

### **第3章 商店街の抱える問題と問題解決のための 方向性**

# I. 商店街の抱える問題（総論）

## 1. 商店街の抱える問題

商店街アンケートで「商店街が直面している問題」について確認したところ(図表 22)、県全体では「後継者難」を挙げる商店街が 58.1%で突出して多く、地域・タイプ別でも、全ての類型で「後継者難」が1位となっており、どの類型でも共通する問題であることがわかる。

第2位は「非商店が多いため商店街が断続的になっている」(27.8%)で、第3位は「商圈人口の減少」(26.0%)となっており、以下、「リーダーの不在」(23.2%)、「店舗の老朽化・陳腐化が著しい」(22.6%)と続いている。

前回、平成 29 年度に行った商店街アンケートとの比較では、問題の順位はほとんど変化しておらず、多くの商店街で後継者難などの問題が継続している状況にあることがわかる。

また、上記の第1位～第3位の問題が、他の問題に影響を与えている様子もうかがえる。例えば、商店街内の個店が、「後継者難」などの影響で、商売をやめた場合、そうした店の建物が、空き店舗や住宅、駐車場となることで、「非商店が多いため商店街が断続的になっている」などの問題を引き起こしている。

地域・タイプ別に見ると、特にB地域において、「商圈人口の減少」(49.3%)と「店舗の老朽化・陳腐化が著しい」(32.8%)の割合が、いずれも県全体を 10 ポイント以上、上回っており、深刻な状態となっていることがうかがえる。

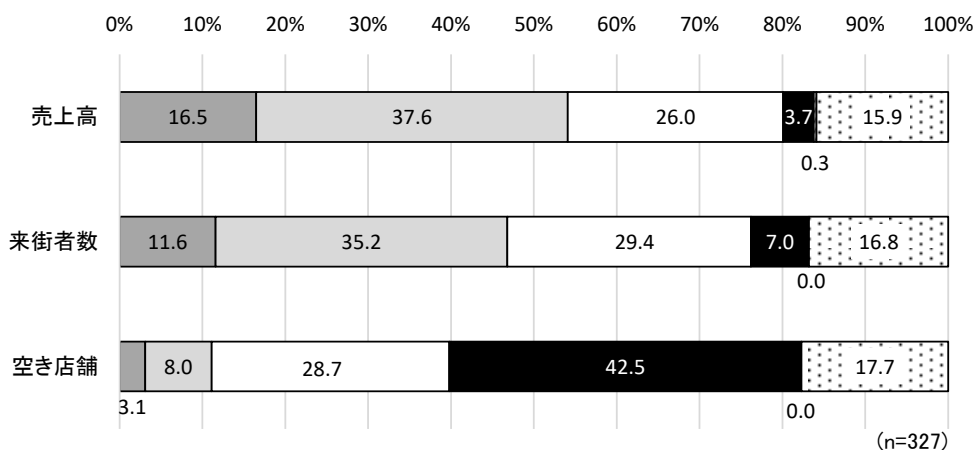
図表 22 商店街が直面している問題(上位5位まで。県全体、地域・タイプ別)

(単位: %、団体)

	令和 4年度 (n=327)	①後継者難		②非商店が多い ため商店街が断 続的になっている		③商圈人口の減 少		④リーダーの不 在		⑤店舗の老朽 化・陳腐化が著 しい	
		%	団体	%	団体	%	団体	%	団体	%	団体
県全体	令和 4年度 (n=327)	58.1	190	27.8	91	26.0	85	23.2	76	22.6	74
	平成 29年度 (n=400)	63.0	252	30.8	123	29.0	116	25.8	103	25.3	101
A地域	近隣 十地域 (n=196)	63.3	124	35.2	69	28.6	56	28.1	55	21.9	43
	広域十 超広域 (n=12)	50.0	6	33.3	4	33.3	4	33.3	4	33.3	4
B地域 (n=67)	令和 4年度 (n=67)	64.2	43	49.3	33	32.8	22	32.8	22	23.9	16
	平成 29年度 (n=67)	64.2	43	49.3	33	32.8	22	32.8	22	23.9	16

今回の商店街アンケートでは、新型コロナウイルス感染症の影響についても聞いたが、「影響が出ている」(「非常に大きな影響が出ている(50%以上減)」、「影響が出ている(30~50%程度減)」、「多少影響が出ている(10~30%程度減)」の合計)という回答は、売上高では80.1%、来街者数では76.2%に上り、大半の商店街に負の影響を及ぼしていることがわかる(図表23)。

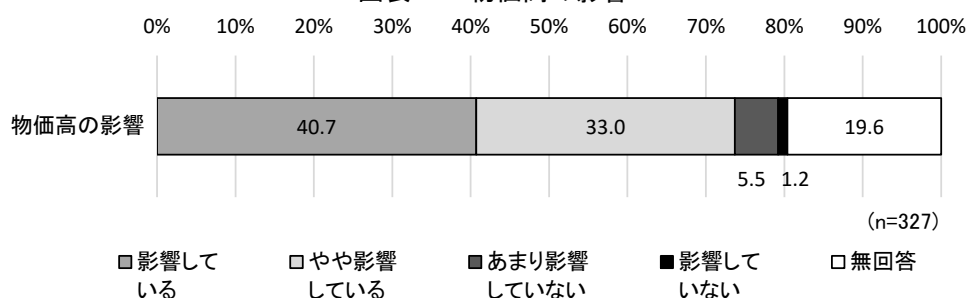
図表 23 新型コロナウイルス感染症の影響



- 非常に大きな影響が出ている (50%以上減)
- 影響が出ている (30~50%程度減)
- 多少影響が出ている (10~30%程度減)
- ほとんど影響はない (0~10%程度減)
- むしろ新型コロナウイルス感染症まん延前よりも良くなっている
- 無回答

一方、原材料・仕入価格に対する物価高の影響については、「影響している」と回答した団体が40.7%、「やや影響している」と回答した団体が33.0%に上っており、本県商店街の多くが物価高の影響を受けていることがわかる(図表24)。

図表 24 物価高の影響



- 影響している
- やや影響している
- あまり影響していない
- 影響していない
- 無回答

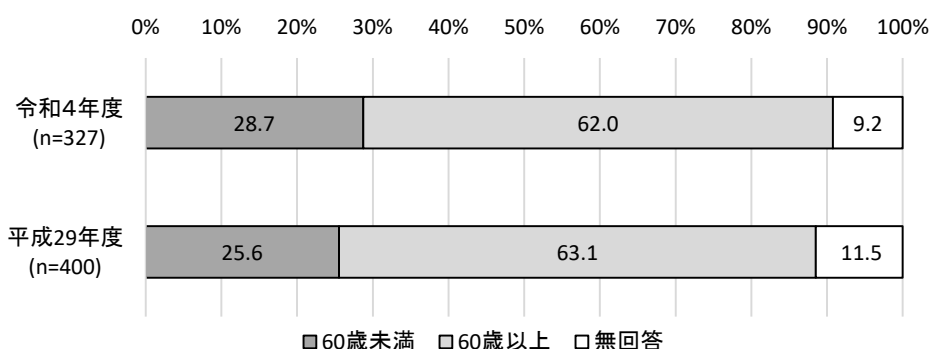
こうした中、商店街の景況について、「衰退している(衰退+やや)」と回答した団体が67.9%に上り、「繁栄している(繁栄+やや)」という回答は2.4%にとどまっている。また、本県の商店街数は、平成28年の694団体から令和4年には606団体(令和4年4月1日時点)にまで減少しているが、解散した商店街には、衰退傾向にあった団体が少なくなかったものと見られる。

このように、本県の商店街においては、平成29年度以前から継続している問題の多くが改善を見ない中、コロナ禍や物価高なども加わり、引き続き厳しい状況に置かれているものと見られる。

一方、今回の調査では、ヒアリング調査において、30歳代から50歳代の比較的若いリーダーが商店街を牽引し、イベント等の実施により商店街ににぎわいを創出している事例を、複数件、確認できた。

商店街アンケートで商店街の役員の平均年齢を見ると、60歳未満が28.7%、60歳以上が62.0%となっており、平成29年度との比較では、5年経過したにもかかわらず、60歳未満が3.1ポイント増、60歳以上が1.1ポイント減となっている(図表25)。また、商店街の抱える問題で最も回答が多かった「後継者難」は、平成29年度は63.0%であったが、今回は58.1%と4.9ポイント減となっている。

図表 25 役員の平均年齢



これらのことから、前回調査時以降に解散した団体が、今回の調査対象から外れたという事情はあるが、個店の経営者や商店街の役員については、一定程度、世代交代が進んでいるものと推測される。「後継者難」は依然として本県商店街の最大の問題ではあるが、個店の経営者等が代替わりする中で、一部では問題が改善した商店街もあるように思われる。

## 2. 行政の支援制度の利用に関する課題

国や県、市町村では様々な商店街支援制度を用意しているが、商店街アンケートでは、それらの支援制度を利用したことがある商店街は 56.0%にとどまっており、平成 29 年度比▲10.0 ポイントとなっている(図表 26)。地域・タイプ別では、B地域は「利用したことがある」の割合が 46.3%と比較的低く、「利用したことがない」の割合が 43.3%と突出して高い。

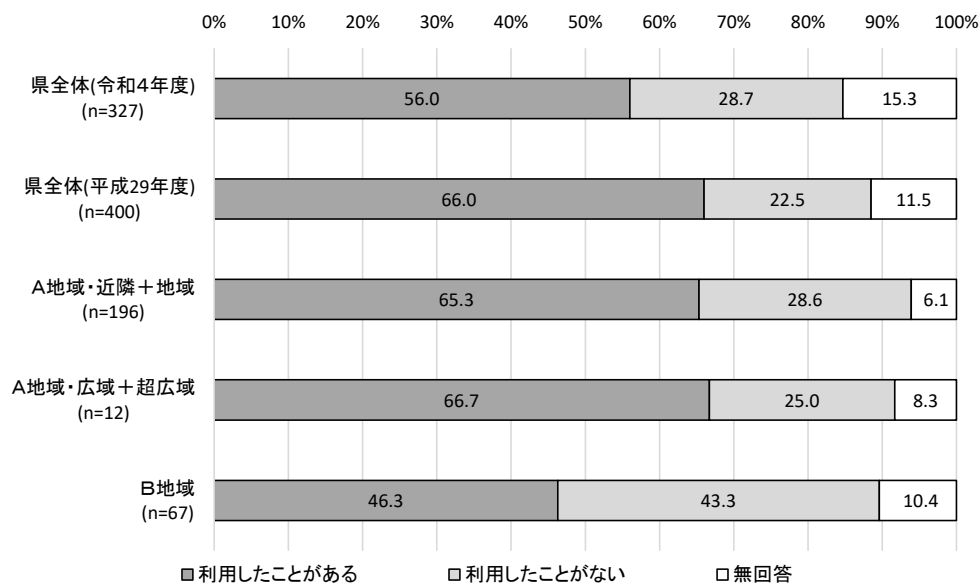
行政の支援制度を利用したことがない理由としては、「支援制度を知らない」と回答した商店街が 25.5%あり(図表 27)、行政の支援制度は、必ずしも十分に認知されているとは言えない。

千葉県の支援制度の認知・利用状況について見ても、利用率が最も高い「施設整備事業」でも 24.8%が「知らない」と回答しており(図表 28)、実際、ヒアリング調査で県内の商店街を訪問した際、県の支援制度について紹介したところ、今後、制度を利用したいという声に加え、制度について知らなかったという役員が多かった。前述のとおり、商店街の役員は世代交代が進んでいるものとみられ、支援制度を十分に認知していない役員が増えているものと推測される。

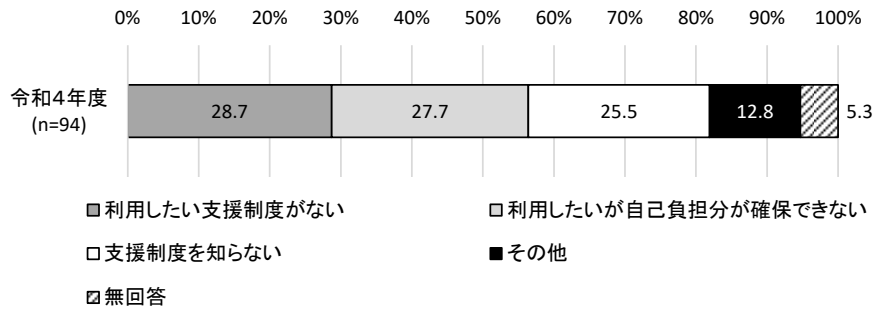
千葉県の支援制度を今後利用したいと思わない理由としては、「取り組む時間がない」が 36.0%で最も高く、次いで「手続きが煩雑である」(34.8%)となっている(図表 29)。

こうしたことから、商工会・商工会議所や市町村など、地域の商業振興に携わる機関においては、支援制度に関する効果的な情報発信や、商店街が支援制度を利用する際のサポートに、より一層、注力していくことが求められる。

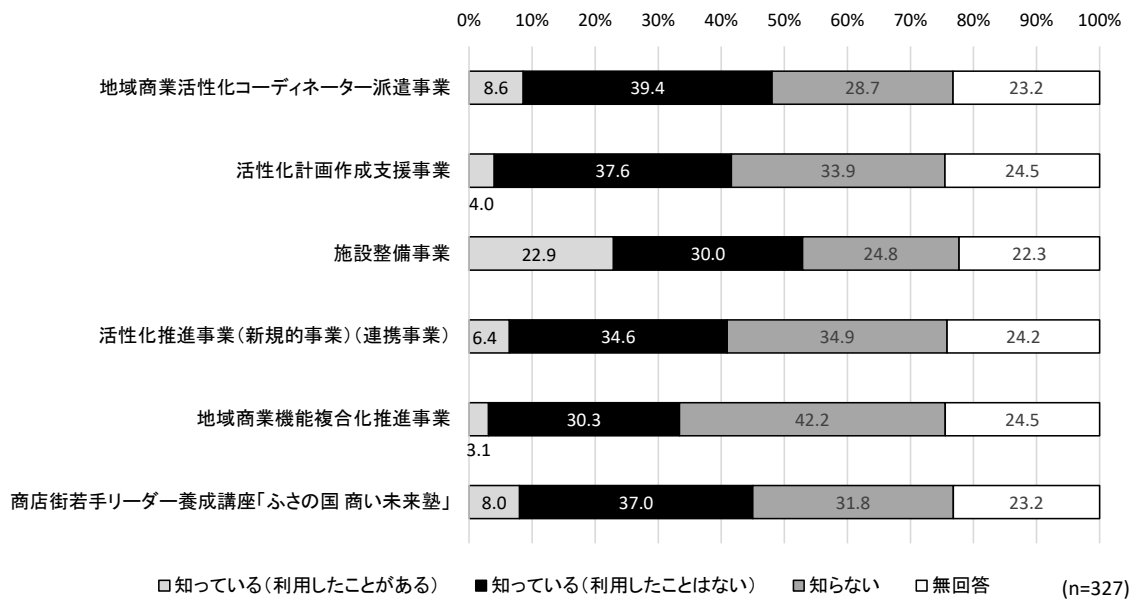
図表 26 行政の支援制度の利用状況



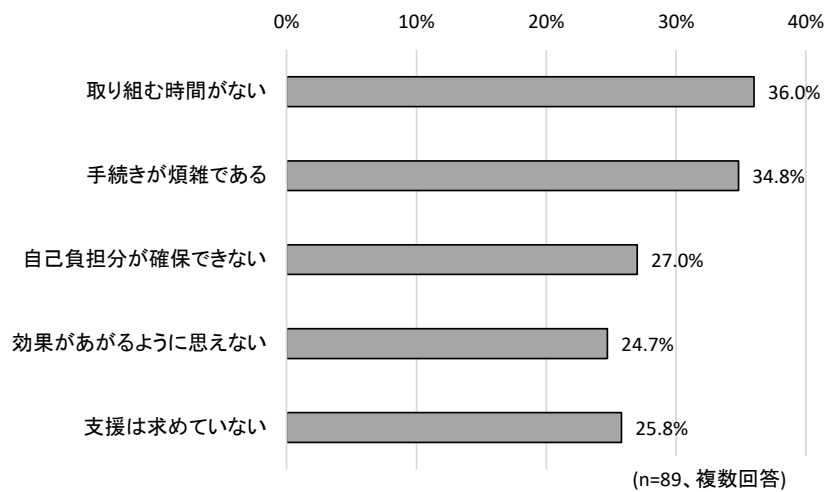
図表 27 行政の支援制度を利用したことがない理由



図表 28 県の支援制度の認知・利用状況



図表 29 県の支援制度を利用したいと思わない理由



## II. 商店街の抱える問題（各論）及び問題解決のための方向性

本項では、前項を踏まえ、商店街アンケートやヒアリング調査、消費者アンケート、商店街を取り巻く社会・経済環境に基づいて、本県の商店街における問題を整理した。

これらの問題は、3つの類型に共通するものが多く、特に、「A地域・近隣＋地域型」と「B地域」においては、同様の問題を抱えている。

しかし、それらの共通の問題においても、商店街が置かれた状況に応じ、それぞれの問題の影響や原因などに違いが見られる。例えば、人口減少や高齢化に関する問題については、A地域でも高度成長期に整備された住宅団地や、B地域の商店街でより深刻である。

以下のページでは、それらの商店街ごとの状況も踏まえながら、商店街の内部の問題と外部の問題を合わせた8つの問題点について分析する。また、各問題点については、それを解決するための方向性を検討し、それぞれの問題点の末尾に記述した。

なお、「問題点」と「問題解決のための方向性」は必ずしも1対1の関係ではなく、ある1つの「問題点」を解決するために取り組むべき「問題解決のための方向性」は複数に渡ることが多く、反対に、ある1つの「問題解決のための方向性」が複数の「問題点」の解決に資するケースが多い。

