

## 新型コロナウイルス感染症危機克服会議 [商店街・小売業] 提言

地域コミュニティの核として様々な主体の連携により地域課題の解決にあたる商店街・小売業

# 目 次

<b>1</b>	<b>コロナ禍の現状と対応方向</b>	
(1)	基本戦略	1
(2)	コロナ禍で顕在化した課題	
①	消費への影響	1
②	構造的課題の顕在化	2
③	商店街の特性と新型コロナの影響	5
④	小売業の変化	6
(3)	POSTコロナ社会を展望した社会変化と対応方向	
①	商店街や個店が持つ社会的価値の再認識・発信	10
②	商店街や個店のデジタルトランスフォーメーションの推進	11
③	地域の持続的な発展に向けた商店街の多機能化の推進	12
④	多様な主体と連携した地域課題の解決の推進を担う組織体の編成	13
⑤	商店街を担う人材の育成	15
⑥	小売業、個店の振興	15
<b>2</b>	<b>POSTコロナ社会に向けての具体的施策展開</b>	
(1)	戦略内容	
①	商店街・小売業の社会的価値の再認識	17
②	商店街・小売業の強みを生かしたDX化	17
③	商店街の多機能化の推進（コミュニティ機能の強化）	17
④	個店・商店街・地域の共通課題である空き店舗の活用	18
⑤	商店街に関わる人材の育成や交流を促進	18
⑥	小売業、個店の振興	18
⑦	商店街創生センターの機能強化	19
(2)	コロナ社会での新たなビジネスモデルに向けた取組	20
(3)	商店街・小売業におけるKPI	23

地域コミュニティの核として様々な主体の連携により地域課題の解決にあたる商店街・小売業

## 1 コロナ禍の現状と対応方向

### (1) 基本戦略

地域コミュニティの核として多様な人が交流し、また、様々な主体が連携して地域課題を解決する商店街づくりを進めるためには、府内にある約300の商店街が、それぞれの置かれている状況や店舗構成なども踏まえた強み・弱みを話し合っ将来ビジョンを作成することが必要である。また、ビジョンは地域住民や自治体等とも共有する必要がある。

その上で、ビジョンに基づき、現在、既に商店街が供えている機能、今後導入を図るべき機能を分析し、ビジョンの実現を図る必要がある。また、必要な機能を実現する上では、運営をも含めて担い手となる人材の確保や育成に取り組む必要がある。加えて、加盟店が自らの店づくりをビジョンに調和させていくため、個店の経営力を強化していく必要がある。

なお、コロナ禍で加速化したデジタルトランスフォーメーション（以下DXという。）は、デジタル技術に支えられたEコマースの発展による消費者行動の変化やワーケーションをはじめとする新たな働き方の台頭など、POSTコロナ社会でさらに深化し、社会構造が大きく変化していくことが予想される。こうした社会の変化に対応するため、商店街においても、DXへの取組を進めていく必要がある。

### (2) コロナ禍で顕在化した課題

新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）の感染拡大により、都市中心部や観光地の商店街への来街者が大幅に減少するとともに、「巣ごもり消費」、「7割経済」など消費生活や経済活動が大きく変化している。また、商店街のイベントや個店の大売り出しなど集客による販売促進や商店街の強みである対面による接客が制限されている。

同時に、新型コロナにより地域、商店街、個店それぞれの構造的課題が顕在化しており、商店街・小売業は大きな変革期を迎えている。

一方、身近な商店街の魅力が見直されており、商店街・個店においても地域重視、本業重視の動きが出てきている。

#### ①消費への影響

- ・新型コロナの感染拡大により、観光客で賑わっていた京都市内の中心部や観光地周辺の商店街の客足が激減したが、身近な商店街に買い物客が集ま

り、混雑する状況も見られた。

- ・先行き不透明な状況の中で、消費マインドの冷え込みやインバウンド客を中心とした観光客の減少は当面続き、新型コロナの感染拡大以前と同じ様には顧客が戻らない、いわゆる「7割経済」の中での厳しい経営を迫られている。
- ・感染防止が定着する中で、「適度な密、適度な散」である身近な商店街の機能が見直されている。
- ・商店街の店舗では、飲食店を中心に、テイクアウトや宅配への取組などが進んでいる。
- ・商店街・個店において地域重視、本業重視など、地域、近隣の顧客、自らの生業・本業に依って立つ原点への回帰の動きも出てきている。

## ②構造的課題の顕在化

- ・これまで商店街は、地域（面）と個店（点）とをつなぐ存在であり、「地域－商店街－個店」は、相互に密接に関連しながら、地域コミュニティを支えるエコシステムとして機能してきたが、地域住民の消費行動やライフスタイルが変化し、来街者が減少する商店街も多く、地域コミュニティ機能が急速に失われつつある。
- ・こうした商店街では、新型コロナ拡大による影響により、地域、商店街、個店が抱える構造的課題が顕在化している。

地域の構造的課題	少子高齢化の進展、人口減少に伴う街の空洞化、家族や地域とのつながりの希薄化 等
商店街の構造的課題	人通りの減少、シャッター化、大型店との競合、加盟店の減少（加盟メリットの減少）等
個店の構造的課題	商店主・お客さんの高齢化や後継者不足、DX化への対応の遅れ 等

### ◆地域の構造的課題

- ・京都府においても少子高齢化が進展しており、2040年には高齢化率が32.4%、人口は210万人と、現在から40万人程度減少する見込みであり、人口減少に伴う空洞化、家族や地域とのつながりの希薄化などを主な要因として、今後更に地域のコミュニティ機能が急速に失われる可能性がある。

