

商店街の デジタル化推進に向けた 取り組み





CONTENTS

| | |
|--|----|
| 1. 商店街がデジタル化に取り組むことの意義 | 1 |
| (1) IT・デジタル化、そしてDX..... | 1 |
| (2) デジタル化からDX化へ..... | 2 |
| (3) 小売業・商店街にとってのDX化..... | 2 |
| 2. デジタル化推進に向けた多様な支援策 | 3 |
| (1) 中小企業庁「IT導入補助金」..... | 3 |
| (2) 地方自治体の支援策..... | 5 |
| (3) デジタル化推進に向けた行政による支援策の小括..... | 6 |
| 3. デジタル化に向けた商店街の取り組み | 8 |
| (1) スマート街路灯を活用した人流の見える化と情報発信 (東京都港区・六本木商店街振興組合)..... | 8 |
| (2) DX化情報基盤アプリシステム構築事業 (東京都三鷹市・三鷹商工会(三鷹市商店会))..... | 9 |
| (3) SNSを活用し商店街と個店を支援 (愛知県名古屋市長・愛知県商店街振興組合連合会)..... | 10 |
| (4) 商店街が独自でバーチャル商店街を開設 (大阪府大阪市・千日前道具屋筋商店街振興組合)..... | 11 |
| (5) QRコード採用のポイントカード事業から始まった デジタル化への取り組み (大阪府枚方市・宮之阪中央商店街振興組合)..... | 12 |
| (6) 未来型商店街づくりに向けて実証事業 (山口県山口市・山口県商店街振興組合連合会)..... | 13 |
| 4. デジタル化推進に向けた商店街の戦略対応 | 14 |
| (1) 事例研究から得られた示唆..... | 14 |
| (2) デジタル化に向けたステップ..... | 16 |
| (3) 店舗のデジタル化への対応..... | 18 |
| 5. デジタル化推進に向けた提言(政策的含意) | 19 |
| (1) DXとは..... | 19 |
| (2) 商店街の課題は多種多様..... | 20 |
| (3) デジタル化推進のために..... | 20 |
| (4) 伴走支援の仕組みを構築する際の留意点..... | 20 |

1. 商店街がデジタル化に取り組むことの意義

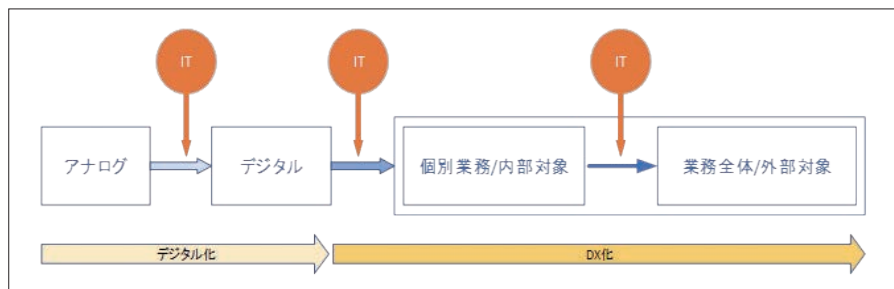
(1) IT・デジタル化、そしてDX

「デジタル化」、それと類似した用語としての「IT(化)」、そして最近特に目にすることの多い「DX」の意味について検討することから始める。「IT(Information Technology: 情報技術)」は、「コンピューター・インターネット・携帯電話などを使う、情報処理や通信に関する技術を総合的に指している語」(デジタル大辞泉)と説明され、ICT(Information and Communication Technology: 情報通信技術)も同義と考えてよい。これらは、コンピューターやインターネットなどに関わる技術の総称で、パソコンやスマートフォン等の機器そのもの、それを動かすソフトやアプリ、それらを使って動かすことができるSNSやゲームなどを成り立たせている各種の「技術」を意味している。このITが社会を大きく変える可能性を持つことが期待されており、その現象を「IT革命」と呼んだりしている。