図表 30 商店街の抱える問題点と問題解決のための方向性

分類	問題点	問題解決のための方向性
商店街内部の問題	1 後継者不足	A 後継者育成、創業・開業支援 C 個店の魅力向上
	2 空き店舗の増加	A 後継者育成、創業・開業支援 B 商店街の魅力向上 C 個店の魅力向上 F 個店・商店街の効果的な情報発信推進
	3 業種の不足、非商店の増加	A 後継者育成、創業・開業支援 D 最適な業種構成の維持 E 商店街の組織力強化・リーダーの確立 I 商店街のまちづくりへの参画
	4 商店街の組織力低下	A 後継者育成、創業・開業支援 E 商店街の組織力強化・リーダーの確立
商店街外部の問題	5 商圈人口の減少及び顧客の高齢化	B 商店街の魅力向上 C 個店の魅力向上 F 個店・商店街の効果的な情報発信推進 G 商店街の公共的役割強化 H 外国人観光客への対応の充実 I 商店街のまちづくりへの参画
	6 郊外型商業施設への顧客流出	B 商店街の魅力向上 C 個店の魅力向上 D 最適な業種構成の維持 F 個店・商店街の効果的な情報発信推進 G 商店街の公共的役割強化
	7 インターネットショッピングへの顧客流出	B 商店街の魅力向上 C 個店の魅力向上 D 最適な業種構成の維持 F 個店・商店街の効果的な情報発信推進 G 商店街の公共的役割強化 J DX（注）の推進
	8 コロナ禍による売上高・来街者数減少	A 後継者育成、創業・開業支援 B 商店街の魅力向上 C 個店の魅力向上 E 商店街の組織力強化・リーダーの確立 F 個店・商店街の効果的な情報発信推進 J DXの推進

(注)DX:Digital Transformation の略。データとデジタル技術を活用して、製品やサービス、ビジネスモデル、組織、プロセス、組織の文化・風土などを変革し、競争上の優位性を確保すること。商店街や個店におけるDXの例としては、スマートレジ、キャッシュレス決済、インターネット販売、オンライン受注によるデリバリー、マーケティングへのデータ活用等がある。



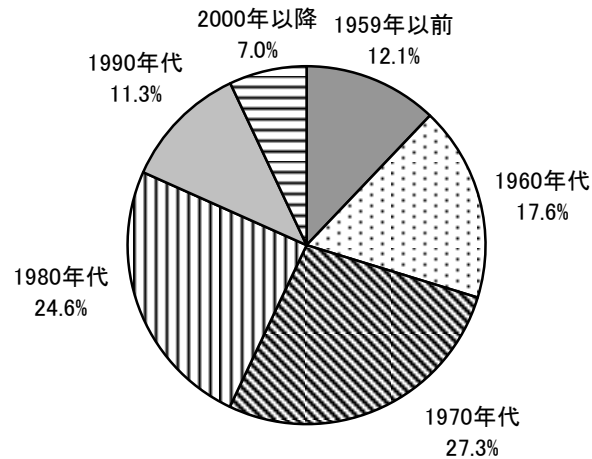
## 問題点 1 後継者不足

対象: A地域・近隣+地域型 A地域・広域+超広域型 B地域

### [現状]

本県では、人口が急増した 1960 年代から 1980 年代に設立された商店街が多く(図表 31)、当時、20～30 歳代であった商店主は、現在、ほとんどが 60 歳以上となっている。

図表 31 商店街の設立時期



(n=456、無回答を除く)

出所: 千葉県商工労働部「平成 20 年度 千葉県商店街実態調査」

(今回の調査では、商店街アンケートにおいて商店街の設立時期は質問していない。)

本県でも、高齢化は今後さらに進行する見込みであり、ブロック別に見ると、A地域のブロックでは令和 12(2030)年時点の高齢化率が 30%前後であるのに対し、B地域では、君津を除いて 30%台後半から 40%台後半の水準まで上昇する(p.7参照)。

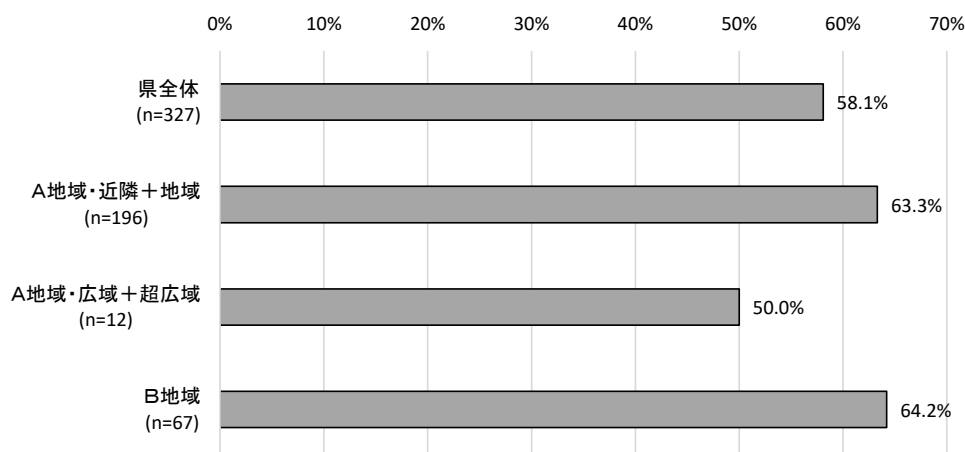
こうした中、商店街にある店舗においては、世代交代を伴う事業承継が行われない場合、店主の高齢化は一段と進むと見られる。

### [問題点]

商店街アンケートでは、「後継者難」を問題とする商店街が、県全体で 58.1%に上った。これを地域・タイプ別に見た場合、A地域・近隣+地域型で 63.3%、A地域・広域+超広域型で 50.0%、B地域で 64.2%に上っている(図表 32)。

平成 29 年度調査では、県全体の「後継者難」は 63.0%であり、令和4年度は 4.9 ポイント改善している。しかし「後継者難」の割合は、今回の調査において、商店街の抱える問題点として2番目に多かった「非商店が多いため商店街が断続的になっている」の割合(27.8%)の2倍以上となっており、依然として本県の商店街にとって最も大きな問題となっている。

図表 32 「後継者難」を商店街の問題と認識している商店街  
(県全体、地域・タイプ別)

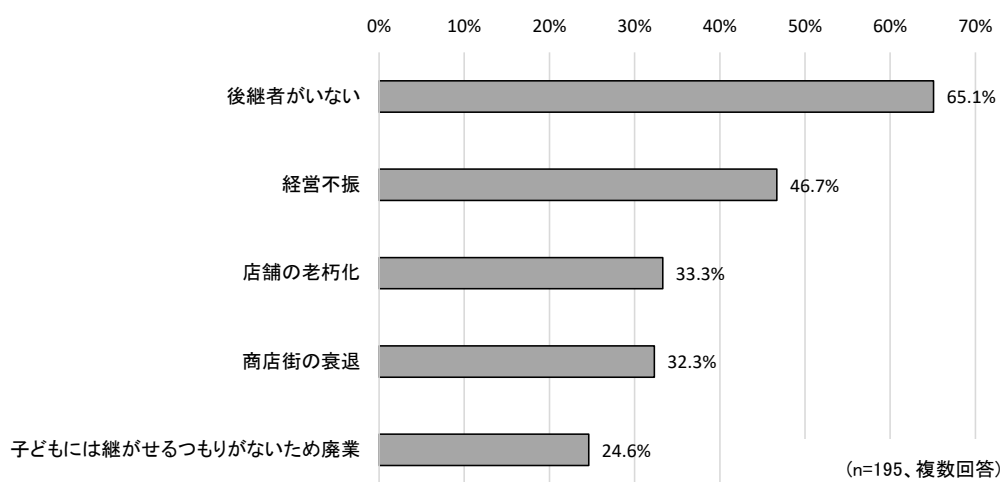


また、商店街アンケートによると、空き店舗が発生した要因として、「後継者がいない」(65.1%)が第1位、「子どもには継がせるつもりがないため廃業」(24.6%)が第5位と、多くの商店街が、空き店舗が増加する原因として、後継者難を挙げている(図表 33)。

後継者がいないため店舗が廃業することで、「空き店舗が発生する(問題点2)」、「商店街の店舗が断続的になり、商店街の魅力が低下する(問題点3)」、「会員店舗が減少し、商店街の組織力が下がる(問題点4)」など、さらなる問題に波及する可能性がある。

このように、「後継者不足」は商店街衰退の原因となり得る、様々な問題につながっている。

図表 33 空き店舗が発生した要因(上位5位まで)



後継者不足が起こる要因としては、「継がせたいが、継いでくれる後継者がいない」場合と、「後継者がいても継がせる気がない」場合の2つのケースがある。

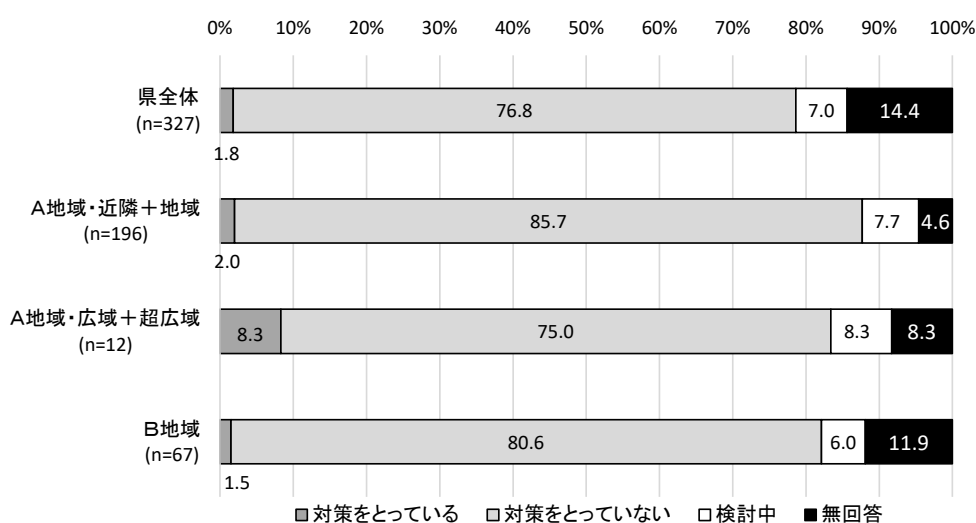
実際に、ヒアリング調査などでは、「継いでくれる後継者がいない」ケースとして、「子どもに後を継いでほしかったが、他の企業に就職してしまい、後継者がいなくなった。」といった声や、「後を継がせる気がない」ケースとして、「現在の経営状況では、後を継いでも苦勞をするだけなので、自分の子どもには後を継がせない。」といった声が聞かれた。

前者の「後を継いでくれる後継者がいない」では、経済や文化等の中心であり様々な職種の雇用がある首都東京に隣接する本県の場合、店主の子息が、多様な就職先の選択肢から商店の後継者を選ぶケースが相対的に少なくなっている可能性もある。

一方、後者の「継がせる気がない」場合は、店主自身が廃業するつもりであるため、後継者がいれば営業を続ける意向を持つ前者と比べ、より商店街にとって対応が難しい問題であると言える。

さらに、商店街アンケートによると、後継者育成について商店街として対策を「とっている」と回答した商店街は、県全体で 1.8% (6団体) にとどまっており、後継者難は商店街にとって深刻な問題であるとともに、極めて対応が難しい問題であることがうかがえる(図表 34)。

図表 34 後継者不足対策の実施状況(県全体、地域・タイプ別)



### [問題解決のための方向性]

後継者不足の対策としては、次の3点が考えられる。

1点目は、店主の子息等が後を継ぎたくなるような繁盛店をつくることである。各個店が事業として魅力のある経営を行っていれば、店主の子息が自らの将来の職業として商店経営に興味を持つことが期待できる。また、近年、身内や従業員以外の方が後継者になる「第三者承継」の事例が見られるが、そうしたケースでも、後継者候補が現れるか否かは、多くの場合、商店の経営状況に左右される。

したがって、後継者不足への対策としては、まずは他店にはない魅力を創出・増強し、郊外型商業施設等との競合にも負けない集客力のある個店づくりを進めることが必要である。

2点目は、後継者候補となる人材を確立できた後の段階において、その候補者を店主として独り立ちできるよう適切に育成していくことである。後継者育成に最も有効であると考えられるのは、OJT(on the job training)と言われる方法である。すなわち、後継者候補を経営に参画させ、店主とともに店舗運営を行う中で、後継者候補の成長を見ながら、段階的に商売に必要な知識やノウハウ、人脈等を承継することにより、後継者を育成していく取組である。

また、後継者育成については、各個店による取組だけでは行き届かないケースも想定されること

から、後継者の候補者に他の店舗や企業で経験を積ませることや、行政や商工会・商工会議所などによる、商人塾などの後継者育成の場の活用も有効と考えられる。

3点目は、「後継者がいても、後を継がせるつもりがない」という店主への対応である。これは解決の難しい問題であるが、商店街として、事業承継を促していくことや、商工会・商工会議所などが相談の窓口となり、経営状況改善のための有効な方策を検討していくことなどによって、根気強く事業継続の道を模索していくことが必要である。

## 問題点 2 空き店舗の増加

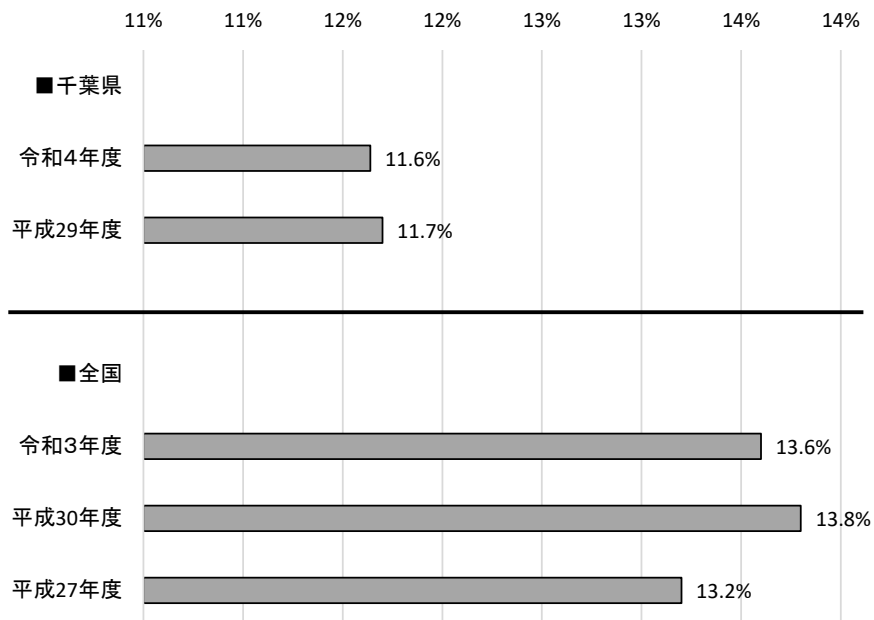
対象: A地域・近隣+地域型 B地域

### [現状]

中小企業庁が令和3年度に全国の商店街を対象に行った商店街実態調査におけるアンケート(有効回答数 5,105 件)によると、全国の商店街の空き店舗率(空き店舗÷総店舗数)は、平成 27 年度には 13.2%であったが、平成 30 年度には 13.8%と、0.6 ポイント上昇したのに対し、令和3年度には 13.6%と、0.2 ポイント減少している。

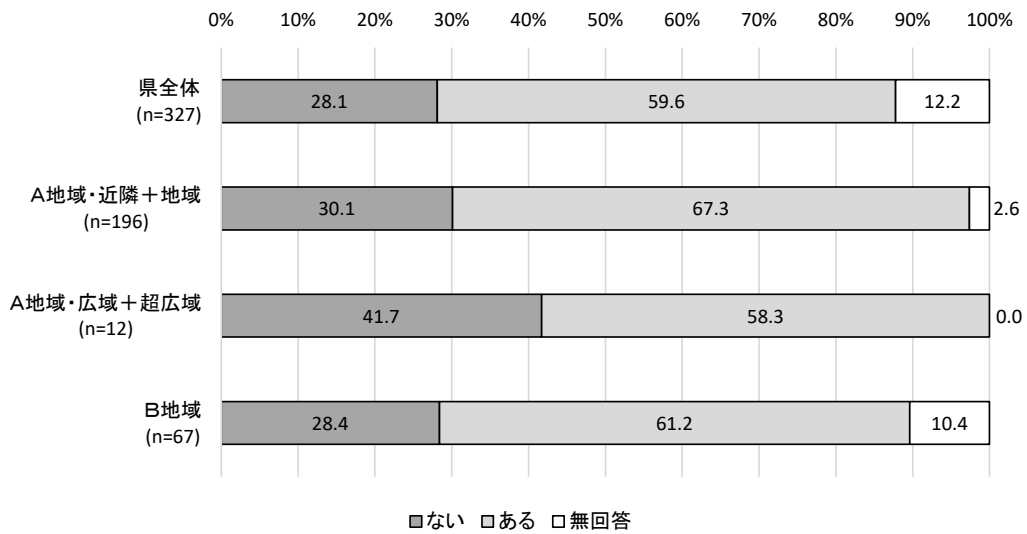
本県の商店街の空き店舗率は、平成 29 年度に 11.7%であったが、令和4年度は 11.6%と、0.1 ポイント減少しており、ほぼ横ばいで推移している。

図表 35 空き店舗率の変化



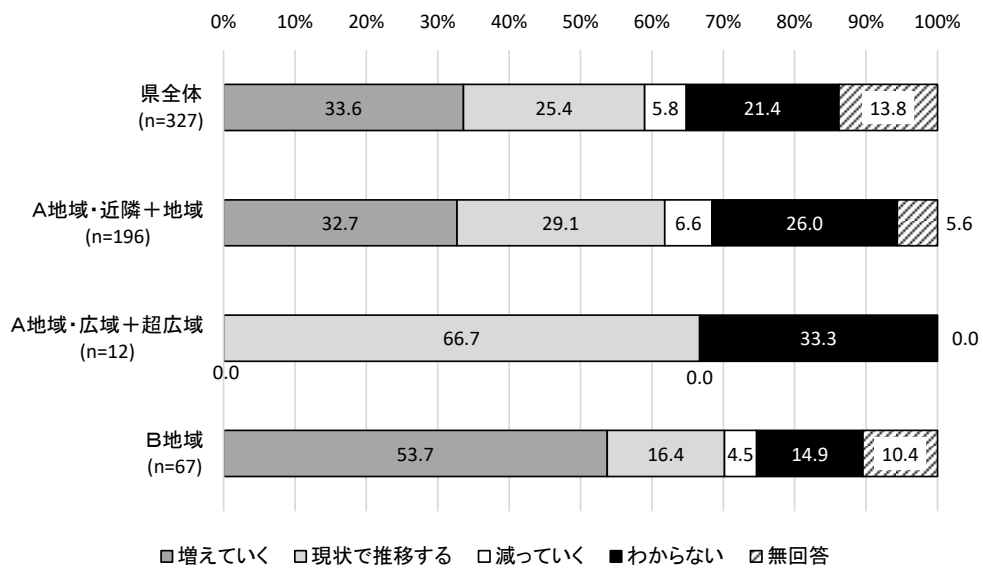
商店街アンケートによれば、商店街内に空き店舗がある商店街は、県全体で 59.6%に上り、これを地域・タイプ別に見た場合、A地域・近隣+地域型で 67.3%、A地域・広域+超広域型で 58.3%、B地域で 61.2%に上っている(図表 36)。