### ◆商店街の構造的課題

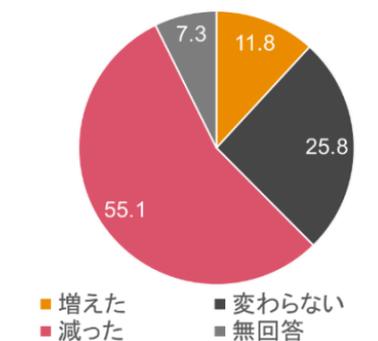
<全国の状況>

- ・全国の商店街で55.1%が3年前に比べて人通りが減ったと回答。また、空

き店舗が増えた商店街は75.5%で、商店街の空洞化が加速しており、魅力ある店舗の減少や業種業態の不足が進み、まちの機能不足につながっている。

### 直近3年間の来街者数の変化

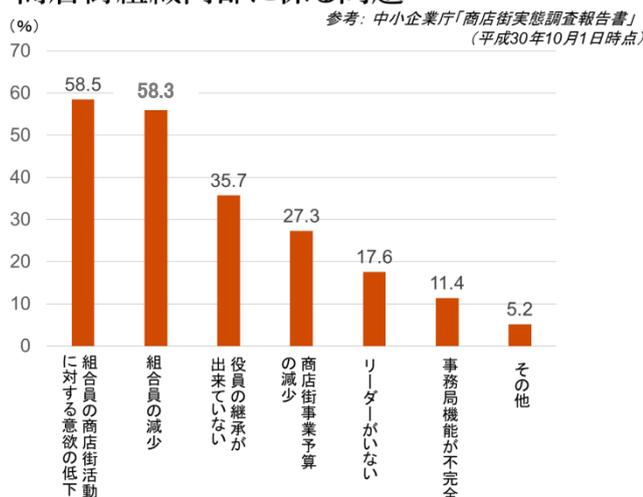
直近3年間でも来街者数は減ったと回答した商店街が全体の55.1%となっており、商店街への来街者数は減少傾向にあると思われる。



参考：中小企業庁「商店街実態調査報告書」  
(平成30年10月1日時点)

- 全国的に商店街の組合員数が減少している中で、58.5%の商店街が組合員の商店街活動に対する意欲の低下を問題であると捉えている。また、35.7%の商店街では役員の承継ができていないため、商店街組織の弱体化が進んでいる。

### 商店街組織内部に係る問題



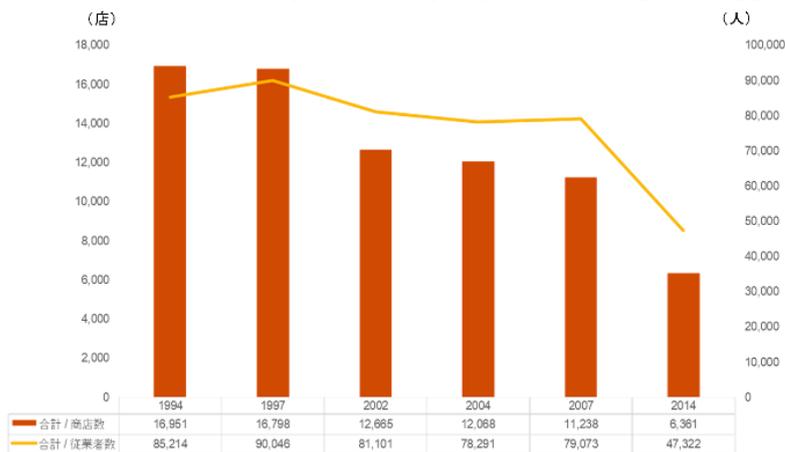
#### < 府内の状況 >

- 商業統計によると商店街加盟店数が1994年の16,951店から2014年で6,361店に激減している。

- ・京都府内約 300 の商店街のうち、活動を行っている商店街は一部。廃業等により商店街への加盟店舗が減ることで、組織を運営する経費や人員が減り、商店街活動ができなくなる悪循環に陥っている。

## 商店街加盟店舗の減少

廃業や脱退等で多くの商店街において、加盟店舗は年々減少傾向にあり、それに伴い従業員数も減少しており、商店街内の人口は減少している。



参考：商業統計(平成26年7月1日時点)

### < 地方公共団体の期待（全国） >

- ・地方公共団体は、商店街を含む中心市街地に対し、コンパクトシティの拠点等のほか、「若者・女性・高齢者等の多世代が暮らし、働く場」としての役割を期待している。
- ・商店街を含む中心市街地が、「多世代が暮らし、働く場」となるために必要なこととしては、「魅力あるしごとづくり」、「子育て支援サービスの充実」が指摘されている。

### 今後の中心市街地に期待される役割等について



### 若者・女性・高齢者等の多世代が暮らし、働く場としての中心市街地の再生に向けて必要と思われること

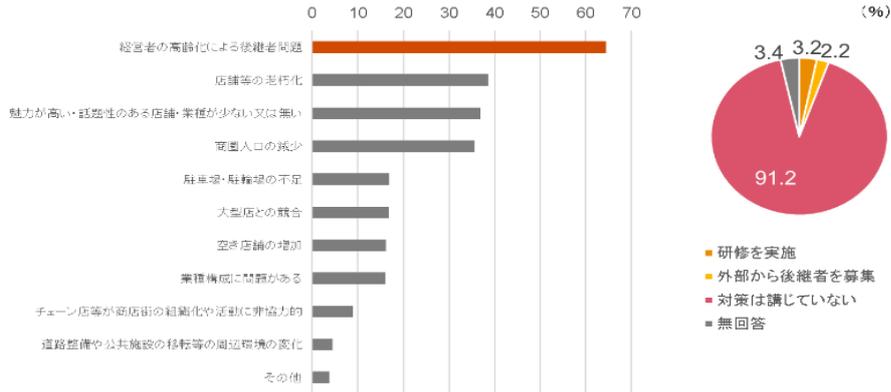


(出所) 内閣府地方創生推進事務局 | 中心市街地の活性化に関するアンケート調査 (H31.4) 調査対象：全市

- ・店主の高齢化による後継者問題を抱えている商店街が 64.5%あるにもかかわらず、91.2%の商店街が対策を講じておらず、個店の改善に向けた取組も限定的であることから、商店街の課題解決に向けた人材不足や新しい取組が困難になっている。

