くらい来ますから大丈夫です。」と答えていたが、正直なところ不安で一杯であった。もとより質問をした店主自体が冗談だと思っていたようだ。

## 40年ぶりの賑わい

迎えた開催当日、初回ということと、市連商連の合併記念イベントということもあり、市長も招聘して華やかなオープニングセレモニーを実施した。ところが、来場者は見渡す限り関係者ばかり・・・。「失敗したか！」と一瞬頭をよぎるも杞憂となった。

10時30分頃から徐々に人が増え始め、11時を過ぎる頃には歩けないほどの人で溢れ、商店街はこれまで見たことがないほどの賑わいとなった。

「40年ぶりの賑わいだ」と喜んだ地域もあったほどで、まさに目の前には目を疑うような光景が繰り広げられていた。人出は途切れることなく一日中賑わいを見せ、勉強会を重ねてきた店主やスタッフたちの顔も笑顔や輝きに溢れていた。来場者は3地区合計で、12,000人を上回った。

「何人来るのか？」と質問した店主は惣菜店であったが、彼は普段の10倍にあたる100個を用意したが開始後30分で完売したため、急遽100個追加生産するもそれも1

時間で完売。結局生産が追い付かず作った分はすべて完売となった。私が希望を込めて言った「10,000人」は決して冗談で終わることなく、現実となったのだ。

## 分析結果から見えて来たこと

成果はこれだけではなかった。当日来場者の分析結果を見て驚愕の事実を知ることになる。

これまで、「商店街の周辺には人がおらず、商店街が疲弊している。だから観光客を商店街へ誘導する仕組みが必要だ」と考えていたが、歩けないほど賑わったこの来場者たちは遠方から来たのかというところではなく、来場者の70%は徒歩または自転車で来場しており、居住地域などと合わせて分析すると、ほとんどが徒歩数分圏内の住民であることが判明した。

また、商店街を「良く利用する」と回答したのは、36.7%で、「めったに利用しない」と回答したのが23.7%、驚くことに、「はじめて来た」と回答した人も7.4%いた。つまり、計算上はこのイベントにより、新たに1,000人近くの方がはじめて商店街を訪れた（商店街の認知向上を図ることができた）ことになる。特に桜井地区では徒歩圏内の来場者が多いにもかかわらず、13%もの人が初めて来街しており、今回来街されなかった近隣の住民なども含めると、相当数の方が商店街を認知すらしていないということになる。

このことから、地域住民の入れ替わりが相当進んでいると考えられ、商店街そのものを認知してもらうことが重要であり、この事業がこの課題を克服していくのに最適であることも証明された。

事実、普段は高齢者が中心の商店街であるが、このイベントに来場された方の多くは親子連れで、普段見慣れないベビーカーを押す主婦の姿などが見られたことからも頷ける。

商店主は「うちの店は40年以上ここで営業しているから、知らない人はいない」と言うが、これは店主目線の話であって、地域住民は世代交代や入れ替わりにより、近くに住んでいるにもかかわらず「商店街を知らない」「利用しない」人たちが増えているということを物語っている。

一方、観光名所である箕面滝道からも数店舗が参加したが、軒並み「成果は薄かった」と回答しており、地域住民に好評の同イベントも観光客には不人気であることは興味深い。これはむしろ当然の事で、昔のように買物環境が整備されていない時代で

あれば、「いつ買えるかわからないのでついでに買って置く」ということが起こりうるが、現在のように買物環境が整備され、近隣にコンビニエンスストアや食品スーパーがあるにもかかわらず、非日常を求めてやってきた観光地で日常的な「トイレトペーパーを買って帰る」などということは観光客の心理からして考えられないことなのである。

つまり、「商店街のお客さんが減ったから観光客を相手にする」というのは非常に危険な“賭け”なのだ。

同様に、「まつり」をするとお客さんが減るとするのは、「まつり」により周辺が混雑すると、いつも来ている常連客は回避しようとし、「まつり」来場者はいつもと変わらない個店ばかりであれば「まつり」だけを楽しんで帰るため、結果的に「いつもよりお客さんが少ない」ということになると推測できる。ただ、地元の「まつり」は「販促イベント」ではないが、「賑わいづくり」、「伝統行事」、「地域の絆づくり」などの要素を持つイベントであり、効果がないと否定するものではない。