図表 36 空き店舗の有無(県全体、地域・タイプ別)



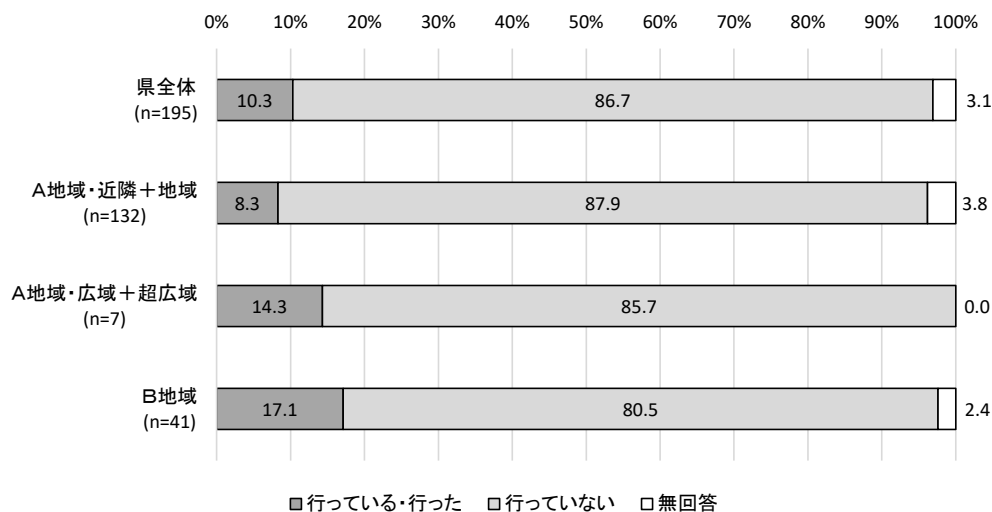
商店街アンケートで今後の空き店舗の見込みを確認したところ、「増えていく」と回答した商店街は県全体で 33.6%に上っている。これを、地域・タイプ別に見た場合、B地域で 53.7%と最も高く、A地域・近隣+地域型でも 32.7%に上っている(図表 37)。

図表 37 今後の空き店舗の見込み



こうした中、空き店舗対策を実施している商店街は、県全体で 10.3%にとどまっており、これを、地域・タイプ別に見た場合、A地域・近隣+地域型で 8.3%、A地域・広域+超広域型で 14.3%、B地域で 17.1%となっている(図表 38)。

図表 38 空き店舗対策の実施状況(県全体、地域・タイプ別)

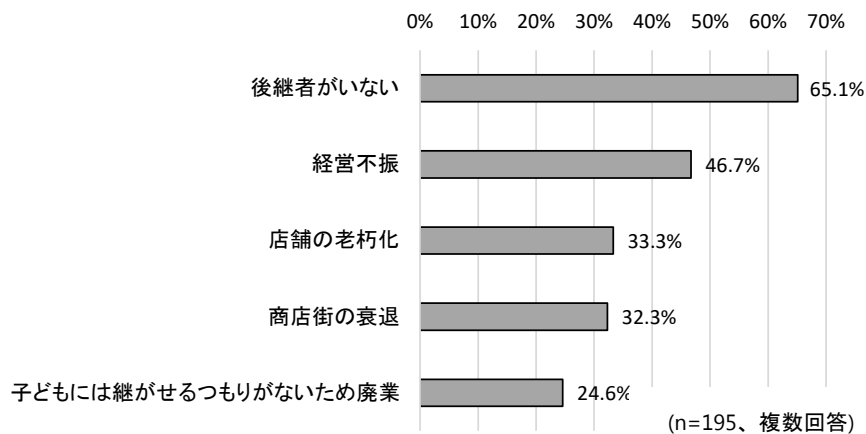


[問題点]

空き店舗が発生した要因については、商店街アンケートによると、「後継者がいない」が 65.1%で最も高く、次いで「経営不振」(46.7%)、「店舗の老朽化」(33.3%)、「商店街の衰退」(32.3%)、「子どもには継がせるつもりがないため廃業」(24.6%)などとなっている(図表 39)。

このことから、問題点1で述べたとおり、「後継者不足」が空き店舗発生の大きな要因の1つになっていると言える。

図表 39 空き店舗が発生した要因(上位5位まで)



次に、空き店舗の状態が続いている要因を見ると、「商店街に魅力がないため」が 41.0%で最も高く、次いで「貸さなくても(売らなくても)支障がない」(35.4%)、「店舗が住宅との兼用であるため」(28.7%)などとなっている(図表 40)。

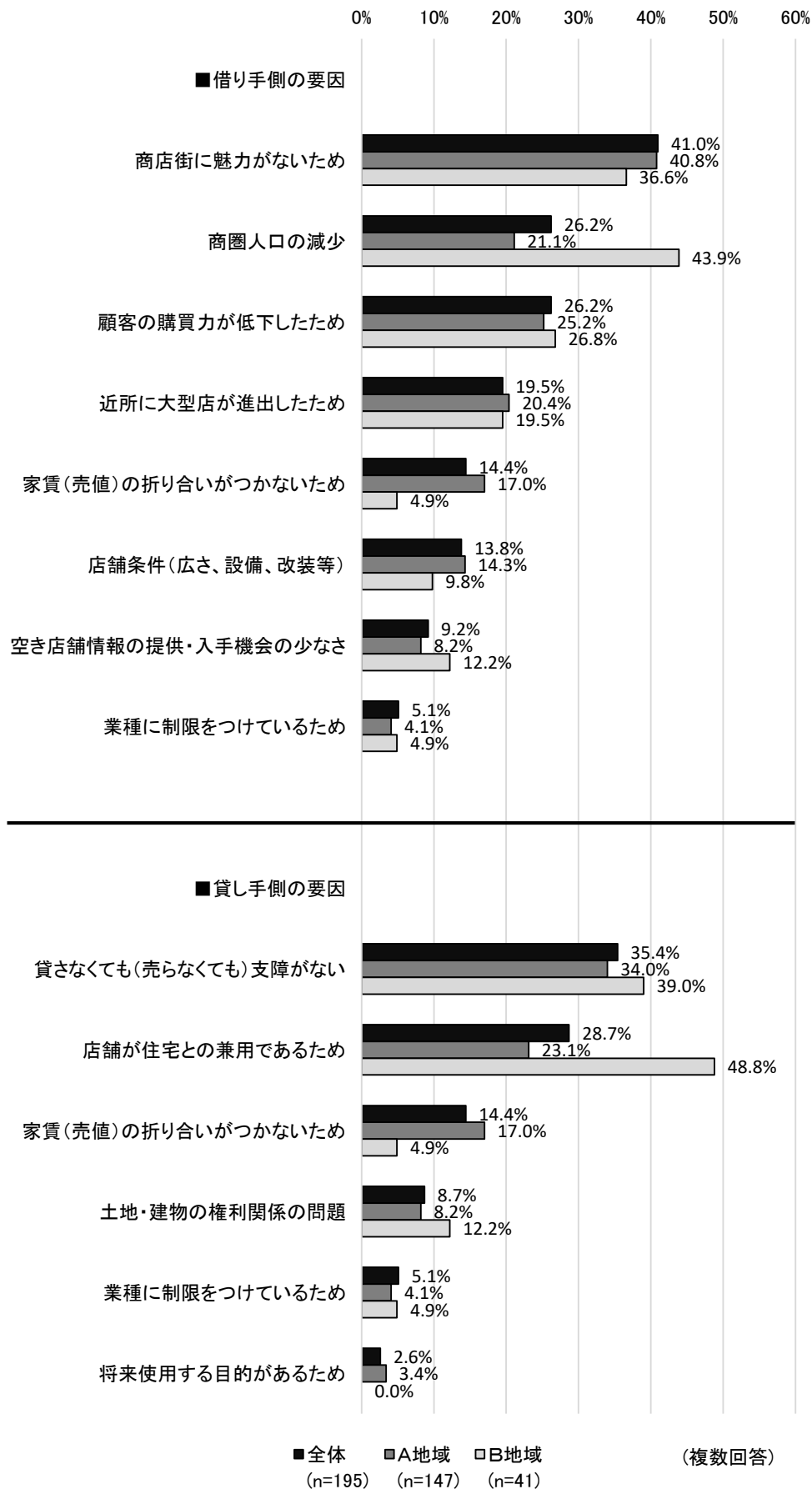
これらの要因は、以下の図表のとおり、「借り手側の要因」と、空き店舗の所有者に空き店舗を貸す気がないという「貸し手側の要因」の2つに分類できる。

「借り手側の要因」には、「商店街に魅力がない」、「商圈人口の減少」、「顧客の購買力が低下したため」、「近所に大型店が進出したため」といった、その店舗を取り巻く環境によるものがある。

一方、「貸し手側の要因」には、「貸さなくても(売らなくても)支障がない」、「家賃(売値)の折り合いがつかない」などの経済的理由のほか、「店舗が住宅との兼用であるため」といった、貸し手が生活をしていくために貸すことができないという場合がある。



図表 40 空き店舗の状態が続いている要因



特に、B地域においては、「店舗が住宅との兼用であるため」と回答した商店街が 48.8%に上っており、A地域の 23.1%と比較すると2倍以上の回答割合となっている。これは、A地域では、テナントビルや、賃貸の店舗が多く、住居兼店舗が少ないのに対して、B地域では、住居を兼ねた持ち家の店舗が多く、空き店舗となった建物に元店主が居住しているケースが多いためと推測される。

実際に、ヒアリング調査では、B地域の商店街において、「店舗が住宅と兼用になっており、入口や水回りが共通であるため、他人に貸すことができない」などの声が聞かれた。

空き店舗の増加により発生する商店街への負の影響としては、問題点1で述べたとおり、「商店街の魅力の低下」や、「商店街の組織力の低下」などが挙げられる。

商店街の中に空き店舗が増えることで、外見上もにぎわいが失われた商店街に見えてしまうとともに、商店街内の不足業種が増えることで、消費者の購買ニーズに応えづらくなるなど、商店街の買い物の場としての機能も低下してしまう。

これらの状況を放置すると、顧客が商店街からさらに離れていき、個店の経営状況が悪化することで、さらに空き店舗が発生するなどの負の連鎖につながりかねない。

また、商店街内の店舗の減少は、すなわち、商店街の会員数の減少をも意味する。多くの商店街が、会費を活動の主な原資としていることから(問題点4「商店街の組織力低下」参照)、会員の減少は、商店街に、ヒト・カネの両面の資源不足をもたらすことになると考えられる。

このように、商店街の空き店舗の増加は、商店街衰退の大きな要因の一つであると言える。

### [問題解決のための方向性]

空き店舗を減らすための対策としては、空き店舗を発生させないことと、発生した空き店舗の活用を促進することの2つの方向性が考えられる。

空き店舗を発生させないためには、問題点1に記載した後継者不足対策を推進することや、各個店の経営状況を好転させることなどにより、空き店舗の発生要因を解消していくことが求められる。

一方、発生した空き店舗の活用を促進するためには、前述した空き店舗の状態が続いている要因を可能な限り取り除いていく必要がある。

借り手側の要因のうち「商店街に魅力がないため」や「近所に大型店が進出したため」については、商店街や個店の魅力を向上させることにより、商店街の集客力を高めることなどが求められる。各個店の魅力向上にあたっては、問題点6で後述するが、消費者動向や競合する商業施設の状況、自店の強み・弱みを把握した上で、他店と差別化された特徴のある店づくりを行う必要がある。

商店街としては、個店の魅力づくりを後押しする施策として、消費者動向の把握や魅力的な店づくりのための研修、先進事例の視察などに取り組むことが求められる。また、安全・安心かつ快適に買い物ができる環境の整備による商店街の魅力向上や、チラシ作成やイベント実施等の販促活動なども、商店街が共同で取り組むことが有効であることから、商店街が組織として推進していくことが必要である。

次に、借り手側の要因のうち、「店舗条件(広さ、設備、改装等)」、「業種に制限をつけているため」、「空き店舗情報の提供・入手機会の少なさ」への対策としては、借り手と貸し手のマッチング事業への取組や情報発信の強化などが必要である。これらは借り手・貸し手双方のニーズの把握や調整に多大な労力を要することや信用力が求められる取組であることから、行政や商工会・商工会

議所等が支援していくことも有効である。

貸し手側の要因のうち「貸さなくても(売らなくても)支障がない」、「店舗が住宅との兼用であるため」、「家賃(売値)の折合いがつかないため」については、家主への働きかけが求められるほか、自治体などにおいては店舗改装費用や家賃を補助する事業などが求められる。

こうした借り手側・貸し手側の要因を取り除く取組により、空き店舗活用のための環境を整えば、新たな事業者による空き店舗への出店が促進されるほか、商店街が組織として不足業種を補うための店舗を出店させることも可能となる。また、店舗としての活用以外にも、空き店舗を創業希望者のインキュベーション施設(注)や地域住民がコミュニティを形成するための施設等として活用する道も開けてくる。

このように空き店舗の活用が進むことにより、不足業種の補填や商店街の組織力強化、空き店舗減少による商店街のイメージ回復、来街者の増加など、様々な効果が期待できることから、空き店舗対策は商店街活性化のために極めて重要な取組である。

(注)創業間もない事業者の経営が軌道に乗るように支援する施設のこと。

### 問題点3 業種の不足、非商店の増加

対象: A地域・近隣+地域型 A地域・広域+超広域型 B地域

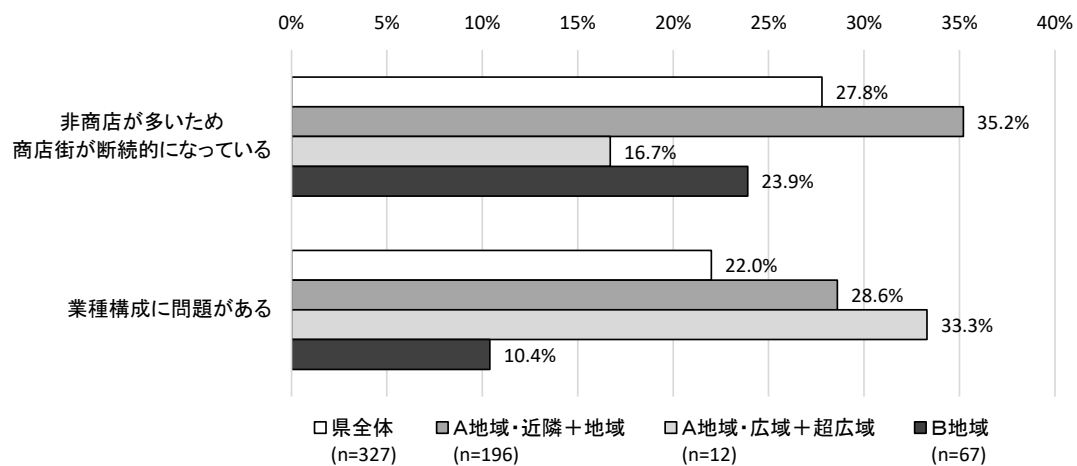
#### [現状]

ここまでに述べた、後継者不足や空き店舗の増加などの原因により、県内の商店街では、業種の不足や、非商店の増加などの問題が起こっている。

実際、商店街アンケートでは、商店街の問題として挙げられた17項目のうち、「非商店が多いため商店街が断続的になっている」が県全体で第2位(27.8%)、「業種構成に問題がある」が第6位(22.0%)であった。

これを、地域・タイプ別に見た場合、「非商店が多いため商店街が断続的になっている」はA地域・近隣+地域型で35.2%、A地域・広域+超広域型で16.7%、B地域で23.9%、「業種構成に問題がある」はA地域・近隣+地域型で28.6%、A地域・広域+超広域型で33.3%、B地域で10.4%となっている。

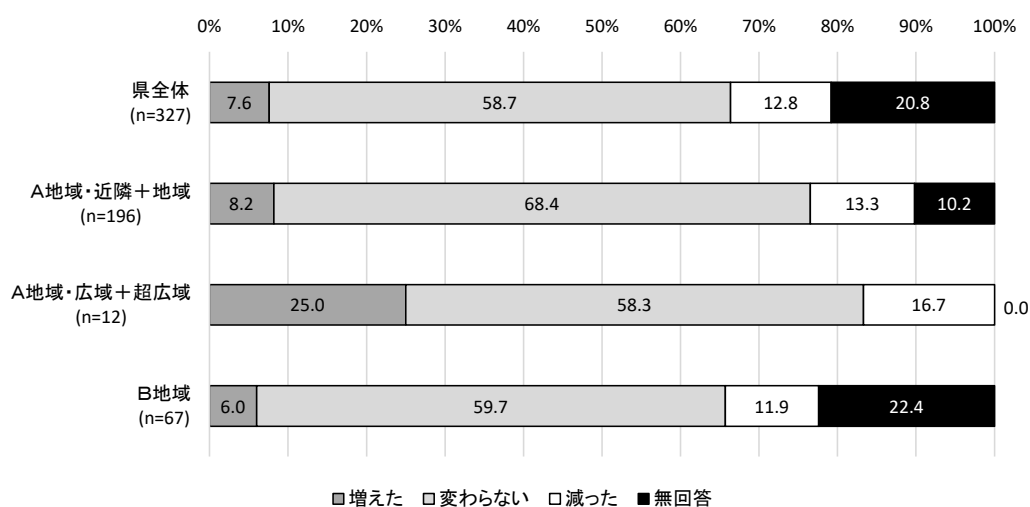
図表 41 「非商店が多いため商店街が断続的になっている」、「業種構成に問題がある」を商店街の問題として認識している商店街(県全体、地域・タイプ別)