### 商店街における問題(3つまで複数回答)

経営者の高齢化による後継者問題が最も問題視されているものの、ほとんどの商店街では具体的な対策は講じていない。(%)



参考: 中小企業庁「商店街実態調査報告書」  
(平成30年10月1日時点)

4

### ③商店街の特性と新型コロナの影響

- ・新型コロナの影響を商店街の特性との関係で検討すると、商店街創生センターによるヒアリングでは、以下のとおり整理できる。

緊急事態宣言下の顧客の増減	商店街の特徴
来街者数増加	京都市内の地域顧客を対象とした規模の大きな商店街
来街者数激減	京都市内の中心商店街、観光客を主な顧客とする商店街
来街者数横ばい又は減少	その他の多くの商店街 (構造的課題が顕在化)

- ・京都府では、これまで商店街を4類型に分けて支援を行ってきたが、「来街者数増加」や「来街者数激減」の商店街の多くが類型1に分類される。新型コロナの影響を踏まえると、新たに「京都市内の中心商店街」、「観光客を主な顧客とする商店街」という観点での支援の強化が必要である。
- ・「顧客維持又は減少」に対応する商店街では構造的課題が顕在化しており、類型では2から4まで広く分布する。支援を考えるに当たっては、商店街周辺の人口が多い京都市内の商店街、京都や大阪などへの通勤圏となる住宅地にある商店街、府中北部の都市や観光地にある商店街、中山間地の商業集積など、地域特性や商店街の立地特性を踏まえた対応が必要である。特に中山

間地や府中北部の商店街・商業集積については、人口維持・増加対策など、商店街振興以外の施策と連携した取組が必要である。

< 商店街の類型ごとの分類（京都府） >

	地域別商店街数							総計
	京都市内	京都市以外						
		乙訓	山城	南丹	中丹	丹後	小計	
類型1	52 (35%)	-	2 (6%)	-	-	-	2 (1%)	54 (18%)
類型2	33 (22%)	2 (29%)	2 (6%)	1 (2%)	4 (10%)	3 (12%)	12 (8%)	45 (15%)
類型3	41 (28%)	5 (71%)	14 (42%)	28 (65%)	22 (52%)	15 (60%)	84 (57%)	125 (42%)
類型4	22 (15%)	-	15 (45%)	14 (33%)	16 (38%)	7 (28%)	53 (35%)	75 (25%)
計	148	7	33	43	42	25	151	299

(商店街創生センター調べ：令和3年4月末現在)

類型1：一体的な商業機能の集積があり、店舗数又は来街者数が増えている（※）

商店街 ※ 数年間の傾向

類型2：一体的な商業機能の集積を維持しているものの、店舗数、来街者が減少している商店街

類型3：店舗数、来街者数が長期間減少し、店舗が点在化しつつある商店街

類型4：店舗の集積がなく 点在した状態が長期間続いている商店街

#### ④小売業の変化

- ・コロナ禍では、日常生活に必要な食料品・衛生用品を扱う店舗、巣ごもり需要に対応した家具やDIY商品等を扱う店舗の売上は好調であった。一方で、三密の回避やマスク等が入手できない状況が起こるなど、品切れなく商品を供給することに課題が見られた。また、衣料雑貨をはじめとする嗜好品を扱う専門店等の売上が低迷しており、来店客の減少を補うため、インターネット販売の拡大や消費者の嗜好の変化に対応した品揃えを行うなど、工夫を凝らした対応が進んでいる。
- ・業態別では、ドラッグストアやホームセンターでの販売額が増加。特にホームセンターは、巣ごもり需要や広い敷地で三密回避になるなどにより販売額を伸ばした。一方、スーパーは販売額で食料品が増加し衣料品が減少。コンビニエンスストアは、都市の中心部で売上が減少し、郊外の住宅地で売上が増加。百貨店は緊急事態宣言中に店舗が閉店に追い込まれるなど、売上は大きく減少した。2021年に入り、ホームセンターやスーパーは前年を上回る売上となっているが、他の業態は前年を下回っている。なお、百貨店は緊急事

態宣言後の3月に大きく前年を上回る売上げとなった。

<コロナ禍における業態別販売額（対前年同月比、京都府） 出典：商業動態統計>

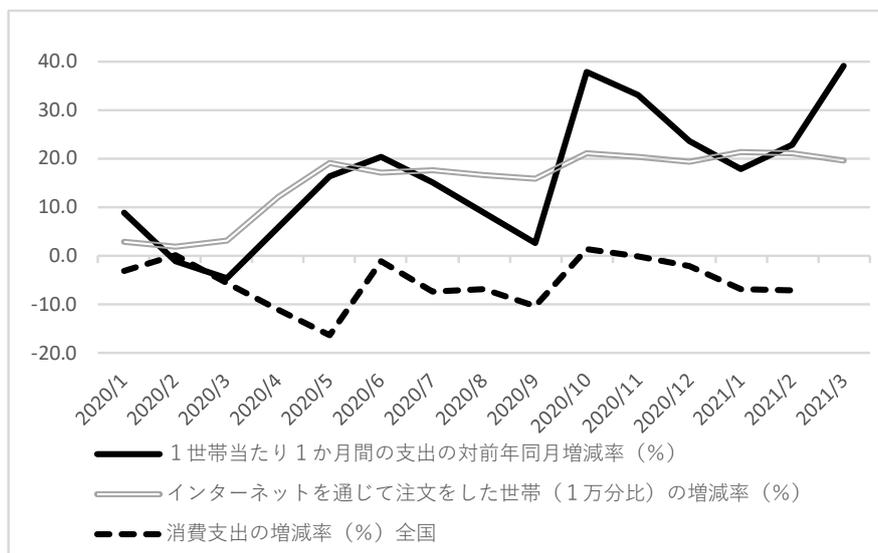


- ・業界別では、巣ごもり需要により、家庭で消費する食品や家電、家具等の売上げが伸びた。一方で、飲食店や旅館向けの需要の落ち込みが続いており、業界内で客先の違いで業績に大きな違いが出ている。