この事例からも、ターゲットを明確にせず誰でもいいからとにかく人を集めるということに主眼を置いていると、ミスマッチが起こることが明確になり、加えて「商店街は何のために存在するのか」ということがよく理解できた。

## 商店街は地元住民のためのものである

商店街とは本来地域のコミュニティを支えるものであるが、その機能を失いつつあることで、集客力が低下している。たとえば、100円商店街を見ていると、「奥さん久しぶり」という会話がいたるところで見られた。昔はこうした光景があたりまえにあったものだが、今やこのような商店街路地での立ち話は、珍しい光景となってしまった。つまり、「来て楽しい」地域コミュニティが失われ、地元住民が商店街に来る理由がなくなってしまったのだ。

集客力が低下したから、目に見えるものに集中してしまい、観光客に目を付けるわけであるが、観光客に非日常を演出することと、地元住民が日常のコミュニティを楽しむことは、コンセプトとして大きなかい離があり両立は難しい。観光客を相手にしている限り、地元住民にとっての「来て楽しい」地域コミュニティが形成されず、根本的な課題の解決には至らないのである。

しかし、一般的な事例においては、商店街を一律と捉えて「地域資源を活用する」

ことが正解のごとく語られている。それが間違いではないが、各商店街においては、

1. 地元住民か、観光客かターゲットを明確にすること。
2. 地域に人を集めるだけでは効果は薄く、個店に人を集めるのを集合させた事業を実施すること。

が重要である。ちなみに 100 円商店街は箕面でも実証されたとおり、100%地元住民向けのイベントである。

商店街の活性化を「イベントによる集客力」で測るのではなく、「個店レベルの活性化を寄せ集める」ことで「地域住民が楽しめるコミュニティの場が形成」され、「結果として賑わいが創出される」というのが本来あるべき姿である。

1 店舗で 100 円セールを実施したとしても効果は少ないが、各店舗が連携することにより信じられないくらい大きな集客効果が発生し、この点が、「商店街組合がイベントしてくれるだろう」「商店街組合に任せていればいい」というイベントと根本的に異なるのである。商店街組合任せの集客イベントは瞬間的な集客効果はあるものの、「店にはお客さんが来ない」ということになることは、皮肉なことに、これまでのイベントが実証している。

各店舗が他力本願的に実施するイベントが失敗し、個店それぞれが何かを考えるとこのイベントが成功するのは、100 円商店街と並んで「3 種の神器」といわれる「BAR（バル）」や「まちゼミナール」を見ても同じ原理である。

## なぜ 100 円商店街は圧倒的集客力があるのか？

当初私が体験した「振る舞い」による瞬間的な集客ではなく、このイベントは比較的長時間お客さんが滞留する。なぜなら、「振る舞い」が「振る舞い」を目的に来場し、それ以外に楽しむものがなければそのまま帰ってしまうのに対し、100 円商店街は、お目当ての 100 円商品を購入した後もついでに他の 100 円商品も見ていこうという気分になり、結果滞留時間が延びるのである。現にデータ上も「100 円商品をいくつ購入したか」という回答には 5.8 個というデータが出ており、実際に商店街を歩いていても、同じ人に何度もすれ違う。つまりそれだけ長く滞留しているということである。

さらに興味深いのは、この 100 円商店街というイベントにより来場した人数は別のイベントの来場者数と比較してもそれほど大きな差はない。にもかかわらずこのイベントのほうが賑わい感が大きく感じられるのだ。これは、100 円商店街の「滞在時間の長さ」が影

響している。同じ 100 人でも、「振る舞い」のように 10 分しか滞在しない 100 人と、5 時間滞在する 100 人では圧倒的に後者のほうが賑わい感があるのである。