また、商店街では、空き店舗に新たな出店があったとしても、物販店より粗利率の高い飲食店や、介護やリラクゼーション、理美容、学習塾といったサービス関連の店舗が入居することが多い。

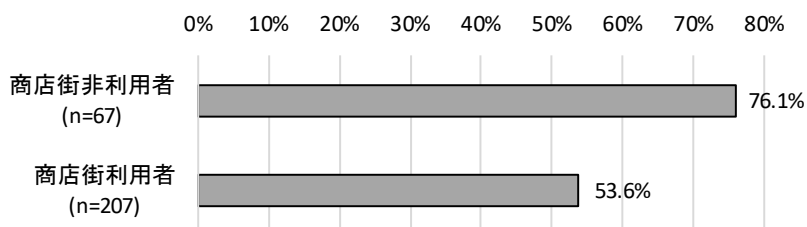
特に、A地域・広域+超広域型の商店街などの、空き店舗にテナントとしてチェーン店舗が入居することが比較的多い商店街(図表 42)においては、チェーン店が自社の戦略に基づいて出店することが多く、商店街が求める業種構成を維持することが難しい場合もある。また、A地域・近隣+地域型商店街の一部に見られるような高度成長期に整備された住宅団地や、B地域の商店街では、商圈人口の減少や顧客の高齢化(問題点5)により、商業者にとって進出する魅力が低下しており、空き店舗が発生した場合、そのままになってしまうことが多く、駐車場や住宅となるケースも散見される。

図表 42 チェーン店舗数の変化(3年前比。県全体、地域・タイプ別)



一方、平成 29 年度に実施した消費者アンケートを見ると、「商店街1か所で買い物や用事を済ませることができる」と思わない人の割合が、日頃、商店街を利用していない人は 76.1%で、商店街を利用している人(53.6%)より高くなっており(図表 43)、業種の不足が消費者の商店街離れの一因となっていることがわかる。

図表 43 「商店街1か所で買い物や用事を済ませることができる」と思わない(あまり+まったく)人の割合



出所:「平成 29 年度 千葉県商店街実態調査」において実施した消費者アンケート

#### [問題点]

消費者が買回り品などの買い物をする商店街では、業種構成が崩れ、消費者がワンストップショッピングをできなくなると、商店街の魅力が損なわれ、集客力が低下し、郊外型商業施設等に顧客が流出(問題点6)することが想定される。

また、空き店舗へのチェーン店や飲食店、とりわけ、夜間のみ営業する飲食店等の割合が増加することになれば、日中の人通りが減少し、にぎわいが失われる可能性があるため、どのタイプの商店街にとっても、業種の不足や、非商店の増加は、重要な問題となり得る。

#### [問題解決のための方向性]

業種の不足や非商店の増加を防ぐ対策としては、まずは問題点1及び問題点2で述べたとおり、後継者不足対策の推進等により空き店舗を発生させないように努めるほか、発生した空き店舗の活用を促進するための取組を講じることが重要である。

次に業種の不足等が発生した場合には、テナントミックス事業や商店街自らが不足店舗を設置

するといった取組が求められる。

テナントミックス事業は、誰に何をどのように販売する商店街になるのかという商店街のコンセプトを設定した上で、商店街にとって必要な業種を見極め、それを空き店舗等に誘致していく取組である。空き店舗への出店者の募集・審査に加え、開業前後の支援等まで手がけることにより、商店街にとって必要な店舗を補った上で、出店者の経営の安定を図り商店街に定着させていくことができる。また、ヒアリング調査では、商店街リーダーの個人的な人脈で空き店舗に新たな商店を誘致したケースも複数確認された。

商店街が組織として不足業種を補うために出店する取組は、生鮮三品の店舗のうちいずれかが欠ける事態となった場合などに、商店街が空き店舗等を賃借したり購入したりした上で、生鮮食品店等を整備・運営するものである。

ただし、こうした事業を行うには、資金力や人材、ノウハウ、信用力等が必要となることから、事業を推進する態勢を整備することが不可欠である。

具体的には、商店街の法人化や専門家の招致のほか、事業を推進する組織を従来の商店街とは別に立ち上げることも考えられる。また、テナントミックス事業が中心市街地活性化に向けた地域価値向上のための取組の一環として位置付けられる場合などは、官民が協力してまちづくりを推進する組織を設立することも有効である。

このような取組により、商店街が最適な業種構成を維持するとともに、商店街を含む地域の魅力が向上すれば、消費者の利便性が確保されるとともに、地域のにぎわいが回復していくことが期待できる。

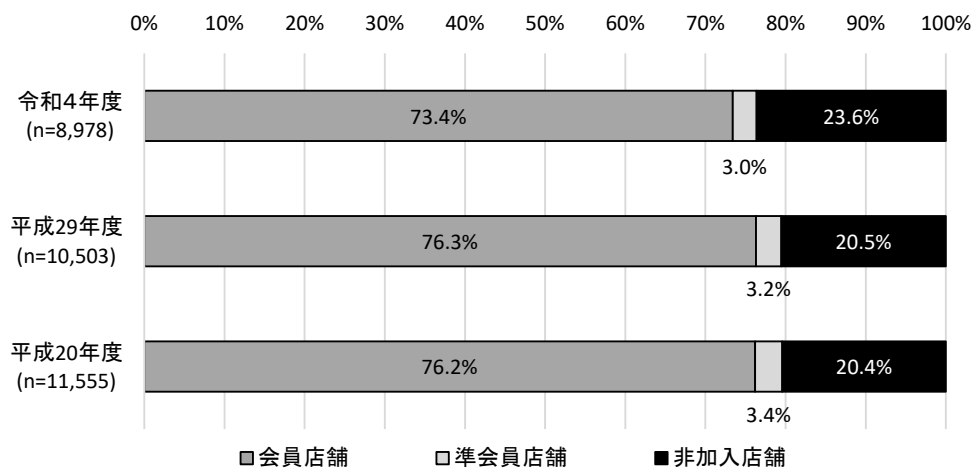
## 問題点4 商店街の組織力低下

対象: A地域・近隣+地域型 A地域・広域+超広域型 B地域

### [現状]

高度成長期に組織された商店街の多くでは、当初は商店街を形成する全ての商店が商店街に加入するのが一般的であったが、本調査で集計された、総店舗数に占める商店街に加入している店舗数の割合(以下「商店街加入率」という。)は、76.4%(会員店舗 73.4%+準会員店舗 3.0%)であった(図表 44)。商店街加入率は、平成 20 年度から平成 29 年度にかけては、ほぼ横ばいであったが、令和4年度は平成 29 年度比 3.1 ポイント減となっている。

図表 44 商店街への加入・非加入店舗の割合

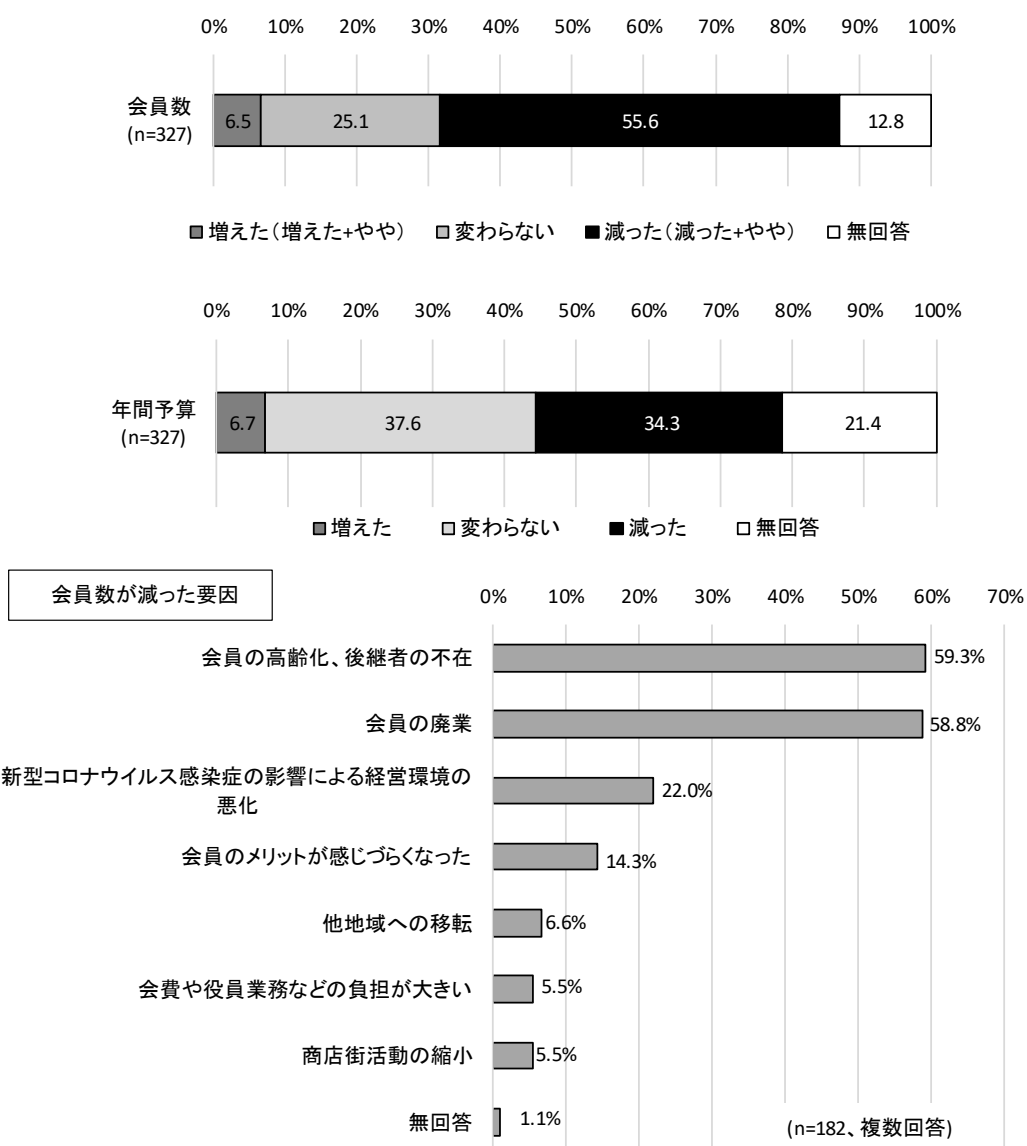


商店街では、以下のデータのとおり、資金や人材の不足が起こっており、商店街として活動する力、すなわち商店街の組織力が弱まっている(図表 45)。

商店街の会員数の動向を見ると、会員数が「減った(減った+やや)」と回答した団体が 55.6%に上っている。このように、会員数が減った団体が過半数を占めることもあり、商店街の年間予算が「減った」と回答した団体は 34.3%に上っている。

会員数が減った要因としては、「会員の高齢化、後継者の不在」(59.3%)や「会員の廃業」(58.8%)が比較的高く、次いで「新型コロナウイルス感染症の影響による経営環境の悪化」(22.0%)となっている。

図表 45 会員数・年間予算の変化(3年前比)、会員数が減った要因

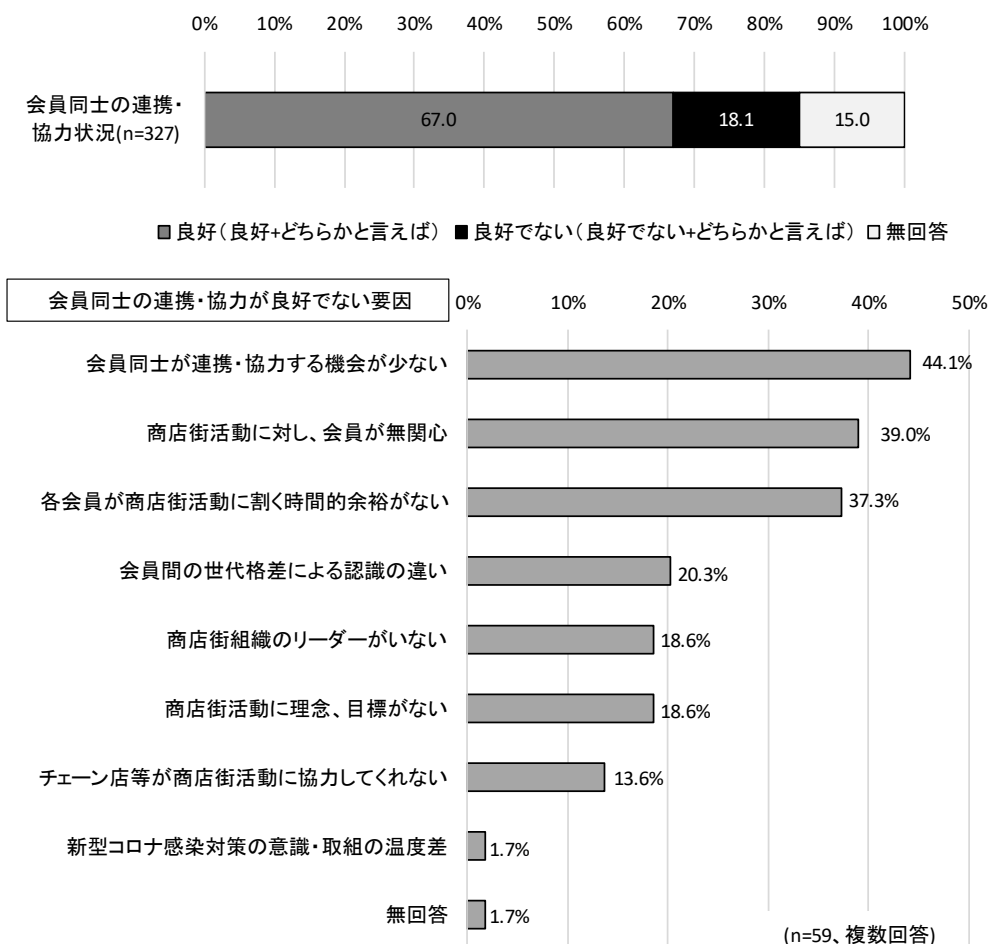


次に、会員同士の連携・協力状況については、「良好でない(良好でない+どちらかと言えば)」と回答した団体が 18.1%あった。

会員同士の連携・協力が良好でない要因は、「会員同士が連携・協力する機会が少ない」(44.1%)や「商店街活動に対し、会員が無関心」(39.0%)、「各会員が商店街活動に割く時間的余裕がない」(37.3%)が比較的多い(図表 46)。



図表 46 会員同士の連携・協力状況、会員同士の連携が良好でない要因



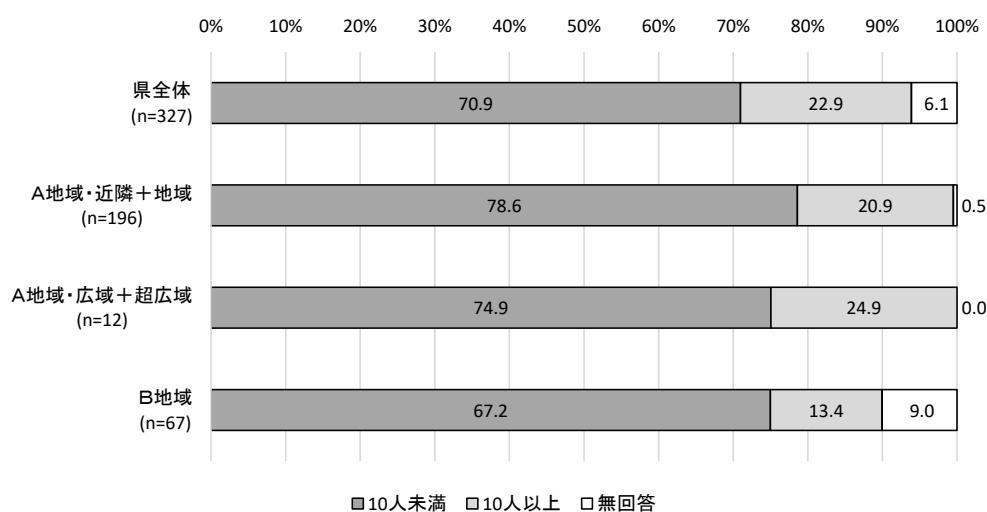
B地域は1商店街当たりの会員数がA地域より多い(図表 47)一方、役員数が「10人以上」の割合や専従役員数が「1人以上」の割合がA地域より低い(図表 48)。B地域においては、一定の会員数があっても、実際に役員等として商店街活動を担える会員が少ないものと見られ、商店街を運営する上で人的課題を内在しているものと推察される。

図表 47 1商店街当たりの会員数(県全体、地域別)

	商店街数 (団体)	会員数 (人)	1商店街当たりの会員数 (人)
県全体	606	17,299	28.5
A地域	474	12,589	26.6
B地域	132	4,710	35.7

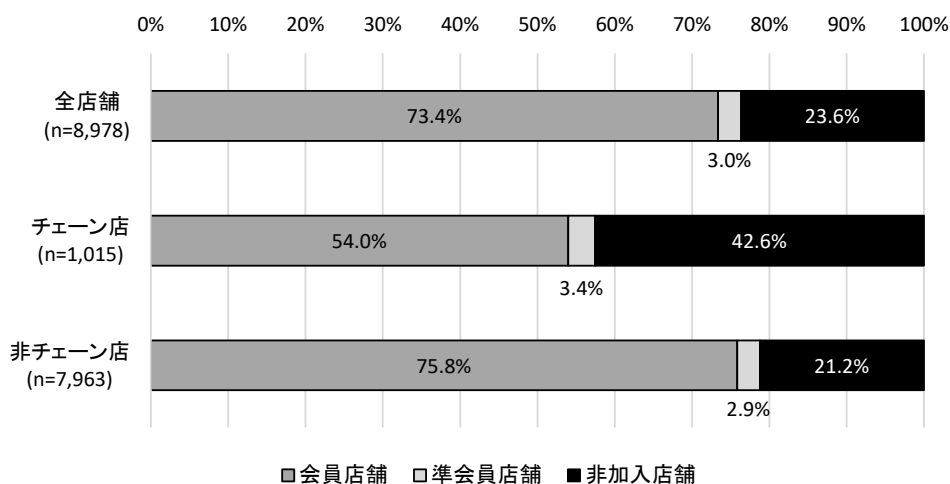
出所:千葉県商工労働部経営支援課

図表 48 役員数(県全体、地域・タイプ別)