デジタルとは、辞書的に説明すると「連続的な量を段階的に切って数字で表すこと」であり、これと対極をなすアナログとは「データを連続的に変化していく量で表すことであり、長さや量、物質を表すときに使い、区切られることなくゆるやかに止まることなく変化していくもの」である。例として、時計を取り上げる。昔ながらの針で時を表示する時計、これがアナログ(=アナログ時計)である。デジタル時計には針がない。時は数字で画面に表示される。8時10分15秒の次の表示は8時10分16秒である。この1秒間には、まるで時がないかのように表示は15秒のままで変わらない。つまり時は連続的ではなく、1秒ごとに切り取って表示されている。これがデジタル時計なのである。

最後は、DX(Digital Transformation)についてである。DXは単にデジタル化することと同じ意味ではない。スポーツ計時の例に戻って考えてみると、計時のデジタル化によって、記録は単なる時間ではなく、デジタル化されコンピュータ処理可能なデータ化され、この記録が生まれたプロセスが詳細に分析できるようになる。スタート後何秒でトップスピードに到達したか、ラスト10mを何秒で駆け抜けたかなど、細かく分析できるようになった。走りの一切のプロセスを解析した結果、記録は向上したのである。このプロセスは見方を変えれば、「早く走るためには、何をどうすればよいか?」が明らかになった。「記録向上という目的を実現するためには、どのようなITを駆使することが必要で、それを利用してどのようなデータを獲得し、それをどのように活用しなければならないか」。この一連のプロセスを検討し、実行することによって、記録向上という目的を達成しようとする、これこそがDX化である。つまりDX化のポイントは、「目的を実現するため」という点にある。これらの要点を図表1にまとめた。

図表1 IT・デジタル化・DX化の関連性



(2) デジタル化からDX化へ

デジタル化とは、アナログからデジタルへ移行することであった。商店街の場合、新聞折り込み広告による売り出しの告知から商店街HP上での告知へ、シールを台紙に張る旧式のスタンプからスタンプカードへの転換などが典型例である。デジタル化はアナログと比較して、消費者や商店街にある一定の効果をもたらすことができ、こうした効果は、業務の効率化（コスト削減や、より効果的に成果を挙げることができるという意味）と呼べるだろう。そして、図表1で示したように、デジタル化が実現するとたちまち次に始まるのがDX化である。つまり、DX化を進めるためには、ぜひともデジタル化が求められることを理解しておかねばならない。

(3) 小売業・商店街にとってのDX化

一般にDX化の最終目的は、「個別業務の効率化（これは企業内・組織内のシステム変更・改革で実現可能）」だけではなく、「業務全体の改革（個別の企業内・組織内だけでは完結せず、企業全体・組織全体、加えて外部との関係性を組み替えることで初めて実現可能）」にまで着手することで、全く新しいビジネスシステムを構築したり、革新的なサービスや価値の提供を目指すことである。「中小企業のDX推進に関する調査」（令和5年）によると、小売業におけるDX理解度は、製造業に比べて遅れており、そのレベルはDX化の初期段階にあることが明らかである。

これらのことから、小売業のDX化では、①DX化によって可能となること（=DX化の効果）は多岐にわたるが、その実現には多くの課題があること、②一気に高度なDX化を目指すのではなく、デジタル化を進め、業務の効率化を追求するというステップを踏みつつ徐々にレベルアップを図ること、と理解しておきたい。

また、個店の課題と商店街の課題は同じではなく、商店街は商店街全体としていかに消費者の吸引力を高めるかが基本課題であり、来街した消費者を自店に誘導するのは個店間の競争に委ねられている。したがって商店街にとってのDX化の課題や目的は、いかに現代流に消費者の来街を増加させるかが焦点であり、個店は来街客を自店に見合ったDX化によって現代流に誘導することが使命である。

2. デジタル化推進に向けた多様な支援策

デジタル化に必要な資金については、国と地方自治体による補助が支援策として拡充されている。ここでは、国のサービス等生産性向上IT導入支援事業（IT補助金）のうち、複数社連携IT導入類型（概要）について、自治体では埼玉県、東京都、岐阜県、横浜市の支援策について整理する。