<京都の小売業団体、組合へのヒアリング結果>

業種	京都の小売業における新型コロナによる影響
食肉小売	巣ごもり需要により、家庭向けの需要が増える一方で、コロナ禍の影響により外食向けの需要が大きく落ち込んだ。昨年末には、自家需要の食肉ギフトが対前年同月比約 130%と大きく伸びたが、1月中旬以降は牛肉の高級部位の販売が鈍った。低価格商品や食肉加工品は好調である。
水産物小売・卸	小売は、コロナ禍の影響はないが、旅館・飲食店等への業務用卸はコロナ前の2割程度の売上げが続ききわめて厳しい状況が続いている。
パン・菓子製造	売上げが上がり収益も期待できない状況が続く。
燃料小売	昨年夏頃は、移動を伴う帰省や観光が少なくなり前年同月比 92%減となった。しかしながら、9月には Go To トラベルでガソリン需要が増加。本年1月以降は緊急事態宣言再発令による車での移動が減少している。
家庭用機械器具小売	調理家電、電子レンジ、掃除機、白物家電や空気清浄機は好調に推移している。
自動車小売	R2.4月～9月までは収益悪化。10月からは回復基調が続く。
家具	巣ごもり消費で家具が売れている。
洋品	下着や日用雑貨以外の洋服は売れていない。

- ・コロナ禍での特徴として、インターネット販売が伸張している。家計消費動向調査では、インターネットで商品を購入した世帯は2020年に前年比で約1.2倍となり、家計の総支出額が減少する中でもインターネットでの購入が増えている。



### (3) POSTコロナ社会を展望した社会変化と対応方向

コロナ禍において、売上減少やイベント・対面販売の抑制など、小売業や飲食業にとっては非常に厳しい状況となっている。一方で、顧客と「顔」の見える関係を築くことで発展してきた商店街・小売業は、地域住民にとって気心の知れた身近な買い物場であり、また、近年では、地域コミュニティの核として、安心・安全な「居場所」、地域住民の「交流の場」、高齢者や子供の「見守り」、子育て世代の「生きがいつくりの場」、空き店舗を活用した「創業の場」など、地域を担う様々な役割を期待されている。

POSTコロナ社会において商店街・小売業を活性化させていくためには、こうした地域の期待に応えることで地域と新たな関係を築いていくことが必要であり、商店街組織だけでなく、市町村や地域団体などの多様な主体と連携し、地域コミュニティの課題解決を図る担い手となることが重要である。また、地域で想いを持って続けてきた商店街・小売業の価値が再認識されていることから、その価値を消費者に発信していくことも重要である。

なお、社会的な課題の解決に様々な人や団体がコミットするアプローチとして、「コレクティブインパクト」(※)が提唱されており、こうした手法も参考にしながら、商店街を核にそうした連携体を形成及びそれを担う人材の育成を進めていく必要がある。

※コレクティブインパクト

立場の異なる組織（企業、商店街、NPO、住民、有志団体、行政など）が組織の壁を超えてお互いの強みを出し合い、目標と評価手法を共有し、社会的課題の解決を目指すアプローチ

一方で、コロナ禍では、企業の働き方や消費者の購買方法など、DXを基盤とした大きな変化が生じている。商店街・小売業においても、QRコードなどの非接触決済の導入やインターネット販売など、これまで導入に躊躇してきた取組が進みつつある。

DXに関連する技術開発はますます加速化し、導入コストも下がっている。商店街や地域の小売業は、地域の消費者が信頼する安心・安全な買い物先であり、この強みをDX関連技術で発展させることが出来れば、商店街・小売業が抱える課題の解決にも繋がる。そのため、DX関連企業との連携を深めていく必要がある。

そして、商店街・小売業が地域コミュニティの課題解決やDXを推進していくためにも、こうした活動を担う人材を組織内部で育成し、さらに組織外部の人材と連携し、引き寄せることが必要である。

## ① 商店街や個店が持つ社会的価値の再認識・発信

地域で想いを持って続けてきた商店街・個店の価値が再認識されており、その価値を消費者に発信し認知してもらうことが重要。また、商店街として取り組む内容を加盟店や地域に理解してもらうためには、商店街が置かれている状況や、強み・弱みを分析して商店街ビジョンの作成が必要。

(委員の意見)

- 個人が想いをもってやっているお店が集積している「場」としての価値が上がってきており、商店街においても、これまで培ってきた個店の魅力を活かしながら、それを消費者にどう認知してもらうかが重要。
- 魚屋が魚のおいしい食べ方を店頭で教える等、「体験」が商店街の魅力につながる。
- 今後、新型コロナの収束により、インバウンド需要の拡大が予想され、人口集積地の中心商店街がこれからの地域の魅力づくりのイメージリーダーとなっていく必要がある。
- 個々の商店街が置かれている状況や、店舗構成等も含めた強み・弱みを商店街組織の内部で話し合い、企業が「知恵の経営」として実施している様な商店街のビジョンを作成することが重要。また、このビジョンを踏まえて、商店街にある機能・無い機能を分析することで、商店街として取り組む内容が見えてくるのではないかと。

### 【参考例】

取組団体	概要	参考となるポイント
京都商店連盟 (京都市)	煎茶のおいしい入れ方、だし巻きの作り方、自分を魅力的に魅せる色選びなど、商店街で働く店員が、他店舗の「ほんまもん」の商品や技術を学び、自店だけでなく他店を含めた商店街を、多くの顧客に説明できるようにするためのオンライン講座を実施。	商店街で働く店員が、他の商店街店舗を知ることで商店街に愛着を持つとともに、自店の魅力の再発見の機会となっている。 また、教える側、学ぶ側双方の人材育成となり、商店街の店員間のネットワーク形成にもつながる。
宇治橋通商店街振興組合 (宇治市)	商店街の飲食店が合同でテイクアウト「崖っぶち」弁当を販売。地元のタクシー会社による配送サービスも実施。SNS やマスコミを通して、広くPR。	商店街で統一のネーミング、パッケージで取り組んだことや、YouTube で発信したことでマスコミに大きくとりあげられ、販売促進につながった。