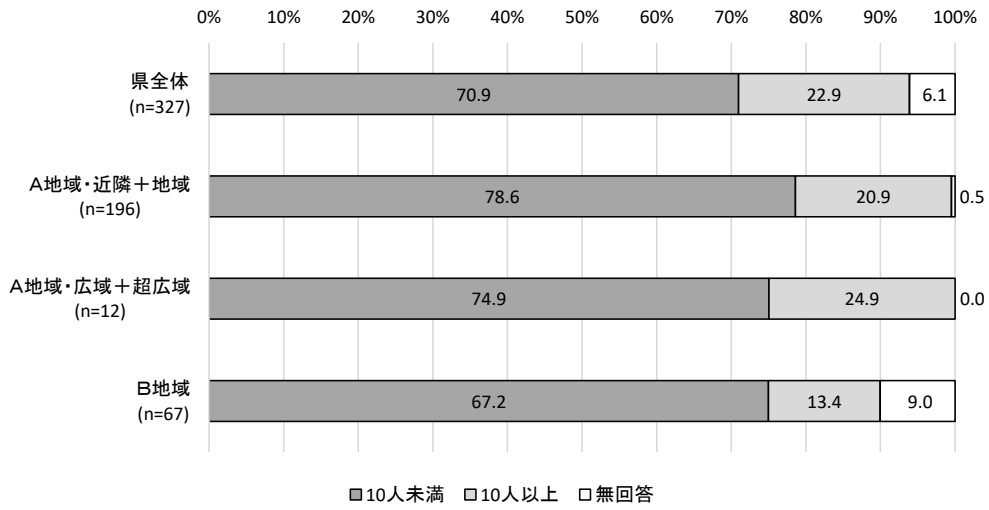
商店街アンケートを見ると、チェーン店舗と非チェーン店舗の商店街加入率を比較したところ、チェーン店舗の加入率は 57.4%(会員店舗 54.0%+準会員店舗 3.4%)と、非チェーン店舗の 78.7%(会員店舗 75.8%+準会員店舗 2.9%)と比べ、21.3 ポイント加入率が低い(図表 49)。

図表 49 商店街加入率(全店舗、チェーン店舗、非チェーン店舗)

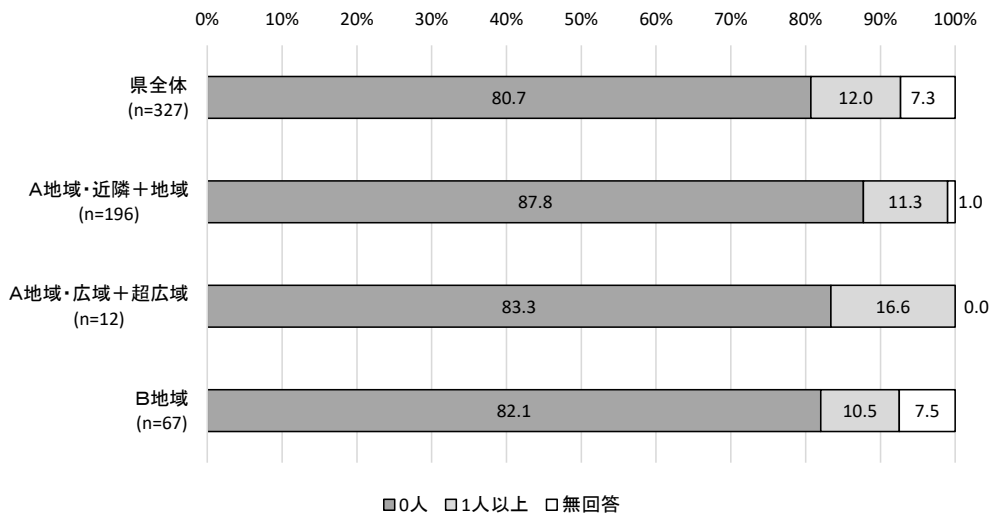


A地域の商店街は、役員数や専従役員数がB地域に比べて多い(図表 50、図表 51)が、チェーン店舗が増えた団体の割合もB地域より高い(A地域・近隣+地域:8.2%、A地域・広域+超広域 25.0%、B地域:6.0%。図表 42)。チェーン店舗は商店街加入率が比較的低いことから、A地域の商店街においても、商店街をまとめていく上で苦慮するケースがあるものと推察される。

図表 50 役員数(県全体、地域・タイプ別)



図表 51 専従役員数(県全体、地域・タイプ別)

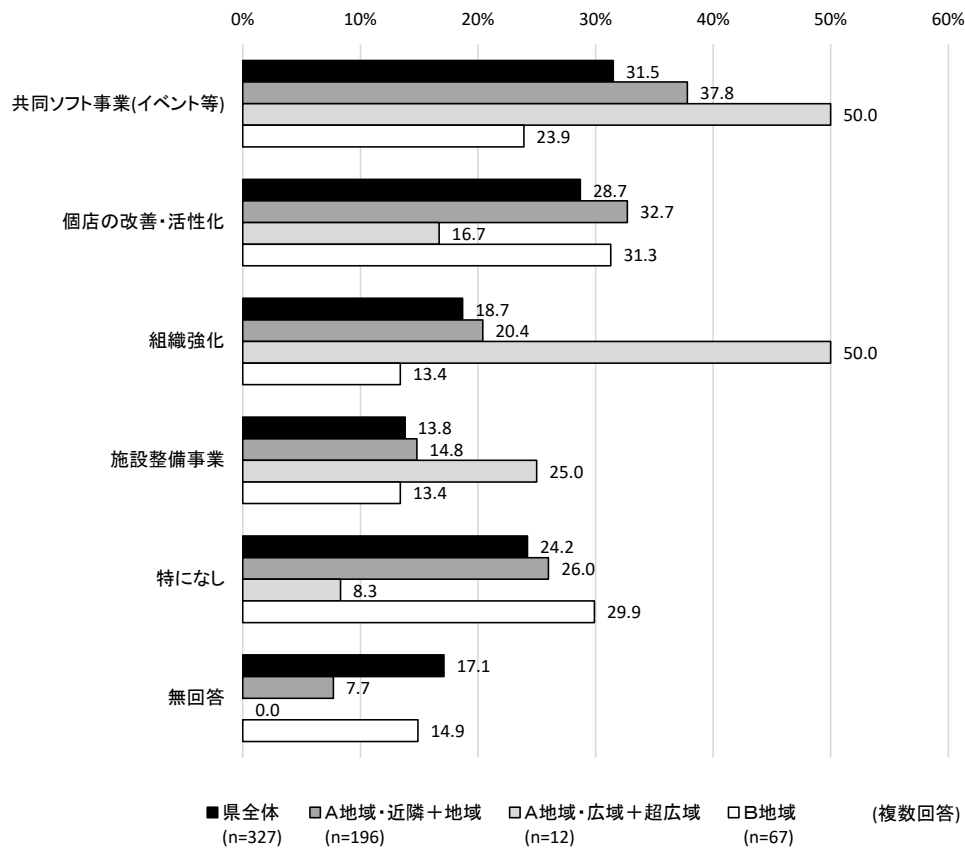


**[問題点]**

前述のとおり、県内の商店街では、資金や人材の不足が起こっているのに加え、会員同士の連携・協力状況が良好でない団体も一定数ある。こうしたことから、商店街として活動する力、すなわち商店街の組織力が弱まっているものと見られる。

一方、商店街が今後取り組む(または取組を強化する)必要がある事業として、「共同ソフト事業(イベント等)」(31.5%)や「施設整備事業」(13.8%)が挙げられているが、ともに商店街の活性化に向けて中核となる事業である。これらの事業は、会員が協力して取り組むべきものであり、商店街組織が適正に機能していることが事業推進の前提となる。商店街の組織力低下が事業停滞を招けば、商店街の活力を維持する上で大きな問題であり、組織力の維持・向上は喫緊の課題であると言える。

図表 52 今後取り組む(または取組を強化する)必要がある事業(県全体、地域・タイプ別)



[問題解決のための方向性]

商店街の組織力低下への対策としては、個店での取組と商店街としての取組の2つの方向性がある。

個店での取組としては、後継者不足(問題点1)への対策が有効である。すなわち、個店に若い後継者がいれば、その人材が商店街活動の担い手となることが期待できる。

商店街の取組としては、商店街リーダーの確立、加入率向上、他団体との連携の3点が考えられる。

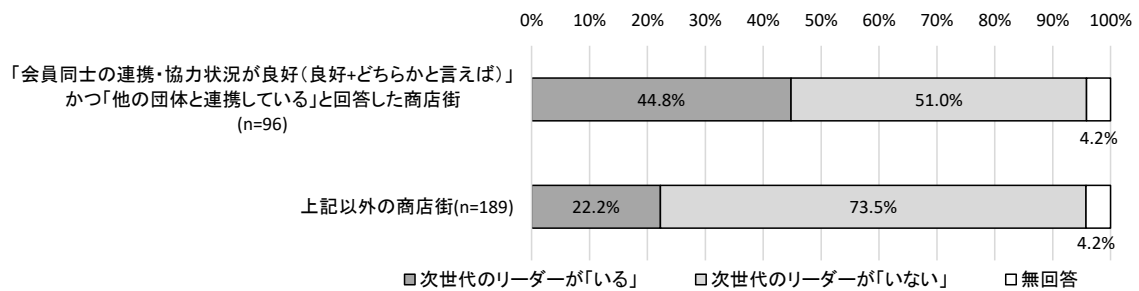
まず、1点目の商店街リーダーの確立について述べると、商店街は、お互いに気心が知れている商店主の集まりという側面があるとは言え、組織である以上、活動を牽引する代表者が必要である。

ヒアリング調査では、代替わりした比較的若いリーダーを中心に、1~2人でイベントを主導したり、休止した商店街を再結成するといった事例を確認できた。また、リーダーが地道に商店街活動を続けたところ、他の会員が徐々に協力してくれるようになったり、先輩の役員が助言してくれるようになったという話も聞かれた。

商店街アンケートの結果から、「会員同士の連携状況・他団体との連携状況」と「リーダーの有無」の関係を分析すると、「会員同士の連携・協力状況が良好で他団体と連携している」と回答した商店街ほど、「次世代のリーダーがいる」と回答した商店街が多いことが確認できた(図表 53)。

これらのことから、商店街活動を担う人材が少なかったとしても、活動の要となるリーダーを確立することで、商店街の振興は十分に可能であると考えられる。

図表 53 (会員同士の連携状況・他団体との連携状況)とリーダーの有無の関係



商店街アンケートでは、役員の平均年齢が低下したことが確認でき、商店街リーダーの代替わりが進んでいることが伺われた。特に若手の店主においては、臆することなく商店街の牽引役を買って出て、商店街の振興に取り組むことを期待したい。

一方、商店街のリーダーは、商店街の振興に向けた活動を行う際、商店街の会員数が減少していることもあり、他の会員から積極的な協力を得られず、苦勞するケースが少なくない。その対策としては、商工会議所等の支援機関や専門家派遣制度の利用が有効である。また、商店街としてできる取組としては、問題点1の「後継者不足」で述べた個店の後継者不足対策を講ずることにより、商店街の役員を確保することや、商店街の若手の会員を役員に起用し、徐々に役割や責任を拡大させていき、理事長等の幹部へとステップアップさせていくことが考えられる。

2点目の加入率向上については、商店街における資金面及び人材面の基盤強化に直接的につながるものである。商店街においては役員等が新規出店者に個別に訪問して働きかけを行うといった取組が求められる。また、行政においては、商店街が買い物場だけでなく、地域住民の交流の場となっているほか、街路灯や防犯カメラの整備等を通じて安心・安全なまちづくりに寄与する存在であることから、新規出店者に対して商店街への入会や商店街活動への協力を働きかけることも一つの選択肢として考えられる。

3点目の他団体との連携については、連携対象として他の商店街やNPO、近隣の大学・高校等が考えられ、大規模なイベントやSNSによる情報発信など、人員や知識・ノウハウ等の不足により単独の商店街では実施することが難しい事業にも取り組めるなどの効果を期待できる。

こうした他団体との連携を図る際には、連携対象の強みやニーズを知ることが重要であり、商店街の会員に、連携対象の活動に参画していたり、そのメンバーと懇意にしていたりする者がいれば積極的に活用すべきである。また、商店街と連携対象双方の状況を知る存在である行政や商工会・商工会議所に、連携の仲介などについて協力を求めることも有効であると考えられる。

## 問題点5 商圈人口の減少及び顧客の高齢化

対象: A地域・近隣+地域型 A地域・広域+超広域型 B地域

### [現状]

我が国の人口は、平成20年をピークに減少局面に突入しており、本県の人口も、今後、減少が見込まれている(p.6 参照)。これは、商店街を形成する各個店の経営基盤である顧客の減少が進行していることを意味しており、限られた消費需要をめぐって商業者間での顧客獲得競争が一層激しくなることが予想される。

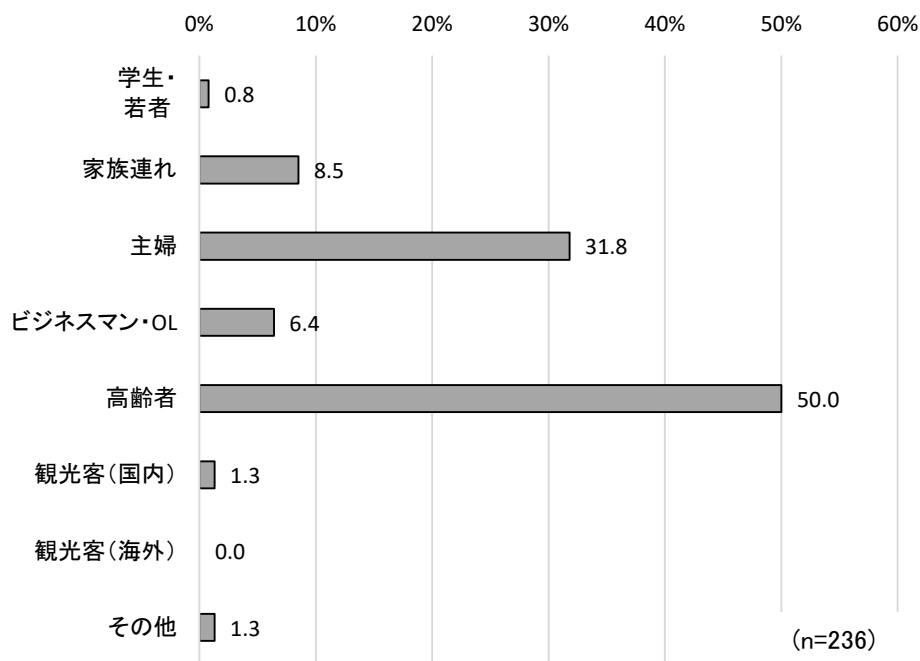
実際、商店街アンケートでは、商店街の問題として挙げられた17項目のうち、「商圈人口の減少」はA地域・近隣+地域型で第6位、A地域・広域+超広域型とB地域で第2位となっており、商店街が商圈人口の減少を強く懸念している様子が伺える。

一方、令和2年の国勢調査から算出した日本の総人口に占める65歳以上人口の割合(高齢化率)は28.6%に上っており、我が国では人口減少と同時に高齢化も進行している。本県の高齢化率は27.6%(算出根拠は全国と同じ)と全国と比較すると低いものの、今後、高齢化はさらに進行する見込みである(p.7 参照)。

また、商店街アンケートによると、商店街で最も多い客層(注)は高齢者(図表54)であり、県全体で今後、高齢化が進んでいくことを考慮すると、顧客の高齢化も進行していくことが想定される。

(注)商店街アンケートにおいて、複数回答により回答を得た「中心顧客」のうち、最も多い客層として単数回答により回答を得た客層。

図表 54 商店街で最も多い客層



## [問題点]

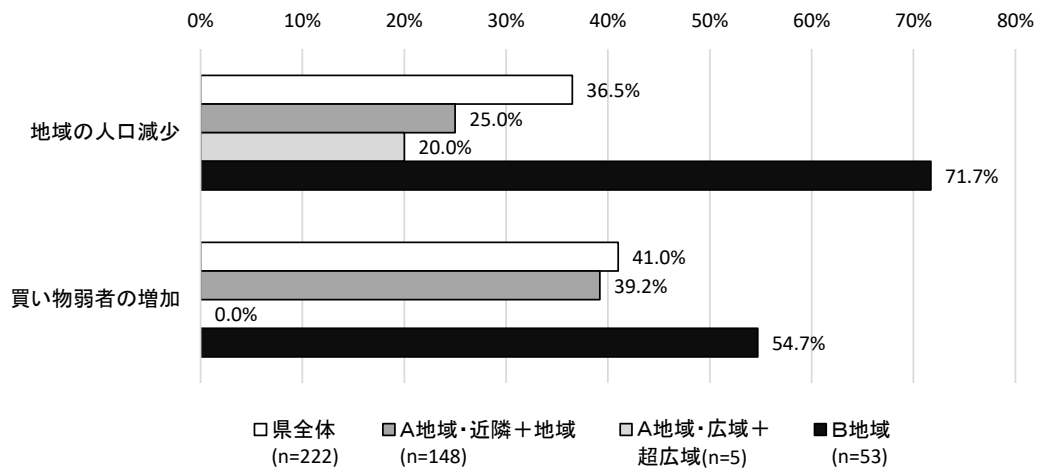
今後の人口や高齢化率の推移を展望すると、第2章で述べたとおり、A地域のブロックでは令和12年時点の人口が平成22年と比べて増加ないし横ばいとなる。一方、B地域では、全てのブロックで令和12(2030)年時点の人口が平成22年と比べて減少する。高齢化率は両地域とも上昇するが、B地域では、君津を除いて30%台後半から40%台後半の水準まで達する。