しかしながら、他地域で実施しているイベントなどの報告を見ると来場者数しか書かれておらず、我々はその来場者数を目安としてそのイベントの効果を測定する。こうしたところに、データだけでは見えない事業の成果というものが隠れていることも発見できた。

商店街のコミュニティを再生し、商店街としての価値を向上させるためには、個店が取り組むイベントを通じてお客さん同士が楽しめる空間を作ること、それが商店街の活性化につながるのではないかと感じさせる出来事であった。

## 一方で課題もあった

一方で課題もあった。参加店舗の一部から、「お客さんはたくさん来るが、100 円商品しか売れず、この事業は個店の利益に貢献しない」という意見が出たのだ。しかしこうした店舗を注意深く見ていると、「3 カ条」が守られておらず、特に店頭で 100 円商品の受け渡しを行っていた店舗は、本来の「店舗の中を見ていただく」という目的が達成されず、単なる店頭での安売りイベントとなってしまうのだ（ちなみに、「3 カ条」とは、①店頭に 100 円商品を並べる、②店頭で接客し、販売促進をはかる、③店内で清算する、である）。

また、「3 カ条」を守っている店舗であっても、「100 円商品しか売れない」店舗は存在する。特に買回り品店においては、「その時に売れるかどうか」よりも「顧客予備軍となってもらふ」ことのほうが重要であり、それを理解して実施している店舗と直接的効果を期待しすぎる店舗での温度差も見られた。

実際の開催風景を見ていると、確かに 100 円商品のみを買い漁るお客さんもおられるが、決してそれ以外のお客さんも少なくはない。その根拠として大きな可能性を感じたのは、来街者のピーク時間帯である。

千林商店街と生駒駅前商店街連合会の視察から、初回実施時はオープン直後に混雑し、回数を重ねるごとに来場時間が昼へずれ込むものだと感じていた。しかし実際は、初めての開催である箕面でも集客のピークは昼前であった。これは一つの仮説であるが、来街者が「100 円商品」そのもの目当てであれば、売り切れリスクのことを考えて開始直後に来街するはずである（図 A 参照）。ところが、開始後 1 時間が経過してから来街するということは、「100 円商品が欲しい」のではなく、「100 円商店街というイベントそのものを楽しみ

に来ている」と考えられる。こうした層は、家族で朝食をとってから、昼にかけてゆっくりと出かけ（図 B 参照）、100 円商品にこだわらず、ほしい商品があれば購入すると考えられ、現に 65.2%の人は 100 円商品以外にも商品を購入していた。

一方で 100 円商品以外が売れた店舗の割合（ついで買い誘発率）をみると、30.8%であった。つまり、65%のお客さんが 30%の店舗に集中しているということであり、残りの 70%の店舗に対し、いかについで買い誘発率を高めていくかが課題となる。ここに商工会議所の経営指導員として存在意義を発揮するフィールドがあると考えられる。