## ② 商店街や個店のデジタルトランスフォーメーションの推進

コロナ禍で社会におけるDX化への取組が進む中で、リアルに強みを持つ商店街においてもデジタル技術を組み合わせることが必要。そのため、SNSの活用によるファンづくりや、DXを活用した顧客の特性に応じた生活サポート等、大型店やチェーン小売店にはできない取組が必要。

(委員の意見)

- IoTを活用した巣ごもり消費の取り込みや、人流データ分析による密の防止、効率的な集客などデジタル化の取組が進んでいる。
- デジタル商店街やe商店街のようなデジタルとリアルの上手な組み合わせを考えることも必要となっている。
- 商店街のデジタル化は大手小売業とは差別化すべき。何でもかんでもEコマースではなく商店街の優位や強みを生かすデジタル化が必要。
- オンラインであれば、ボーダレスで、思いを伝えながら全国にファンを増やすことも可能。
- YouTube や twitter、Facebook などを活用すれば費用をかけずに情報発信やファンづくりができるようになっている。
- お店の裏側を発信したり、接客のプロに人生相談するなど、単にものを仕入れて売るだけではない経済のあり方もある。SNSでシェアしたくなる切り口を考える必要がある。
- AI社会は避けられないが、オンラインに頼りすぎない社会づくりが必要であり、対面で楽しめる街を継続していくためにも、京都らしいAI社会モデルを考えていく必要がある。
- 商店街の強みは「顔の見える関係性」。一人一人の特性を踏まえた顧客の生活サポートができれば、大型店にはない強みになる。新しい時代の地域コミュニティの核となる商店街を目指し、ビッグデータの集積・分析などDX化を進めていくことは今後の課題である。

### 【参考例】

取組団体	概要	参考となるポイント
フーマー (中国)	Eコマースとリアル店舗を融合した「新小売(ニューリテール)」を展開。Eコマースでは多くの品をそろえ、他の品との比較により一番安い品を購入できる。リアル店舗では、購入した生鮮食品をその場で調理するなど「体験価値」を提供。	①店舗から半径3km30分以内に無料宅配 ②店舗兼倉庫では天井に輸送用レールを設置し効率化 ③店内にイートインコーナーを設置。購入した商品を店内で調理。④セルフレジ・キャッシュレス決済で購入内容をビッグデー

		タとして蓄積し、最適な仕入れに活用
松陰神社通り 商店街の店主 有志と Showcase Gig (東京都)	「よりあい商店」として、モバイルオーダーサービスを実施。食材を持ち込む「もちこみグルメ」や皿ごと料理をデリバリーする「皿ごとホームステイ」などきめ細かくオーダーに対応。	店舗での調理が完了すると、スマートフォンにメールで通知され、密を防ぐ。京都の飲食店も参加し、飲食店の新しいスタイルとして全国にネットワークを拡大。

中国で急成長するニューリテール  
ネット&リアルスーパー「フーマー」



### ③地域の持続的な発展に向けた商店街の多機能化の推進

地域コミュニティの核として、安心・安全な「居場所」、地域住民の「交流の場」、高齢者や子供の「見守り」、子育て世代の「生きがいくりの場」、空き店舗を活用した「創業の場」など、地域の期待を実現するための商店街の取組が必要。

(委員の意見)

- 高齢化が進み、遠くのショッピングモールに車で買い物に行くことが難しい層が増え、身近な商店街の存在意義が大きくなっている。
- 高齢者宅にAIスピーカーを設置してコールセンターとつなぎ、問題が発生した時に地域の商店街の店主らに対応する「高齢者見守り」サービスや、商店街の魅力を活かして大学と連携し、社会人の「リカレント教育」等に取り組んでいる事例がある。
- 新型コロナの影響で仕事がなくなった個人事業主と商店街内の求人のマッチングや主婦の「創業支援」など、商店街や地域住民からの様々な相談に積極的に対応し加盟店舗を増やしている商店街がある。
- 商店街による「情報発信」の強化は重要であり、商店街が発信することで、注目される記事になりやすい現状がある。
- 多様な人が集うコミュニティを商店街に生み出すためには、高齢者への見守りサービス、子供食堂の運営、通学時の子供の見守り等、地域課題の解決につながる機能を獲得していくことが必要となる。
- 空き店舗を買い取って起業家や若者に貸し出すなど、行政にコーディネート機能を持たせることも必要となっている。

○ちょっと座れる場所がオシャレに作ってあったり、歩いて楽しめるなどの要素があれば、コミュニティ空間としての魅力が高まる。

### 【参考例】

取組団体	概要	参考となるポイント
奈良もちいどのセンター街 (奈良市)	「夢CUBE」 商店街が設置するチャレンジショップの実施による起業支援。	商店街として場を設けるだけでなく、魅力的な出店者集め、チャレンジショップ卒業後も出店場所探し、土地の所有者との交渉などをサポート。商店街と地域との信頼関係を築き、商店街内の空き店舗を解消した。
株式会社 Mellow (東京都)	フードトラックと空きスペースをマッチングし、コロナ社会の新しい飲食サービスモデルを提供。	車両提供や保険加入などをパッケージにした定額での開業支援を実施。
北野商店街、 京都三条会商店街、 七条中央サービス会、 宇治橋通り商店街、 セブン商店会 (京都市、宇治市、長岡京市)	京都府内5商店街及び府と包括連携協定を締結しているコンビニエンスストアと連携し、お子様連れでの外出を応援する「きょうと子育て応援施設」をモデル展開。コロナ禍でも安心な設置型ベビーケアルームの設置、お子様連れ優先休憩スペースの提供、一時預かりサービス等を実施。	子育て世代の来街を促進し、商店街を「買い物をする場」だけではなく、子育て世代の交流の場とする等、新たな価値を提供する場に転換。