こうした人口減少や高齢化により、商店街においては、今後、来街者が減少し、売上が低下する団体が少なくないものと推測される。

このうち顧客の高齢化については、高齢者が一度に買う量や買い物の頻度の減少と、高齢者がさらに年齢を重ね健康上の理由により商店街まで買い物に来られなくなることによる客数の減少という2つの要因により、商店街の売上低下を引き起こすものである。

商店街アンケートによると、商店街が衰退している理由として「地域の人口減少」を挙げる商店街は、A地域・近隣+地域型で25.0%、A地域・広域+超広域で20.0%、B地域で71.7%となっており、「買い物弱者の増加」を挙げる商店街は、A地域・近隣+地域型で39.2%、A地域・広域+超広域で0.0%、B地域で54.7%となっている(図表55)。

図表 55 商店街が衰退している要因に「地域の人口減少」、「買い物弱者の増加」を挙げる商店街（地域・タイプ別）



## [問題解決のための方向性]

### i) 商圈人口減少への対策の推進

商圈人口減少への対策としては、従来からの顧客の来街頻度や購買単価を増大させたり、これまで商店街を利用していなかった新規顧客を取り込んだりすることにより、売上を維持していくことが求められる。

そのための対策としては、前述した個店や商店街の魅力向上のほか、以下に述べる情報発信の強化、外国人観光客の取り込み、公共的役割の強化などが考えられる。

1点目の情報発信の強化について述べると、PR活動や情報発信は、「商品」(Product)や「価格」(Price)、「流通」(Place)とともにマーケティング戦略を構築する重要な要素であり、集客力に直結するものであることから、その強化は個店や商店街の活性化に向けて不可欠であると言える。商店

街や商店街を構成する各個店が魅力向上のために様々な取組を行ったとしても、情報発信を怠れば、十分な効果は見込めず、にぎわいの増加につながらない。

商店街アンケートを見ると、「PR活動や情報発信」を商店街の弱みと認識している団体が33.9%を占めているが、商店街においては、情報発信の巧拙が集客力を左右することを認識した上で、チラシやマップ、看板、ホームページ、SNS(注)など、各情報発信媒体の特性を理解し、ターゲットに合わせた適切な情報発信を行うことが求められる。

(注) SNS: Social Networking Service(ソーシャル ネットワーキング サービス)の略。個人間の交流を促進することにより、社会的なネットワークの構築を支援するインターネット上のサービスのこと。趣味や職業、出身校、居住地などが同じ個人間のコミュニティを構築できる場を提供している。SNSの代表的なものとして、「インスタグラム」、「フェイスブック」、「ツイッター」がある。

2点目の外国人観光客の取り込みについては、コロナ禍を踏まえた政府による水際対策が緩和され、日本を訪れる外国人観光客が徐々に増えている。地域内の定住人口の減少や高齢化の進行が見込まれる中、商店街においては従来の客層の来街頻度を増やすとともに購買金額を増加させる必要があるが、そうした取組に加えて、客層をいかに拡大していくかが課題となる。その際、今後、さらに増加することが期待される外国人観光客は、商店街にとって有望なターゲットである。

外国人観光客を商店街に誘致するための取組としては、ホームページの多言語化などの外国人観光客向けの情報発信や、セミナーなどによる商店街での外国人対応力強化のほか、Wi-Fi(インターネット環境)の導入や免税対応、キャッシュレス化などがある。商店街アンケートを見ると、外国人旅行者をターゲットとした取組を実施している商店街は2.4%にとどまるが、外国人観光客の来訪が期待できる商店街においては、こうした事業に積極的に取り組むことが求められる。

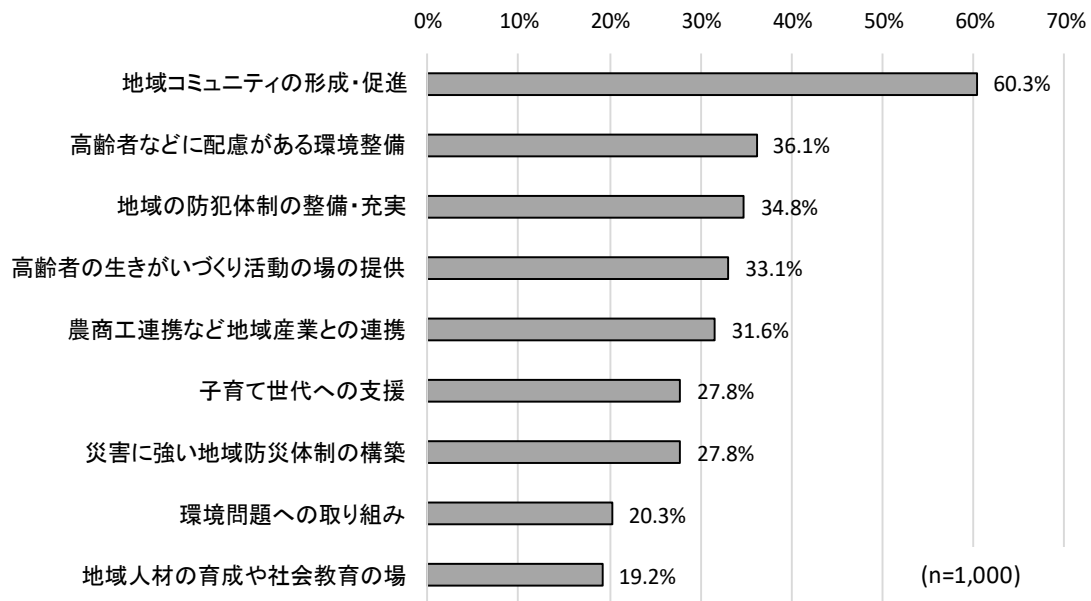
3点目の公共的役割の強化については、地域住民は商店街に対して買い物場としてだけではなく、様々な公共的な役割も求めていることから(図表 56)、そうしたニーズへの対応も必要と考えられる。

商店街を、地域コミュニティ形成・促進の場などに利用できるようにすれば、商店街への来街頻度が増加したり、これまで商店街のことをよく知らず、商店街を訪れていなかった層を取り込めたりする可能性がある。具体的には、高齢者や放課後の学童の居場所、習い事や趣味等の発表の場、地場製品の販売拠点などとして、商店街を活用することが考えられる。

このような公共的役割の提供は、インターネットショッピングや、車が主要な交通手段である郊外型商業施設では取組が難しいことであり、地域と密着した商店街ならではの取組として有効である。



図表 56 消費者が商店街に求める公共的役割



出所:「平成 29 年度 千葉県商店街実態調査」において実施した消費者アンケート

## ii) 顧客の高齢化への対策の推進

一方、今後、さらなる高齢化の進行が予想され、それに伴い買い物弱者の増加が懸念されているが、商店街における顧客の高齢化対策としては、商店街に訪れることができる高齢者への対応と、訪れることが難しくなった高齢者への対応の2つに分けて整理できる。

前者については、街路灯や防犯カメラ、歩道設置、休憩施設・トイレ設置等のハード整備に加え、商店街で買った商品を自宅に届ける配送サービスや店主・店員による細やかな対応などソフト面の充実により、高齢者が安全・安心かつ快適に買い物ができる環境を整備していくことが考えられる。

後者については、電話等により注文を受け付けて商品を宅配するサービスや、高齢者を自宅まで迎えに行き、買い物を済ませたら自宅まで送り届ける送迎サービス、高齢者の自宅付近まで訪問して商品を販売する移動販売等の取組が考えられる。

ただし、こうした施策を展開する場合、特に後者については民間では採算が合わないケースが多く、商店街だけでは対応が難しい。したがって、商店街が、行政や商工会・商工会議所との連携の下、総合的な買い物弱者対策を講じることが有効である。

## 問題点6 郊外型商業施設への顧客流出

対象: A地域・近隣+地域型 A地域・広域+超広域型 B地域

### [現状]

本県においては、道路網の整備やモータリゼーション(注)の進展に伴い、買い物の場の中心が、従来、商店街が立地していた住宅地や駅前から郊外のロードサイドへと移行してきた。

平成29年度に実施した消費者アンケートで「業態別商業施設利用頻度」を見ると、商店街に多い「一般商店・個人商店」を「全く利用しない」と回答した人が51.9%に上っており、「週に1日以上利用する」と回答した人は9.7%にとどまっている。一方で、一般的に郊外に多く立地している「総合スーパー・ショッピングセンター」では「週に1日以上利用する」と回答した人が40.5%に上っている(図表57)。

(注)モータリゼーション:自動車単なる輸送機関としてだけでなく、生活必需品として普及する現象。自動車の大衆化。

図表57 業態別商業施設利用頻度

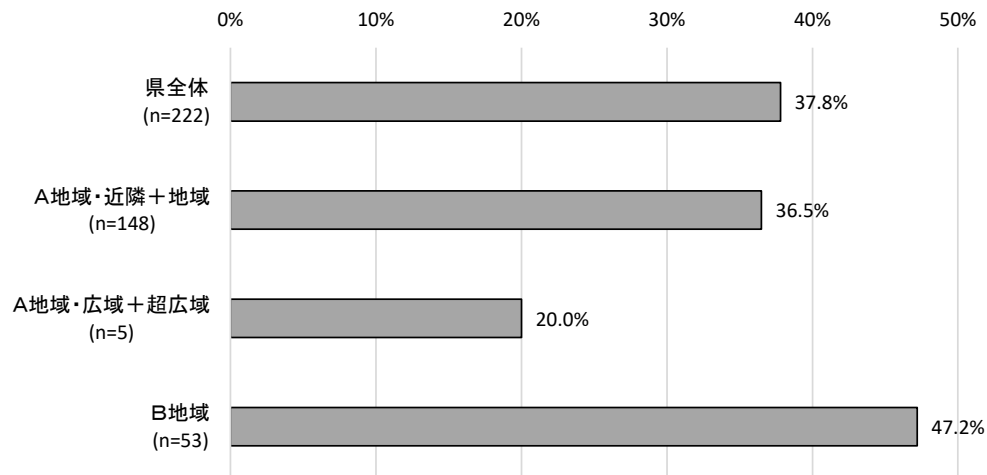
(単位:%)

						月に2~3日	月に1日	月に1日より少ない	まったく利用しない
	ほぼ毎日	週に4~5日	週に2~3日	週に1日	週に1日未満				
一般商店・個人商店 (n=1,000)	0.7	1.2	2.2	5.6	<b>9.7</b>	6.5	6.5	25.4	<b>51.9</b>
大型専門店・専門チェーン店 (n=1,000)	0.9	1.8	7.3	18.9	<b>28.9</b>	22.8	19.9	22.8	5.6
食品スーパー (n=1,000)	6.9	9.9	28.6	24.5	<b>69.9</b>	11.3	5.5	7.0	6.3
総合スーパー・ショッピングセンター (n=1,000)	2.8	3.2	12.2	22.3	<b>40.5</b>	16.7	14.8	18.2	9.8
百貨店 (n=1,000)	0.4	0.2	1.4	2.9	<b>4.9</b>	5.9	8.9	35.8	44.5
コンビニエンスストア (n=1,000)	8.6	11.1	17.6	16.5	<b>53.8</b>	15.9	10.7	11.8	7.8
通信販売 (n=1,000)	0.5	0.7	1.3	6.6	<b>9.1</b>	17.9	22.9	34.4	15.7
宅配 (n=1,000)	0.4	0.2	1.4	11.1	<b>13.1</b>	4.6	5.7	19.6	57.0
その他 (n=8)	0.0	0.0	0.0	37.5	<b>37.5</b>	0.0	12.5	0.0	50.0

出所:平成29年度「千葉県商店街実態調査」において実施した消費者アンケート

商店街アンケートでは、商店街が衰退している要因に「近郊の大型店の進出」を挙げる商店街が県全体で37.8%となっており、これを、地域・タイプ別に見た場合、A地域・近隣+地域は36.5%、A地域・広域+超広域は20.0%、B地域の商店街は47.2%となっている(図表58)。

図表 58 商店街が衰退している要因に「近郊の大型店の進出」を挙げる商店街  
(県全体、地域・タイプ別)



また、商店街の核店舗となっていた食品スーパー等には、顧客が郊外型商業施設に流出し、撤退に至ったところも少なくない。実際、ヒアリング調査においても、複数の商店街でそうした事例が確認された。郊外型商業施設の進出を原因とする、商店街内の食品スーパー等の撤退も、商店街にとって大きな痛手であり、にぎわいを喪失させる要因となっている。

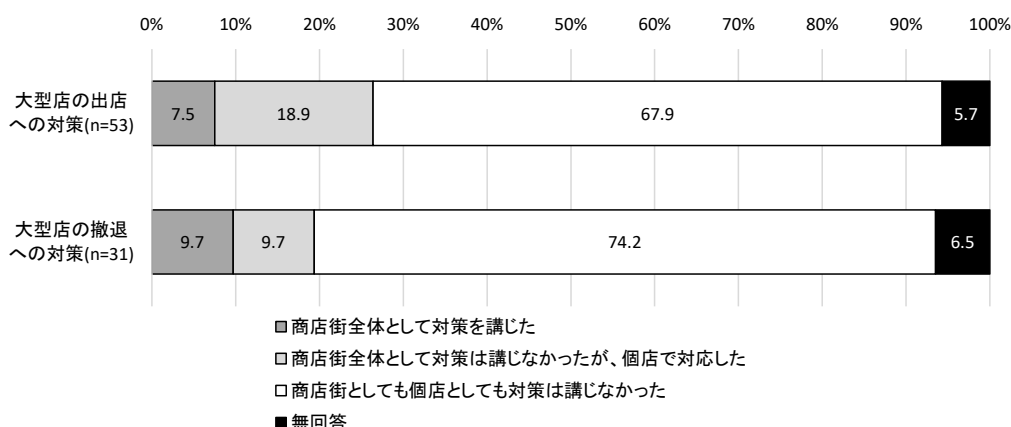
#### [問題点]

一般的に、商店街から郊外型商業施設へ顧客が流出している要因としては、郊外型商業施設が、価格や業種構成、車によるアクセス性等の面で優位性を有していることが挙げられる。

また、商店街に目を向けると、後継者不足(問題点1)や空き店舗の増加(問題点2)等により業種の不足や非商店の増加(問題点3)が生じ、これによる魅力の低下が、消費者の足を遠のかせている状況にある。一方で、商店街アンケートによると、大型店の出店への対策を「商店街としても個店としても講じなかった」商店街は 67.9%、大型店の撤退への対策を「商店街としても個店としても講じなかった」商店街は 74.2%となっている(図表 59)。

今後も郊外型商業施設への顧客流出に対して手を打たなかった場合、さらに個店や商店街の体力や魅力の低下を引き起こし、郊外型商業施設へのさらなる顧客流出を招くという悪循環に陥る恐れがある。

図表 59 大型店の出店・撤退への対策の取組状況



### [問題解決のための方向性]

郊外型商業施設と競合する中、商店街が生き残っていくための対策としては、商店街の魅力向上、商店街の公共的役割の強化、個店の魅力向上といった3つの方向性が考えられる。

このうち、商店街の魅力向上に向けた取組としては、最適な業種構成の維持や安全・安心・快適な環境づくり、「コト消費」への対応などがある。

商店街の魅力向上については、問題点7の「インターネットショッピングへの顧客流出」への対応としても重要性が高いことから、詳細は後述することとする。

また、商店街の公共的役割の強化については、商店街を買い物の場としてだけではなく、地域コミュニティ形成・促進の場として利用できるようにすることにより、商店街への来街頻度を増加させたり、これまで商店街を訪れていなかった層を取り込むことを狙うものであり、問題点5の「商圈人口の減少及び顧客の高齢化」への対応として前述したとおりである。

個店の魅力向上に向けた取組としては、まず、消費者の動向や競合する商業者の状況といった外部環境や、市場における自店の強みや弱み(内部環境)を把握・整理することが第一段階である。その上で、誰に何をどのように販売するかという自店の立ち位置(ドメイン)を決める必要がある。こうした段階を踏まえて、「商品」(Product)、「価格」(Price)、「流通」(Place)、「販売促進」(Promotion)という4つの「P」それぞれについて検討し、競争力のある組み合わせを完成させていくことが求められる(マーケティングミックス)。このような一連のマーケティング戦略構築の取組により、自店ならではの魅力を作り出すことができれば、多様な商業者との競合がある中においても、集客力の維持・向上を期待できる。

マーケティング戦略構築の一環として、商店街や個店で活用できるツールとしては、「一店逸品運動」(注1)や「まちゼミ」(注2)、「顧客の購買履歴を把握できるポイントカードの導入」等があるほか、「販売促進」については、問題点5に記載した様々な情報発信手法や店舗外観の整備、店主・店員による心のコもったおもてなし(ホスピタリティ)の向上等がある。

(注1)一店逸品運動: 個店が他店にはない魅力的な商品・サービスを開発・発掘し(前述の4つの「P」のうち「商品」に関連)、商店街が一体となってPRすることで(同「販売促進」に関連)、新規顧客の開拓やリピーターの獲得を狙う取組。「逸品」の質を高めるためには、商店街の会員が商品等

の開発に関する研究会を開き、相互に意見を出し合うといった活動を行うことが有効である。

(注2)まちゼミ:店主やスタッフ自身が講師となり、自店を教室として、受講者(お客様)にプロならではの専門的な知識や情報などを伝えるゼミナールを通じて、店主の人柄や店の雰囲気を知ってもらう取組。商店街に立地する個店が連携して取り組むことにより、発信力が高まるほか、受講者が個店に入りやすくなる(同「販売促進」に関連)といった効果がある。また、参加店は、新規顧客獲得が期待できるのに加え、顧客ニーズを把握することにより、品揃え(同「商品」に関連)や価格設定(同「価格」に関連)等の改善に向けたヒントを得ることができる。