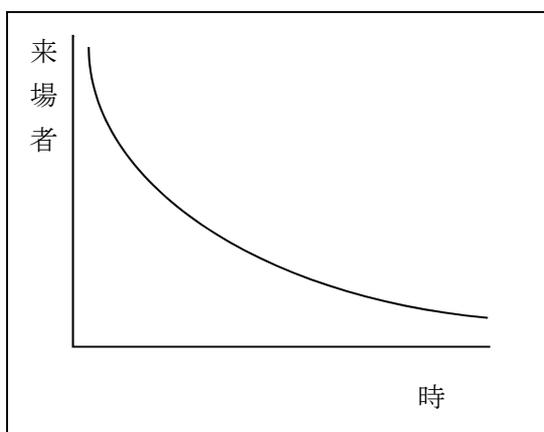


図 A 目当ての100円商品を逃さないように開始直後に来場し、目当ての商品を購入するとすぐに帰る

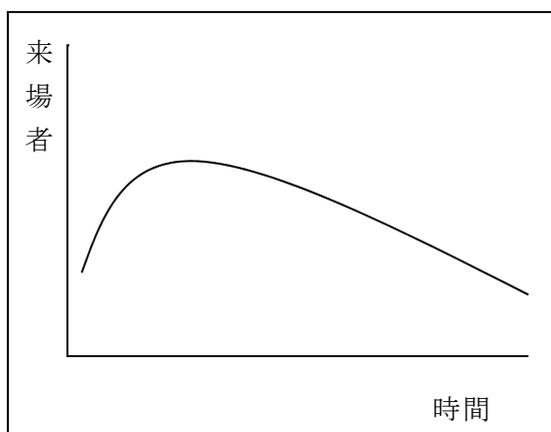
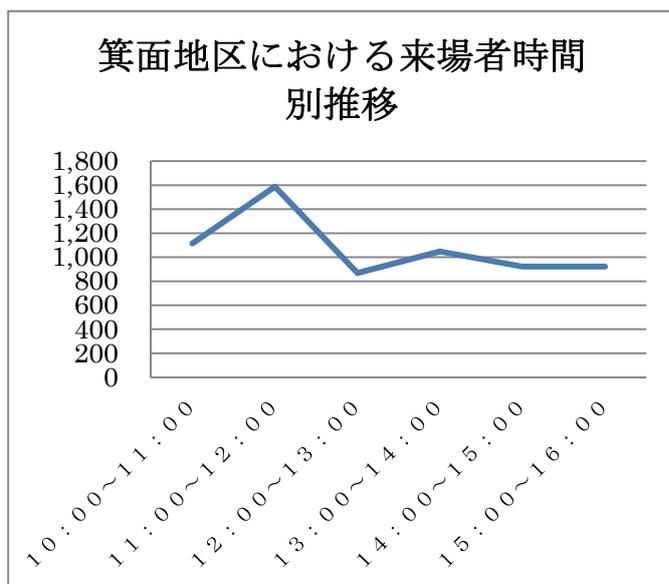


図 B イベントを楽しむことが目的のため、ゆっくり来場し、長い時間滞在する。



箕面地区における来場者推移は、「図 B」に酷似している。

また、来場者からのクレームで一番多かったのは、「売切れ」である。店舗はこれまでのイベントでの常識的な来客数や販売数から逆算し、売れ残りリスクを最低限に抑えようとする。そのためこのイベントの圧倒的集客力により「昼過ぎには売り切れていた」というクレームや、ひどいものは、「開始直後に行ったのに売り切れていた」というものまであった。事務局が売れ残りリスクを抱えるわけにはいかないので、商品の数量は店舗の裁量に委ねるしかないが、「売切れ」が頻発すると、このイベント自体の魅力低下にもつながりかねず、解消する方策を検討する必要がある。

特に、商店にとって一番顧客関係を築きたいお客さんはデータ上 11 時以降に来場されるのに、その頃には売り切れているわけであるから、効果が薄いのは当然である。「100 円商品しか売れない」と嘆いているが、実は商店のほうにも原因がある。

### **これから実施しようとする商店街への助言**

このように、現段階においては 100 円商店街という事業は、商店街が抱える課題への解決策の一手法としては極めて有効であると考えられる。しかしながら、「100 円商店街」という連想しやすいネーミングのイメージから、大きな誤解を生みかねない事業でもあり、事前の勉強会などを通じて商業者側が理解を深めておく必要がある。その中で、必ずと言っていいほど出てくる質問がある。その質問とは概ね「すぐにあきられる」「100 均には勝てない」「なぜ 100 円でないといけないのか」「100 円で販売する商品がない」の 4 つに集約される。

これらの質問に対し明確な回答ができないと参加店舗数が減少したり、効果が出せなかったりするるので、実施前には必ず押さえておいていただきたい。なお、これらの質問に対する回答は、ここでは割愛するが、実施を検討している商店街は、本事業の第一人者である齋藤一成氏の書籍や同氏の招へいによる勉強会で徹底的に学んでいただきたい。

最後に、個店の活性化に焦点を当てた「100 円商店街」の実施により皆さんが支援する商店街の活性化の一助となることを祈念したい。