（1）中小企業庁「IT導入補助金」

2020年4月に学識者や有識者らにより設置された「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会」の最終報告書を受け、令和3年度から「サービス等生産性向上IT導入支援事業（IT導入補助金）」に複数社連携IT導入類型が追加された。

【サービス等生産性向上IT導入支援事業（IT導入補助金）】

本来的には、中小企業・小規模事業者がITツールを導入することで、業務の効率化・売上のアップといった経営力の向上・強化のための事業である。インボイス対応も見据えた企業間取引のデジタル化を推進することを目的とするデジタル化基盤導入枠も設けている。この枠内に複数の中小企業・小規模事業者が連携してITツールを導入する際の複数社連携IT導入類型を設けている。本施策の概要及び具体的な取り組みイメージは図表2～図表4に示した通りである。

図表2 複数社連携IT導入類型の概要

| 「複数社連携IT導入類型」の概要について | |
|--|------------------------------------|
| 1. 補助対象事業者 | ※事業に参加する事業者の条件は「10者以上」であること等を要件とする |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 商工団体等 (例) 商店街振興組合、商工会議所、商工会、事業協同組合 等 ● 当該地域のまちづくり、商業活性化、観光振興等の担い手として事業に取り組むことができる中小企業者又は団体 (例) まちづくり会社、観光地域づくり法人 (DMO) 等 ● 複数の中小企業・小規模事業者により形成されるコンソーシアム | |
| 2. 補助対象経費（一例） | |
| (1) 基盤導入経費 | |
| ● ITツール：会計ソフト、受発注ソフト、決済ソフト、ECソフト【クラウド利用料は最大2年分】 | |
| ● ハードウェア：PC・タブレット、レジ・券売機等 | |
| (2) 消費動向等分析経費 | |
| ● ITツール：消費動向分析システム、経営分析システム、需要予測システム、電子地域通貨システム、キャッシュレスシステム、生体認証決済システム 等【クラウド利用料は最大1年分】 | |
| ● ハードウェア：AIカメラ、ビーコン、デジタルサイネージ 等 | |
| (3) 参画事業者のとりまとめに係る事務費・専門家費 | |
| 3. 補助率・補助上限額 | |
| ● 補助率 | |
| (1) 基盤導入経費：1/2～3/4（デジタル化基盤導入類型と同様） | |
| (2) 消費動向等分析経費：2/3、(3) 事務費、専門家費：2/3 | |
| ● 補助上限額：(1) + (2) ⇒3,000万円、(3) ⇒200万円 | |

出所：中小企業庁（2022）「IT導入補助金 令和3年度補正予算の概要」より

図表3 複数社連携IT導入類型の具体的なイメージ



出所：同上

図表4 複数社連携IT導入類型の参加事業者のイメージ



出所：同上

(2) 地方自治体の支援策

商店街のデジタル化を支援する地方自治体の多様な支援事例を紹介する。キャッシュレス決済端末の導入に力を入れる埼玉県の実業、商店街のデジタル化推進を未来戦略に位置づけ、取り組み事例を横展開することを前提に補助率・補助額で商店街を啓発する東京都の例、商店街DXを事業化するために、キャッシュレスやオンラインをDXの第一歩と位置づけ取り組んでいる岐阜県の例、商店街とIT関連企業等の連携を誘発するプラットフォームを形成する横浜市の事業を取り上げる。

① 埼玉県「商店街DX推進事業」

埼玉県では、ポストコロナを見据えた商店街の再構築に向け、DX推進の入口となるキャッシュレス決済を導入する商店街等をサポートする。商店街には、動画や情報サイトによる情報発信、キャッシュレス決済端末の導入支援を行っている。