#### ④多様な主体と連携した地域課題の解決の推進を担う組織体の編成

地元・ローカルに若い世代の関心が集まっており、コロナ禍で地方への移住も注目を集めている。商店街が地域課題の解決を担うため、商店街組織だけでなく、市町村、地域団体に加えて若い世代や移住者などの新たな参画者も含めた多様な主体との連携が必要。

(委員の意見)

- 学生など若い世代が商店街や地元・ローカルに対し目を向けるようになっており、商店街でカフェを運営するなど、若い世代の関心が高まっている。
- 自分たちの地域に危機感を持ち、その危機感を商店街で共有できるかが重要。スーパーやコンビニが乱立している状態でどうやって戦っていく

- かを話し合ってきた経緯の中で、商店街独自のサービスが生まれてきた。
- 商店街の事例の共有など、商店街どうして情報共有できるプラットフォームが求められている。
  - 「商店街にどうやったら関わられるのか」と聞かれることがある。情報発信していない商店街は困っているのかどうかもわからない。地域に住む若い人をもっと巻き込むべき。
  - 商店街の活性化は商店街だけでは難しく、地域を巻き込むことが必要。
  - 新型コロナの影響により、健康医療、環境、生活福祉、農業という文化生命関係の業種が非常に重要性を増しており、関連するサービスやコミュニティを地域でうまく発展させることが重要であり、都市計画や交通も一体的に見ていく必要がある。
  - 高齢者や児童の居場所づくり、子育て支援等、地域によって課題は異なるため、商店街が市町村と連携を行った上で、地域の課題解決を行う必要がある。また、移住促進など、商店街以外の課題であったものにも対応すべき。

### 【参考例】

取組団体	概要	参考となるポイント
セブン商店会 (長岡京市)	今後のセブン商店会のあり方を市民参加・公開で行う「未来予想図委員会」を設置。 加盟店ほか、地域住民、団体、他市の商店街、商工会、行政など毎回20名あまり参加。京都新聞社が報道で支援。議論の中で、商店街の方向性、コンセプト、具体施策が形成された。最近では「未来予想図Ⅱ」を設置し、公有地の利活用について意見交換。商店街の課題だけでなく、地域課題も検討する場となっている。	商店街活動に興味のある地域住民等を会議に巻き込むことで、商店街のファンをつくり、新しい事業者の商店街組織への加盟を促進。公開することで商店街活動が「見える化」し、「商店街で創業したい」という仲間が増えた。
古川町商店街 振興組合 (京都市)	商店街店舗や地域住民、支援企業、金融機関、大学など50の団体、個人が出資して株式会社白川まちづくり会社（京都府CMO認証第1号：Community Management Organization）が設立され、商店街を拠点として、地域コミュニティの課題解決や活性化に取り組んでいる。	多様な主体を巻き込み、地域・個店と一体となった取組を行うことで、更なる人の交流を創出し、地域課題の解決に取り組んでいる。

古川町商店街で定期的に行われる、地域の高齢者と学生が交流する「ともいき食堂」



## ⑤商店街を担う人材の育成

後継者問題や組織を担う人材不足などを解決するため、デジタルを活用した組織内ネットワークの強化や、新規加盟店増強等により商店街組織に若い世代を増やすなどの取組を進めることが重要。また、学生など外部から商店街に関わる人材の活用や、商店街組織に必要なスキルを持った人材とゆるやかに繋がる取組も必要。

(委員の意見)

- 人材育成というより後継者問題だと感じている。紙媒体は情報共有が遅くなるため、デジタルで素早く意思疎通ができるよう取り組んでいる。その結果、若い店長がいるお店とも繋がりができ、ゆくゆくは商店街活動に参画してもらえることを期待している。
- 後継者というよりは、新しくチャレンジする人にお店を任せるという形で、外部から人を呼び込むことが重要ではないか。
- 商店街で開業することが、就活時や転職時の選択肢になるような、セミナーや情報・若い世代の人材を引き寄せる仕組みを充実させることが課題だと感じる。
- 大学生が地元密着という選択肢を考える割合が増加しているのであれば、インターンという形で地域に関わってもらう方法もある。コロナ禍で、学生だけではなく社会人も地元や地方に目が向いている。商店街に関わる人材を期限を決めて全国から募集することが面白いのではないか。
- 分野を超えた横串が必要で、横連携をつなげる人が大事である。その人の育成をどうしていくのが重要。
- 商店街外部との緩い繋がりの中で、商店街にとって必要なスキルを持つ人材とつながることが重要。

## ⑥小売業、個店の振興

モノを売る側、買う側の関係の変化に対応し、顧客のファン化や店舗がモノの良さを体験する場になる等、消費者が豊かな時間を過ごすための手段の一つとなっていることから、個店がこうした価値を提供することが必

要。また、情報を発信する際には、一時的に注目を集めるのではなく、顧客と継続的に繋がることのできるコンテンツが重要。

(委員の意見)

- 店舗への集客のトレンドを見ていると、人を集めるという行為が一過性のバズに頼りがち。インスタ映えしたものを置いて来訪者を増やそうとする情報発信が多いが、お客様側は一回写真をとったら満足し後に続く集客とはならない。お金と手をかけ続けなければいけないという現象が起こっている。そうではなく、店舗に関わりたと思ってもらえるかという視点が重要。その観点から発信していく、人を巻き込んでいくことが大事。
- 奇をてらったり作り込んだコンテンツにする必要はなく、普段のありのままをコンテンツ化して伝えていくこと自体に興味がある人も多い。どういう人と繋がりたいかが大事。伝えようとするコンテンツではなく、繋がろうとするコンテンツが必要。緩く細いつながりをたくさん作れるかどうか重要。
- 消費者と売り手の垣根が低くなっている。買い物を、時間を豊かに過ごす手段の一つと考えれば、時に一緒にイベント的に販売をしたりなど、立場を柔軟に変えていくことも必要になってくる。
- モノを買ってもらっただけではなく、そのモノの良さを体験として知ってもらうことを価値として提供することが重要ではないか。
- ロードサイド型やチェーン店ではない、個人が思いをもってやっているお店の価値が上がってきている。こうした社会的価値観の変化に対する店舗の対応が重要。