## 問題点7 インターネットショッピングへの顧客流出

対象: A地域・近隣+地域型 A地域・広域+超広域型 B地域

### [現状]

「第2章 千葉県を取り巻く商業環境」では、インターネットショッピングの市場規模が、コロナ禍により物販系を中心に拡大していることを確認した。家計消費状況調査(図表 60)により、さらに子細に見ると、令和3年の2人以上の世帯におけるインターネットショッピングによる1世帯当たり1か月間の支出額は18,727円で、3年前の平成30年の約1.5倍に達している。

項目別に支出額の構成比を見ると、「食料」が22.5%で最も高く、以下「衣類・履物」(11.8%)、「旅行関係費」(8.2%)、「家電」(7.5%)、「医薬品・健康食品」(5.2%)などとなっている。

3年前と比較すると、新型コロナウイルス感染症による外出自粛などの影響を受けている「旅行関係費」(▲50.0%)と「チケット」(▲14.6%)が減少した。これら以外の項目はいずれも増加しており、中でも「出前」(+262.8%)を含む「食料」は+145.3%と大幅に増加した。

年代別に3年前と比較すると(図表 61)、全ての年代で支出額が増加しており、特に70歳以上は増加率が+75.1%と最も高い。また、30歳未満や30歳代は、増加額が比較的大きく、令和3年の支出額は30歳未満が25,373円、30歳代が27,686円と、平均(18,727円)を大きく上回る。

以上のことから、インターネットショッピングは、利便性や価格優位性を武器に急速に成長してきたが、コロナ禍によりその動きがさらに拡大しているものと思われる。

図表 60 インターネットショッピングによる支出額  
(品目別。2人以上の世帯。1世帯当たり1か月間の支出額)

	平成30年 (円)	令和3年 (円)	構成比 (%)	平成30年比	
				増加率 (%)	増加額 (円)
食料	1,721	4,222	22.5	145.3	2,501
食料品	1,227	2,929	15.6	138.7	1,702
飲料	349	767	4.1	119.8	418
出前	145	526	2.8	262.8	381
衣類・履物	1,409	2,218	11.8	57.4	809
旅行関係費	3,083	1,542	8.2	▲ 50.0	▲ 1,541
家電	743	1,413	7.5	90.2	670
医薬品・健康食品	620	971	5.2	56.6	351
贈答品	535	951	5.1	77.8	416
保険	502	891	4.8	77.5	389
化粧品	477	768	4.1	61.0	291
家具	281	511	2.7	81.9	230
自動車等関係用品	273	456	2.4	67.0	183
チケット	533	455	2.4	▲ 14.6	▲ 78
音楽・映像ソフト、パソコン用ソフト、ゲームソフト	318	439	2.3	38.1	121
書籍	276	438	2.3	58.7	162
電子書籍、ダウンロード版の音楽・映像、アプリ等	171	423	2.3	147.4	252
その他	1,670	3,029	16.2	81.4	1,359
合計	12,610	18,727	100.0	48.5	6,117

出所:総務省「家計消費状況調査」

図表 61 インターネットショッピングによる支出額  
(年代別。2人以上の世帯。1世帯当たり1か月間の支出額)

	平成30年 (円)	令和3年 (円)	平成30年比	
			増加率 (%)	増加額 (円)
30歳未満	15,579	25,373	62.9	9,794
30歳代	17,834	27,686	55.2	9,852
40歳代	18,624	25,793	38.5	7,169
50歳代	18,201	24,369	33.9	6,168
60歳代	11,350	17,401	53.3	6,051
70歳以上	5,526	9,674	75.1	4,148
平均	12,610	18,727	48.5	6,117

出所:総務省「家計消費状況調査」

### [問題点]

商店街アンケートを見ると、コロナ禍により売上高に「影響が出ている」商店街が8割強を占めているのに加え、商店街の抱える問題点として、「ネット販売・通販との競合」を挙げた商店街が10.1%に上っている。

実際、商店街アンケートでは、商店街で最も多い客層は「高齢者」となっているが、前述のとおり、コロナ禍以降、インターネットショッピングによる支出額の増加率が最も高いのは70歳以上の世帯である。

また、商店街が今後増やしたい客層は、「若者・学生」が54.3%で最も高く、次いで「家族連れ」(53.4%)となっているが、これらの層が多く含まれると見られる30歳未満や30歳代は、インターネットショッピングによる支出額の増加額が比較的大きく、実店舗離れが進んでいるものと推測される。

さらに、インターネットショッピングの支出額を項目別に見ると「食料」は構成比、増加額とも最も高くなっており、同種の商品を取り扱っている店舗が中心となる商店街においては、売上などで大きな影響を受けている可能性がある(県内商店街では、生鮮食品・日配食品店を含む「最寄品店」が1商店街当たり8.7店舗ある)。

こうしたことから、コロナ禍等によるインターネットショッピング市場の成長は、商店街の景況に大きな影響を与えており、今後さらに来街者数や売上高の減少による個店の廃業が増加し、にぎわいを喪失する可能性がある。

### [問題解決のための方向性]

インターネットショッピングが隆盛を極める中、商店街が生き残っていくための対策としては、実店舗の強みの追求、商店街の魅力向上、インターネット販売の導入、商店街の公共的役割の強化の4つの方向性が考えられる。

1点目の実店舗の強みの追求については、顧客の嗜好に対応した提案や専門的な知識の提供、店主等の心のこもったおもてなし(ホスピタリティ)等を強化することにより、長期に渡って顧客と良好な関係を築いていくこと(「お得意様」づくり)が求められる。また、商品の鮮度の良さも、配送に一定の時間を要するインターネットショッピングと差別化できる強みとなるものであることを、改めて意

識すべきである。

2点目の商店街の魅力向上については、インターネットでは体験できない(しづらい)「コト消費」に対応した取組など、商店街ならではの取組を展開していくことが有効である。

近年、生活に必要なモノの充足が進んだことや、人々の価値観の変化を背景に、趣味や芸術鑑賞、旅行、飲食やそれらによる交友等によって得られる充実した時間を求め、サービスや体験に支出する「コト消費」が拡大している。この「コト消費」への対応として商店街において取り組めるものとしては、消費者参加型のイベントの開催、特徴的な飲食店など「コト消費」対応施設の誘致、前述の「お得意様」との交流などが挙げられる。

ただし、魅力的な商店街となるためには、こうした取組だけでは不十分であり、前提として、最適な業種構成の維持や感染症対策を含む安全・安心・快適な環境づくりにより、消費者が便利に楽しく買い物ができる基本的な環境が整備されていることが必要である。

3点目のインターネット販売の導入については、商店街アンケートを見ると、「インターネット販売の導入」を「(多くの+一部の)個店で行っている」商店街は3割弱にとどまっており、伸びしろがあると言える。

実店舗を有する事業者がネットショップを運営する場合、サイト訪問者の安心感が高まり、購買意欲の増進につながることを期待できる。また、個店単位でインターネット販売を行う方法のほかに、商店街全体でインターネット販売を行う方法もある。商店街ヒアリング調査では、「Yahoo!ショッピング」上に商店街として出店した事例を取り上げた。同事例では、商店街の多くの店舗が共同で出品することにより、業種や品揃えを充実させ、集客力向上や買い回りの促進につなげている。詳細については第4章において紹介しているので、合わせて参考にされたい。

4点目の商店街の公共的役割の強化については、問題点5の「商圈人口の減少及び顧客の高齢化」への対応として前述したとおりである。



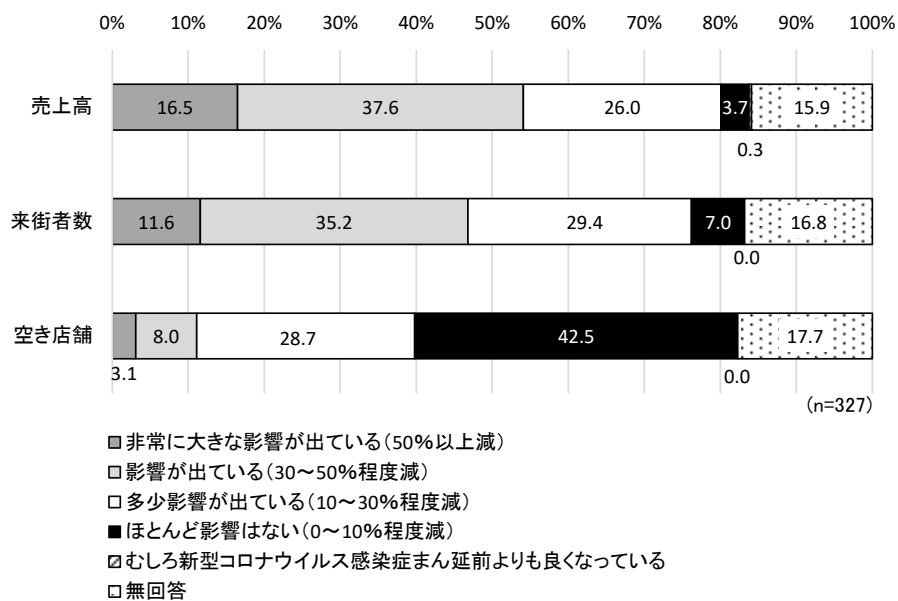
## 問題点 8 コロナ禍による売上高・来街者数減少

対象: A地域・近隣+地域型 A地域・広域+超広域型 B地域

### [現状]

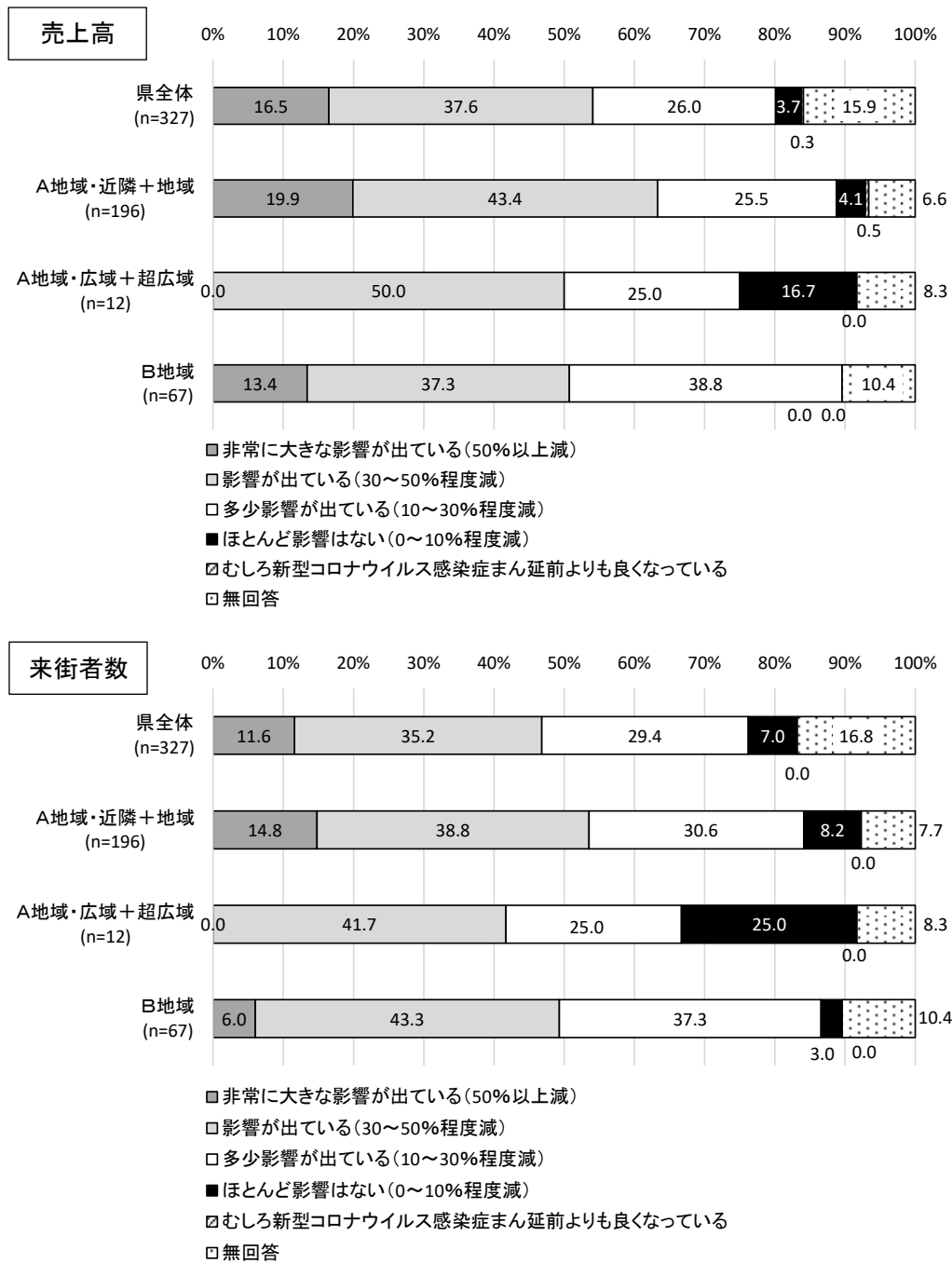
商店街アンケートで、新型コロナウイルス感染症の影響を聞いたところ(図表 62)、「影響が出ている」(「非常に大きな影響が出ている(50%以上減)」、「影響が出ている(30~50%程度減)」、「多少影響が出ている(10~30%程度減)」の合計)という回答は、売上高では 80.1%、来街者数では 76.2%に上った。また、空き店舗では、売上高や来街者数ほどではないが、「影響が出ている」という回答が 39.8%あった。

図表 62 新型コロナウイルス感染症の影響



売上高と来街者数について地域・タイプ別に見ると(図表 63)、A地域・近隣+地域及びB地域において、「影響が出ている」と回答した割合が比較的高い。また、A地域・広域+超広域では、「非常に大きな影響が出ている(50%以上減)」とする回答はなかったが、A地域・近隣+地域及びB地域では、「非常に大きな影響が出ている(50%以上減)」とする回答が見られた。

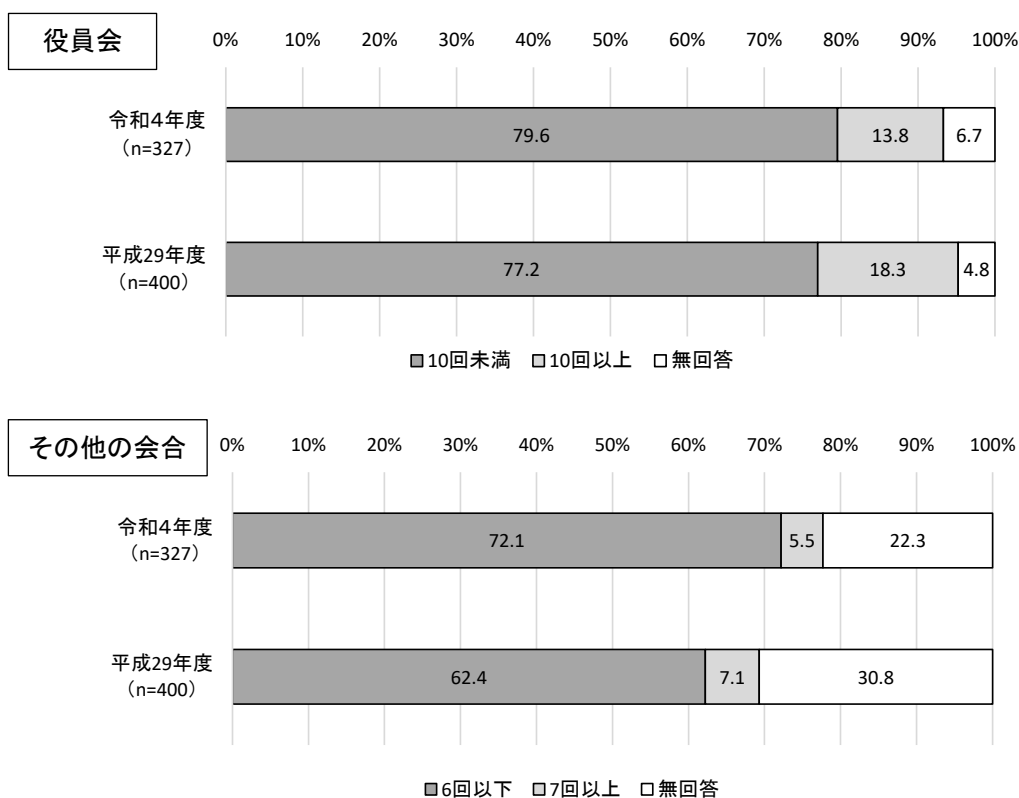
図表 63 新型コロナウイルス感染症の影響(県全体、地域・タイプ別)



商店街アンケートで、商店街における役員会の開催回数を見ると、10回未満が79.6%、10回以上が13.8%となっており、平成29年度との比較では、10回未満が2.4ポイント増、10回以上が4.5ポイント減となっている。また、その他の会合の開催回数は、6回以下が72.1%、7回以上が5.5%となっており、平成29年度との比較では、6回以下が9.7ポイント増、7回以上が1.6ポイント減となっている(図表64)。

このように、令和4年度と平成29年度を比較すると、商店街における各種会合の開催回数が減少したことが見て取れるが、これは新型コロナウイルスの感染防止のため、行政から3密(密閉空間、密集場所、密接場面)の回避や大人数での会食の自粛が呼びかけられ、会合を行いにくなくなったことが影響しているものと見られる。

図表 64 役員会及びその他の会合の開催回数



[問題点]