キャッシュレス決済端末導入費用、広報活動費については、キャッシュレス導入比率に応じて経費補助を行っている。

すでに、ふるさと寄居商店会（寄居町）やおがのシルクロード商店会（小鹿野町）、川越一番街商業協同組合（川越市）のようにキャッシュレス比率が9割を超える商店会も複数みられる。補助要件のハードルは高いが、専門家派遣などでしっかりとサポートし、キャッシュレス比率を上げた商店街には広報活動にも補助を交付するなど、手厚いサポートをしている。

② 東京都「商店街デジタル化推進事業」「未来を創る商店街支援事業」

東京都は、商店街のデジタル化を推進する事業として、令和2年度「商店街キャッシュレス導入モデル事業」、令和3年度「商店街デジタル化モデル事業」（補助率10分の9、補助限度額1,000万円）を経て、令和4年度は「商店街デジタル化推進事業」（補助率・補助限度額は同じ）を実施している。

これらの事業はデジタル化等の好事例を創出し、パイロット事業に位置づけて情報発信（いわゆる横展開）することを目的としている。補助率と限度額を通常事業より高く設定し、導入前の準備段階から導入後まで専門家謝金も補助対象とした伴奏型の支援策としている。

令和4年度に開始した「未来を創る商店街支援事業」は、空き店舗活用とキャッシュレスなど複合的な事業の実施を想定するもので、計画策定支援から事業実施、評価会議まで専門家による伴走支援を3年間、集中的かつ継続的に支援する。

③ 岐阜県「商店街DX事業費補助金」

岐阜県では、令和3年度から新型コロナウイルス感染症の拡大防止を図るために、商店街のデジタル化を進めることで商店街の「安全・安心」を確保するとともに、商店街のPR、環境整備を実施し、若者やインバウンドの誘客促進、消費拡大を図ることで商店街活性化を支援する「岐阜県商店街DX事業費補助金」の制度を設けた。事業の実施主体は、商店街振興組合及び商店街振興組合連合会、その他商店街

団体、商工会議所、商工会のほか、実行委員会等も補助対象となる。具体的な対象事業は、以下のとおりである。

- ア. 商店街オンライン事業
- イ. 商店街キャッシュレス・Wi-Fi環境整備事業
- ウ. 専門家派遣事業

④ 横浜市「商店街コラボボックス事業」

横浜市の商店街振興施策は多岐にわたるが、デジタル化を推進することを目的とした事業には次のようなものがある。

- ア. 商店会の意向を尊重したデジタル化の推進。複数商店街での取り組みを推奨；「商店街プレミアム付き商品券支援事業」では、商品券を電子商品券とする場合や、3商店会以上の複数商店街で取り組む場合の支援を補助率、補助限度額とも厚くしている。
- イ. ICT導入や事務委託支援など商店街組織を持続化するための支援；定例会をWeb方式で実施する、イベントやチラシを内製化する、SNSで情報を配信する、クラウドサービスを活用したホームページの作成やECサイトの作成を希望する商店街等に専門のICTアドバイザーを派遣し、ICTを試行するための経費を補助する。
- ウ. 民間事業者と連携して商店街の魅力づくりを支援；「横浜市商店街コラボボックス事業（事業者連携事業）」では、市の各部署が募集するテーマを公開し、民間事業者等が各テーマに即した提案を応募し、審査後に提案を公開する「テーマ型共創フロント」事業を全局で展開している。経済局では令和3年度に、商店街と民間事業者が連携して商店街活性化に取り組むことを目的に、「商店街等の活性化に関する提案の募集」というテーマで民間事業者から連携のアイデアを募集した。新たな生活様式やデジタル化などの環境下で、商店街活性化につながるアイデア、技術、コンテンツを募集するために、商店街と事業者等の双方がメリットを享受できる連携の場を「商店街コラボボックス事業」として施策化している。