## 2 POSTコロナ社会に向けての具体的施策展開

### (1) 戦略内容

地域の課題解決に向けて、商店街のDX化や多機能化により多様な人材の集積を進めることで、商店街が地域コミュニティの核として、地域・個店と一体的に発展していくことを支援する。

#### <目指すべき姿>

- I 地域コミュニティの核として、多様な人が交流し、様々な主体の連携により地域課題を解決する商店街
- II 地域商業の核として、商店街の強みを生かした新サービスや新分野への取組により、地域ブランドの価値を高め、商業機能の向上を目指す商店街

上記 I、II、またはその複合のいずれかを目指すか、及び商店街ごとの目標（KPI）を設定し、行政はその実現を①社会的価値の再認識、②DX化対応、③多機能化推進、④空き店舗対策、⑤人材育成等を通じて支援していく。

#### 【目指すべき姿の実現に向けた具体的施策の5つの柱】

##### ①商店街・小売業の社会的価値の再認識

- KPIの設定・実現を支援
- 商店街版知恵の経営報告書の作成を支援
- 商店街・個店の魅力や強み、応援して欲しいことなどを第三者にもわかるように見える化し、それを活かした取組の推進を支援

##### ②商店街・小売業の強みを生かしたDX化

- SNSやライブ配信等を活用した全国のファンづくりを支援
- 個店の顧客情報と、商店街全体の来街者情報を繋ぎ、商店街の強みを様々な個店の販売促進に活用する取組を支援
- Eコマースや人流データ分析による販売促進、顧客情報に基づくきめ細かい生活サポート等、DX化による新しい商店街づくりを推進

##### ③商店街の多機能化の推進（コミュニティ機能の強化）

- 移住や子育て支援、高齢者見守り、起業支援、リカレント教育等、商店街の地域課題解決に繋がる取組や居場所の整備を支援し、地域の暮らしを守る拠点としての商店街の機能強化を支援

- インバウンドの回復期に向けて、地域のイメージリーダーとなる商店街からのグローバルへの発信等を行い、世界からのファン獲得、おもてなしの機能の充実強化を支援

#### ④ 個店・商店街・地域の共通課題である空き店舗の活用

- 新規店舗を商店街全体で応援する体制の構築
- 商店街空き店舗情報の登録、発信の仕組みを構築
- 商店街と不動産業、行政が連携したエリアリノベーション体制の構築
- 市町村と連携して、以下の空き店舗対策を実施する商店街を支援

##### <物件の掘り起こし>

- ・商店街と個店（空き店舗所有者）との信頼関係の醸成
- ・空き店舗所有者へのヒアリングや実態調査
- ・建築士や税理士等の専門家による相談会の実施
- ・オーナー支援制度の新設（移転・職住分離等支援）

##### <入居者の誘致>

- ・地域の様々な関係団体とのネットワーク構築（様々なチャンネルから入居希望者情報入手）
- ・商店街や地域の魅力発信、魅力的なイベントの実施
- ・空き店舗誘致に関する近隣住民のニーズ調査
- ・チャレンジショップやサテライトオフィスの設置
- ・空き店舗等の借り上げ、改修



#### ⑤ 商店街に関わる人材の育成や交流を促進

- 商店街店員が商品やお店、地域の魅力を学び、発信するための研修会等の実施を支援
- 商店街のキーパーソンが交流し、他の商店街の事例を学び合う商店街ネットワークサロンや商店街創生フォーラムを開催し、商店街活性化のキーパーソンのネットワークを構築
- 商店街に関わりたい若手社会人や学生等を登録し、商店街に派遣
- 地域マネジメントのための勉強会を開催

#### ⑥ 小売業、個店の振興

- 地域の商工会・商工会議所や業界団体を通じた、個店の魅力アップやDX化を推進
- 商店街による、個店の魅力発信を支援

#### ⑦商店街創生センターの機能強化

- 京都の中心商店街のブランド力強化、観光誘客と連動した商店街づくりなど、商店街の特性に応じた支援の強化
- 子育てにやさしいまちづくりや移住・定住など、商工施策以外の府施策や市町村の施策と連動した地域商業支援の推進

## (2) コロナ社会での新たなビジネスモデルに向けた取組

事業実施例として、令和2年度コロナ社会ビジネスモデル創造事業（商店街・小売分野）にて実施しているチャレンジプロジェクト2件、事業化可能性調査10件の事業概要を紹介する。

本事業の全体の概況・傾向は、コロナ禍で対面接触機会が著しく減少したことを踏まえ、多くの事業者がデジタルを活用した顧客との新たな接点を模索する取組を実施した。また、コロナ社会においては、業務の自動化やデジタル化による手間や費用の軽減等が緊急度の高い課題となり、その解決を新たなビジネスの機会と捉えた取組も見られた。

本事業で得られた知見としては、顧客接点の拡大に向けたオンラインチャネルの運用やライブコマース等のリアルタイム発信を通じて、顧客との双方向のコミュニケーションにより関係性の深いファンが増えることにより、商業基盤の再構築が進む可能性があることや、事業者のデジタルリテラシーの向上やデジタルマーケティングの理解促進が、顧客にとっての利便性向上や経営改善につながることで、さらにはデジタル化による業務や事務処理の自動化が、人手不足の解消や経費削減につながる効果があることなどが挙げられる。

得られた知見に基づく今後の施策方向性として、デジタルサービスやデジタル活用によるソリューションを通じた経営力強化や商業基盤の再構築に取り組む上で、デジタルに関する知識や理解を深める取組を推進する必要がある。また、具体的な課題解決につながった事例や取組の成果を府内事業者等と共有し、活用やマッチングを促進していくための基盤として、京都府内でコロナ社会に対応した新たなビジネスモデルに取り組む事業者のネットワーク化と創発を促すプラットフォームの構築が重要である。