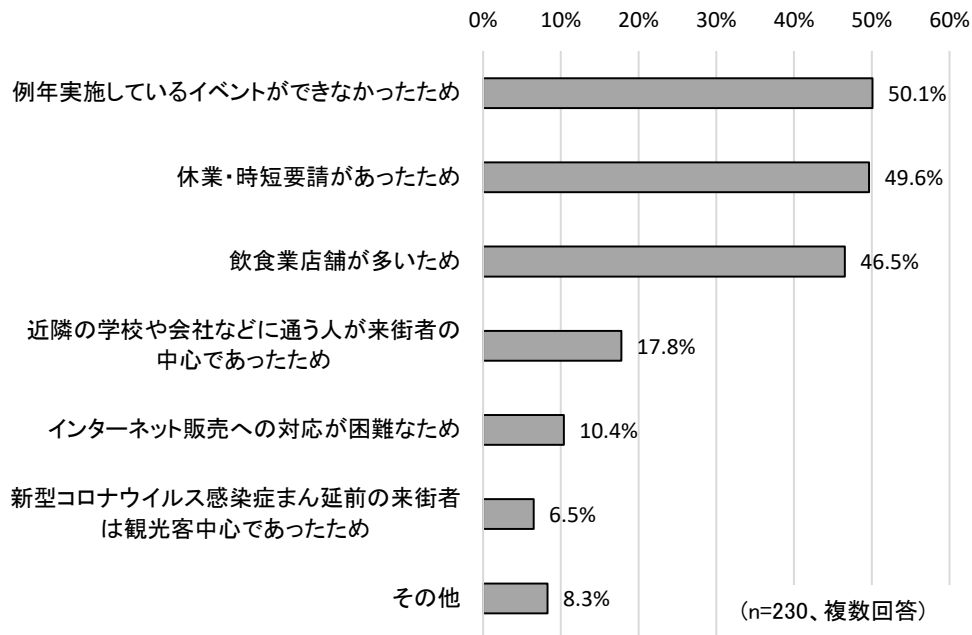
商店街アンケートで、商店街が新型コロナウイルス感染症の影響を受けている理由を見ると、「例年実施しているイベントができなかったため」(50.1%)や「休業・時短要請があったため」(49.6%)、「飲食業店舗が多いため」(46.5%)といった回答が比較的多い(図表 65)。

多くの商店では、従来、イベント開催時に一定の売上を確保しており、イベント中止による減収は、個店経営に大きなダメージとなったものと推測される。

また、商店街のイベントは、地域の祭りや行事等と同時に、市町村や地域団体など多様な主体と連携して実施するケースが多いが、コロナ禍の間に、イベントが中止されていたことにより、こうした主体との関係が希薄になってしまったり、イベント開催のノウハウを持つ役員が引退した商店街もあると思われる。したがって、商店街がイベントを再開するには、これまでより多くの時間と労力を要することが推測される。

一方、本県商店街を業種構成別に分類すると、「飲食、サービス、観光土産品業種等が中心」の商店街が 23.2%で最も高いのに加え(p.126 参照)、「飲食・サービス店」が商店街の核となっている団体も 15.3%ある(p.127 参照)。コロナ禍の影響を強く受けた業種の筆頭は飲食業であることから、飲食業が主体の商店街が一定数を占める本県においては、コロナ禍による飲食店の廃業に伴い、にぎわいが喪失した商店街が少なくないものと思われる。

図表 65 新型コロナウイルス感染症の影響を受けている理由



[問題解決のための方向性]

i) 売上高及び来街者数回復に向けた対策の推進

商店街においては、コロナ禍により減少した売上高や来街者数を、コロナ禍前の状態に近づけていくことが求められる。

短期的な対策としては、イベントの再開が考えられる。ヒアリング調査では、各地の商店街において、コロナ禍により中止されていたイベントが、感染防止対策を講じた上で、徐々に再開されていることを確認した。一般に商店街がイベントを実施する目的は、地域住民等の来街を促し、商店街の各店舗を知ってもらった上で、固定客化することだろう。したがって、イベントの実施にあたっては、これまでに開催してきたイベントにより、来街者の固定客化等の成果を得られていたのかを検証するとともに、イベントの目的に照らして内容や効果的な実施方法を再検討することも必要であろう。

中長期的な対策としては、従来、取り組んできた後継者不足や空き店舗に関する対策を着実に進めながら、問題点7までに述べてきたように個店や商店街の魅力を向上させていくことが求められよう。

こうした短期的な対策及び中長期的な対策は、いずれも推進していくためには商店街が組織として機能していることが求められるが、コロナ禍により各種会合が行いづらかったこともあり、会員間のつながりが希薄になっている商店街もあるものと推測される。したがって、そうした商店街においては、会員の協力体制を再構築することが喫緊の課題となる。

また、問題点5の「商圈人口の減少及び顧客の高齢化」への対応として前述したとおり、商店街を買い物の場としてだけでなく、地域コミュニティ形成・促進の場として利用できるようにすることにより、商店街への来街頻度を増加させたり、これまで商店街を訪れていなかった層を取り込むことが期待できる。このことから、コロナ禍以降の社会において、商店街を活性化していくためには、地域住民のニーズの変化等を把握し、これに対応した公共的役割を提供していくことも有効である。

そこで、商店街は、イベント開催などで市町村や地域団体などの多様な主体と積極的に連携し、協力関係を築いておくことが重要と考える。

## ii) コロナ禍を踏まえたDXの推進

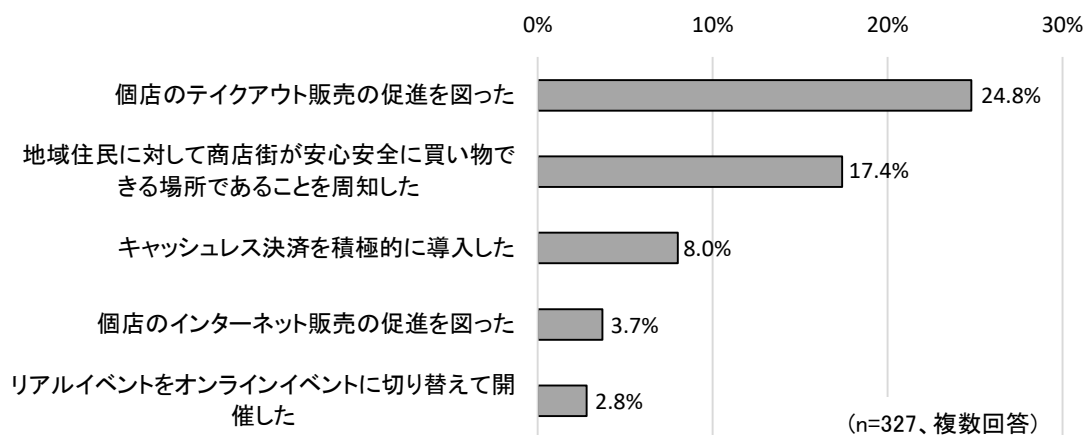
商店街及び個店におけるコロナ禍への対策としては、引き続き顧客や従業員の検温や手指消毒等による感染防止対策を徹底し、それを周知していくことが必要であるが、その上でデジタル技術を活用したDXにより競争力を高めることが求められる。

商店街及び個店におけるDXの取組としては、インターネット受注によるデリバリーやテイクアウト販売、商品のインターネット販売、キャッシュレス決済、オンラインイベント等が考えられる。ただし、商店街アンケートでコロナ禍への対応として行った取組を聞いたところ、最も回答の多かった「個店のテイクアウト販売の促進を図った」でも24.8%にとどまっている(図表66)。

日本政府は、令和5年5月8日から、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけを現在の2類相当から、季節性インフルエンザ等と同等の5類に移行する方針を決定している(令和5年3月現在)。しかしながら、変異株の状況など、今後の感染状況次第では、対策が再び強化される可能性も否定できない。商店街や各店舗においては、今後、感染が拡大したとしても、その影響を最小限にとどめることができるよう、上記の取組について、積極的に実施し、必要な準備しておくことが求められよう。また、近年の消費動向に鑑みれば、インターネット販売の促進やキャッシュレス決済の導入などは、平時においても売上や来街者数の増加に寄与することが期待されるため、商店街の活性化にも有効であると考えられる。

県内の自治体では、コロナ禍以降、キャッシュレス決済事業者と連携した消費喚起策や、飲食店のデリバリーシステムの構築支援等に取り組む動きが見られるが、行政や商工会・商工会議所等においては、こうした中小事業者のDXを支援する取組を、さらに充実させていくことが求められよう。

図表 66 新型コロナウイルス感染症のまん延による影響を踏まえた新たな取組



### III. 問題解決のための取組例

本項では、前項で詳述した問題解決のための方向性を具現化するための取組の例を示す。

これら取組例は、県内外の商店街を対象に行った「商店街ヒアリング調査」等により収集・整理したものである。(括弧内は、商店街ヒアリング調査で実施が確認できた商店街。)

#### 方向性A 後継者育成、創業・開業支援

実施主体	取組例	内容
商店街	チャレンジショップ	商店街の空き店舗を活用したスペースに、本格出店に向けた準備として一定期間出店し、出店者に経営ノウハウを習得してもらう
	ショップinショップ	1つの店舗の中に別業種の店舗が入る。出店者は低コストで商売ができ、受け入れ側は新規顧客の獲得が期待できる
	空き店舗のマッチング	不動産業者から空き店舗情報の提供を受け、商店街内への出店を希望する人に提供する(p.96 沼津仲見世商店街振興組合)
	後継者公募	後継者のいない商店を存続させるため、後継者を公募し、ワークショップ等を通じて後継者を選定する
自治体、商工会・商工会議所等	後継者塾	経営者としての心構えや商店経営の基礎、事業承継のポイント等を学ぶ講座を開催する
	商人塾	店舗改善に意欲のある商業者を対象とし、商品レイアウトや、情報発信の手法など、魅力的な店舗づくりについて学ぶ講座を開催する
	創業塾	創業を目指す方、創業して間もない方等を対象とした、創業に必要なノウハウを学ぶ講座を開催する
	家賃等補助	実店舗での開業を希望する創業者に対し、開業に際して賃料補助、改修費補助を実施する

#### 方向性B 商店街の魅力向上

実施主体	取組例	内容
商店街	まちゼミ	商店主が講師となって行う少人数制のゼミで、商店のことを知ってもらい、お店のファンを作ることで、固定客の確保につなげる(p.88 野田市本町会)
	まちバル	飲み歩き・食べ歩きイベントの開催を通じて、飲食店を知ってもらい、リピーター獲得のきっかけづくりをする
	一店逸品運動	各個店が、他店にない独自のサービスや商品を提供し、消費者にPRする
	100円商店街	各個店が、店先に100円均一の商品を準備し、店内で精算することで、入店のきっかけをつくるとともに、店内の他の商品の購入を促す(p.80 芝山団地商店会)
	フリーマーケット・朝市・軽トラ市実施	露天商や農家、一般の方等が出店するフリーマーケットや朝市、軽トラ市を開催し、集客を図る(p.86 千葉銀座商店街振興組合など)
	ファサード整備	景観に配慮したファサード改修に取り組み、歴史的な風情ある街並みを形成することでまちとしての価値を高める
	「コト消費」向けの取組実施	イベントや体験販売など、商店街や実店舗ならではの取組により、買い物だけではない魅力を創出し、集客につなげる

### 方向性C 個店の魅力向上

実施主体	取組例	内容
商店街	まちゼミ	商店主が講師となって行う少人数制のゼミで、商店のことを知ってもらい、お店のファンを作ることで、固定客の確保につなげる(p.88 野田市本町会、再掲)
	一店逸品運動	各個店が他店にない独自のサービスや商品を提供し、消費者にPRする(再掲)
自治体、商工会・商工会議所等	商店コンテスト	商品やサービスなどの観点から、魅力ある店舗を表彰し、その取組を周知することで、魅力ある取組の横展開を図る
	繁盛店視察	起業希望者や後継者を対象とし、地方都市の商店街等を訪問し、繁盛店の経営手法を学んでもらう
	商人塾	店舗改善に意欲のある商業者を対象とし、商品レイアウトや、情報発信の手法など、魅力的な店舗づくりについて学ぶ講座を開催する(再掲)
	専門家派遣	商店街からの要請に応じ、専門家を現地に派遣して課題解決やイベント事業などについてのアドバイス支援を行う

### 方向性D 最適な業種構成の維持

実施主体	取組例	内容
商店街	テナントミックス	地域のニーズにあった業種構成を実現するために、空き店舗などを活用し、必要な店舗を誘致する
	生鮮市場の設置	テナントミックスの一環として、生鮮市場を商店街自らが設置する
自治体、商工会・商工会議所等	必要業種店舗への家賃補助	空き店舗に商店街自らが選定した業種の店舗を誘致した場合に、店舗賃借料の一部を商店街に対して補助する

### 方向性E 商店街の組織力強化・リーダーの確立

実施主体	取組例	内容
商店街	青年部・女性部の設置	次世代の商店街リーダー育成のため、青年部を設置し事業を任せるなどして世代交代を円滑に行う
	他団体との連携	他の商店街や、大学、NPOなどと連携することで、単独の商店街では実施が難しかった事業や、外部からの新たな視点を活かした事業が実施できる
	役員への若手登用	役員に若手を登用し、イベントなどの運営を通じ、商店街活動のノウハウを習得させることで、次世代の商店街リーダーとして育成する
自治体、商工会・商工会議所等	商人塾	意欲のある商業者を対象とし、魅力的な店舗づくりと並行して、商店街活動のノウハウについて学ぶ講座を開催する
	専門家派遣	商店街からの要請に応じ、専門家を現地に派遣して課題解決やイベント事業などについてのアドバイス支援を行う(再掲)
	法人化(経費補助)	任意団体の商店街が法人化した場合にその経費(設立費・運営費)の一部を助成する

## 方向性 F 個店・商店街の効果的な情報発信推進

実施主体	取組例	内容
商店街	ホームページ・SNSによる情報発信	ホームページやSNS(フェイスブック・ツイッター)等の媒体を活用して、商店街の情報を発信する(p.84 東金商店街連合協同組合など)
	地域メディアの活用	地域の新聞やテレビ、WEBサイト等に商店街の情報を提供し、情報発信をしてもらう(p.98 上古町商店街振興組合)
	商店街のイメージ向上	商店街内の場所をアートイベントに提供し、アート作品を展示することにより、商店街のイメージ向上と集客を図る(p.92 商店街振興組合柏二番街商店会)
	イベント開催	定期的にイベントを実施することで、商店街への来街を促し、商店街のPRを行う(p.90 柏駅前通り商店街振興組合など)
自治体、商工会・商工会議所等	イベント事業に対する補助	街のにぎわいを創出することを目的とした、商店街等のイベントに対し、補助を行う
	商人塾	店舗改善に意欲のある商業者を対象とし、商品レイアウトや、情報発信の手法など、魅力的な店舗づくりについて学ぶ講座を開催する(再掲)
	専門家派遣	商店街からの要請に応じ、専門家を現地に派遣して課題解決やイベント事業などについてのアドバイス支援を行う(再掲)

## 方向性 G 商店街の公共的役割強化

実施主体	取組例	内容
商店街	循環バスの運行	商店会が駅と商店街を結ぶ循環バスを運行し高齢者の買い物をサポートする(p.78 佐倉城下町商店会)
	安心・安全な商店街環境整備	防犯カメラや街路灯などを整備し、安心・安全に歩いて買い物ができる商店街環境を整備する
	コミュニティ施設整備	商店街内にコミュニティスペースを設け、ポイント付与端末を設置し、買い物客やバスを待つ人など地域住民のコミュニティ形成の場として活用する (p.82 大原中央商店街協同組合)
	電動車いす貸し出し	高齢者や身障者等が商店街内を散策できるよう、電動車いすを無料で貸し出す
	買い物介助	商店街でサービス介助士実技講習会を開催し、各商店が、高齢者や障害のある人の介助の仕方を学ぶ
自治体、商工会・商工会議所等	ハード整備への補助	商店街が実施する、防犯カメラや街路灯などのハード整備事業に対し補助をする



## 方向性H 外国人観光客への対応の充実

実施主体	取組例	内容
商店街	多言語指さしシート	店員と外国人客が指さすだけで会話ができる多言語指さしシートを作成し、スムーズな対応による接客を実現する
	Wi-Fi(ネット環境)の整備	無料Wi-Fiサービスの提供。災害時には、無料インターネット接続時間の制限を開放することで、避難情報等の収集ができるようにする
	メニュー・POP・マップ・ホームページ等の多言語化	英語・中国語・韓国語等で表記された商店街マップを作成し、外国人観光客にまち歩きや商店街への来街を促す
	外国人観光客向け情報発信	ホームページやSNS、インターネット動画サイトなどを活用し、外国人観光客に、商店街や地域の魅力を発信する
	店員の語学研修	インバウンド対策のために、店員向けの英会話教室等を実施し、外国人観光客に対する接客力の向上を図る
	免税手続き一括カウンターの整備	免税手続きを一か所で行える一括カウンターを設置することで、外国人観光客がスムーズに買い物できるようにする
自治体、商工会・商工会議所等	旅行者との連携	旅行会社や観光協会等と連携し、日帰りの外国人観光客向け商店街観光ツアーを実施する

## 方向性I 商店街のまちづくりへの参画

実施主体	取組例	内容
商店街	歴史的建造物の保全	地域住民等と連携し、商店街内の歴史的建造物を保全することにより、地域の価値向上を図るとともに、コミュニティ活動の場として活用する(p.84 東金商店街連合協同組合)
自治体、商工会・商工会議所等	地権者・商業者・行政等の連携強化	駅周辺地域の活性化グランドデザインを策定。駅周辺を複数のエリアにゾーニングし、それぞれの方向性に沿ってまちづくりを進める
	まちづくり推進組織の設立	まちづくり協議会や、まちづくり会社などを設立し、商店街だけでなく、地域全体の連携を促進し、まちの活性化につなげる
	民間活力の活用	まちづくり構想を策定の上、行政の他、大学、デベロッパー等で委員会を組織し、構想を推進する

## 方向性J DXの推進

実施主体	取組例	内容
商店街	商店街全体のECサイト設置	商店街全体のECサイトを設け、業種や商品数を充実させることにより集客力向上を図る(p.96 沼津仲見世商店街振興組合)
	ポイントカードの活用	ポイントカードをICカードに切り替えることによって、顧客毎の購入履歴を収集し、販促活動に活用する(p.82 大原中央商店街協同組合)
	オンライン受注によるデリバリー	飲食店が共同で出前を受注するWebサイトを構築し、デリバリーサービスを実施する(p.90 柏駅前通り商店街振興組合など)
	イベントのオンライン化	Web会議システム等を利用してイベントを開催することにより、感染症の拡大期においてもプロモーション活動を行うことができる上、開催コストの低減にも資する
自治体、商工会・商工会議所等	事業に対する各種支援	商店街が取り組むDXに関する事業に対し、補助金支給や事務局機能の提供等により支援する