(3) デジタル化推進に向けた行政による支援策の小括

中小企業庁のサービス等生産性向上IT導入支援事業（IT導入補助金）は、個別事業者のデジタル化、DX化を推進するとともに、業務上の繋がりのある「サプライチェーン」や、特定の商圈で事業を営む「商業集積地」において、一斉にデジタル化やDX化を進めることも重要であるとの認識の下、「通常枠」よりも補助率を引き上げた「複数社連携IT導入類型」を設け、複数社へのITツールの導入を支援するとともに、効果的な連携のためのコーディネート費や外部専門家への謝金等を含めて支援している。経済産業省では、キャッシュレス決済の利用増加に伴い、中小店舗への更なる普及促進に向けた会議でコスト面の改善についても検討してき

た。一方、地方自治体による商店街と会員店を対象にキャッシュレス端末導入を促進する施策もみられるが、DXまでの取り組みを誘導する施策は多くないのが実態である。

最後に、民間投資による商業集積地（繁華街）のデジタル化では、大阪市の道頓堀商店街では2019年11月に商店街と観光局と民間企業が連携し、世界に誇る観光地「道頓堀ナイトパーク化」に向けた実証実験を開始した（道頓堀ナイトカルチャー創造協議会 <https://dotonbori.night.com/>）。

具体的には（公財）大阪観光局と旅行社、通信会社、鉄道会社、電機メーカー、情報機器メーカー、大手不動産業者、イベント会社等の民間企業と連携して「道頓堀ナイトカルチャー創造協議会」を設立。官民一体となって以下の事業に取り組んでいる。

- ア. 大型デジタルサイネージの設置による観光情報や飲食店の空席情報配信
- イ. 多言語コンタクトセンターの活用による旅行者の回遊サポート
- ウ. 道頓堀アプリの開発
- エ. スマホで飛び出すAR看板など次世代回遊スポットの開発による回遊促進
- オ. ポイント・キャッシュレス環境の構築

これらのスマートツーリズムエリアに進化させる実証実験と事業化により、関西エリアの観光活性・先進観光体験のモデルケースにすることをめざしている。このように行政の補助金に頼らず、官民一体となって商店街のデジタル化を進めることで、商店街の賑わいを回復し、会員店の競争基盤を整える取り組みも有効である。行政、民間、商店街、市民が一体となって地域の魅力づくりにデジタルをどう活かすかを議論することが大事になっている。



3. デジタル化に向けた商店街の取り組み

(1) スマート街路灯を活用した人流の見える化と情報発信

(東京都港区・六本木商店街振興組合)

| | |
|------------|--|
| 立地特性・運営主体等 | 六本木3～7丁目に位置する商店街。繁華街、住宅街、ビジネス街の特性を有し、六本木ヒルズおよび隣接する赤坂地区の東京ミッドタウンという2つの大規模複合施設を有する、都心でも有数のいわゆる「六本木」地区といわれる大繁華街である。サービス業種が多く、飲食店が6～7割を占める。 http://www.ractive-roppongi.com |
| 組合員数 | 210人 |

■ 事業概要

令和3年度の補助制度、東京都の商店街モデル化事業に手を挙げ、街路灯（スマート街路灯）に搭載したカメラ、デジタルサイネージを使用して、デジタル化事業に取り組み、令和4年度では、2年連続で東京都の商店街デジタル化推進事業として採択され、その内容の充実に取り組んでいる。

■ デジタル化に向けた取り組み

近年、商店街内および近接地域に六本木ヒルズ、国立新美術館、東京ミッドタウンなどの大型施設ができたことにより、新たな集客力が加わっている。都内でも有数の夜の飲食街として人気を集めてきた当商店街は、こうした環境変化の中で、「六本木を昼間ももっと楽しめるまちにしたい」という思いから、「アート」や「デザイン」をテーマとしたまちづくりを目指している。その一方で、大規模な商店街特有の来街者の数や属性、利用の曜日、日時、また、曜日や日時ごとの来街者層の変化等、増大する来街者の情報を十分に把握できていないという課題が発生している。