### ○分類： バーチャル商店街・eコマース 3件

テーマ：商店街ハイブリッド化事業

概要：オンライン上での写真や動画での商品・サービス説明や店主との双方向コミュニケーション等により、実店舗での販売につなげていくハイブリッド商店街を構築。ユーザーがお気に入りのお店を集めてMY商店街を作ることができ、店主にとってもスマートフォンで手軽に情報更新やクーポン提供、動画アップができる。

テーマ：錦ブランドを活かした新販売・流通システムの構築事業

概要：商店街のECサイトを立ち上げ、商店街加盟店の商品の中か

ら厳選したいちおし商品のネット販売や、商店街が提案するレシピの提供、だし巻きの焼き方やはもの骨きり、魚の捌き方、漬け物の製造過程などの動画を配信する。

テーマ：ウィズコロナ社会におけるICT等を活用した新たな書店ビジネスの調査検討

概要：ICTを活用し、書店の本棚をネット上で再現することにより、顧客は書店を回遊するように「発見や驚きのある本選び」ができるとともに、作家が書齋から本の背景を説明する動画の配信や、自分だけの本づくりのオンライン体験など、本の魅力をリアルとバーチャルの融合により発信する新たなビジネスを試験的に展開する。

#### ○分類：動画による販売促進 2件

テーマ：丹後地方の景観を活用した動画マーケティング事業

概要：丹後地方の景観を活用した商品紹介動画を制作し、ECサイトとのリンク等を行うことで、オンライン販売の差異化を図る。

テーマ：ライブコマースによる次世代非接触型接客販売方法の確立

概要：販売員によるライブ動画で双方向コミュニケーションにより買い物ができる「ライブコマース」により、ファンを獲得し、売上UPを目指す。

#### ○分類：非接触サービス・デリバリー 3件

テーマ：POSTコロナ社会を見据えたプレミアム付商品券の非接触型換金処理システムの試行

概要：商店街で発行されるプレミアム付商品券において、非接触型換金処理システムを導入することで、換金作業における接触機会の削減を図る。

テーマ：1対多での指導を実現する新事業「オンラインパーソナルグループスクール」

概要：ヨガやエアロビクス教室などをオンライン上で実施する、「1対多のパーソナルグループトレーニング・レッスン」システムを構築

テーマ：LINE APIを用いて小規模商店街のオンライン販売・デジタル化を継続的に可能にする事業

概要：飲食店等を対象に、LINE上で「集客・クーポン・メニュー・注文・注文者の配達先の地図表示・決済・アンケート等」が可能なデリバリーシステム構築のための検証を行う。

#### ○分類：遠隔服薬指導・PCR検査効率化 3件

テーマ：コロナ社会に対応する京都次世代AI薬局ギルド構築

概要：AIによる処方箋の画像認識や薬の選定、その薬が置いてある薬局の検索等を通じ、自宅に居たまま薬が届くシステムの開発や、その導入による小規模薬局の利益率のUPを目指す。

テーマ：ICTを用いた遠隔服薬指導及び服薬中の効果や副作用等の確認アプリケーション開発

概要：新型コロナ予防や地域包括ケアシステムの充実に寄与するため、オンライン上で患者への服薬指導及び服薬期間中のフォローアップが行える仕組みを構築。

テーマ：医療従事者のモチベーションアップと健全な病院経営のための感染症検査自動前処理機

概要：自動検体前処理機を開発し、検体に触れる機会を無くすことで、医療機関における感染症リスクの軽減を図る。

#### ○分類：人流データの活用 1件

テーマ：生活導線上に設置するメディアで街を活気づける一折込チラシ補完メディア創造による人流活性化の実証実験

概要：市街地駐輪場に人の通行量及び属性等が判別可能なデータカメラ付きデジタルサイネージを設置し、近隣店舗の広告や割引情報、タイムサービスなどを放送して誘客を図る実証実験を行うことで、商店街や小売店の見込み顧客の見える化や広告効果の検証を行う。

### (3) 商店街・小売業におけるKPI

○商店街がそれぞれの特性に応じて設定するKPI

・KPIを設定する商店街（年50商店街）

#### 【商店街が設定するKPIの例】

<商店街・小売業が持つ社会的価値の再認識・発信>

- ・商店街版知恵の経営報告書の作成
- ・SNSやホームページなどでの情報発信数

<商店街のDX化の推進>

- ・キャッシュレス対応店舗数
- ・SNSを活用した商店街内部での情報連携
- ・Eコマースへの取組
- ・地域や顧客との情報連携

<商店街の多機能化>

- ・空き店舗を活用したコミュニティ施設の設置
- ・子育て応援施設、リカレント教育等の取組参加店舗数

<多様な主体の商店街活動への参画>

- ・商店街と連携する地域住民や自治体、大学などの団体数
- ・商店街の地域活動等に参加する外部人材数
- ・地域を巻き込んで行う活動数及び参加者数

<人材育成>

- ・ワークショップ、研修会の開催数、参加者数

<その他>

- ・商店街への加盟店舗数
- ・来街者数

○商店街創生センターが上記KPIの設定に向けて伴走支援を実施することにより、KPIを達成した商店街数（年25商店街）

○商店街創生センターが、商店街のキーマンや外部人材をネットワーク化し、多様な人材が地域の課題解決を担う仕組みづくりを実施

- ・商店街の地域課題解決を担う人材の数（年10名）
- ・ネットワーク化の取組（創生フォーラム、ネットワークサロン、商店街NOW）の参加者数（年5千人）

○京都府（商店街創生センター）のKPI

- ・京都地域商業再生機構（CMO）又はそれと同等の機能を有する企業・団体の数（R5年度末3件）

※「京都地域商業再生機構（CMO）」（Community Management Organization）

商店街はもとより自治会、地域住民、支援企業などと連携し、地域ブランドの構築や地域コミュニティの課題解決とともに、観光客の消費を取り込むなど持続的な地域商業の活性化に取り組む組織。平成29年度に京都府において認証制度を創設。