そこで、各店舗が肌感覚で掴んでいるこれらのデータを、商店街全体として定量的に把握するために、「人流」をカメラなどで計測・分析したいと考え、東京都からの電柱地中化・歩道拡張工事とその工事に伴う街路灯の移設の要請をきっかけとして、デジタルテクノロジーを装備したデジタル街路灯を新設した。街路灯に、AI、カメラ、スピーカー、デジタルサイネージ（電子看板）などを搭載し、カメラ映像から通行量を計測するとともに、来街者の属性データ等を分析し、個店への誘導を図る、来街者に混雑状況などの情報提供を行うといったデータの利活用を図り、さらに災害時の警告発信・情報提供なども行っていくるように取り組んでいる。



街路灯の照明デザイン：
石井幹子&石井リサ明理



ピクトグラムを利用した混雑度表示 Map



デジタルサイネージでお店の紹介

(2) DX化情報基盤アプリシステム構築事業

(東京都三鷹市・三鷹商工会 (三鷹市商店会))

| | |
|------------|--|
| 立地特性・運営主体等 | 水と緑に恵まれた「公園都市」三鷹市は、都心へのアクセスも良く、7万世帯が暮らしているが、市内の商店街は事業承継等様々な問題により、大きく減少している。三鷹商工会が中心となり、市内商店会の活性化に取り組んでいる。 https://www.mitaka-s.jp/ |
| 商店会数 | 28商店会 |

■ 事業概要

スマートフォンのアプリを活用することで、市内商店街と個店の活性化を目的とした、三鷹市商店会DX化事業情報基盤アプリ『ミィね！mitaka』（「ミィね」は「三鷹+いいね」の意味）によるサービスの運用を行っている。

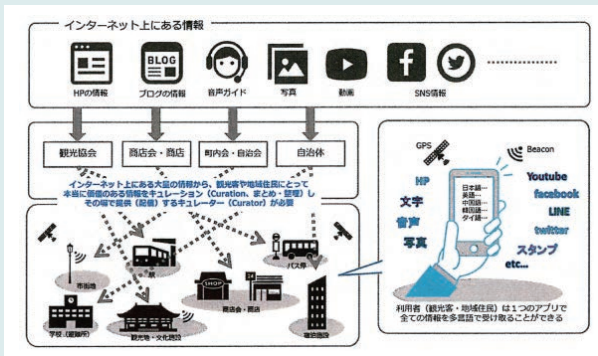
■ デジタル化に向けた取り組み

かつて市内に40以上の商店会が活動していたが、商店数の減少と各店の強みを結集して地域に発信する機能が低下したことにより、28まで減少している。

そこで、三鷹商工会では、市内全域の商店会の活性化のためには、市内の商店街、個店、消費者、市外からの来街者を繋ぎ、情報やサービスを配信するためのプラットフォーム構築が必要と考え、スマートフォンのアプリを開発し、2021年12月21日より市内商店街と個店の活性化を目的とした三鷹市商店会DX化事業情報基盤アプリ『ミィね！mitaka』の運用を開始した。

『ミィね！mitaka』は、市内を5つのブロックに分け、商店会、個店、ニュース、おすすめ観光スポットを紹介する地図情報アプリである。アプリの開発期間は4か月で、市内の24商店会と550店舗の情報を登録し、多言語〈日本語、英語、中国語（2言語）、韓国語の4か国5言語〉で配信した。システムの特徴は、①商店街全体のデジタル化とインバウンド対応を同時に実現、②アプリ1つで商店街の効果的なマーケティング活動を実践、③商業と観光の融合によるシームレス化を追求、④新型コロナウイルス感染症拡大防止に対応、⑤価値の源泉となるマーケティングデータの収集と活用、である。

図表5 『ミィね！mitaka』アプリのプロダクト・コンセプト&ビジョン



出所：夢現舎ホームページより

<https://mugensha.jp/>

(3) SNSを活用し商店街と個店を支援

(愛知県名古屋市・愛知県商店街振興組合連合会)

| | |
|------------|---|
| 立地特性・運営主体等 | 全国初の県商店街振興組合連合会として 昭和39年 8月12日に設立。個店・商店街の新規顧客獲得を図るため「SNSを活用した個店集客促進事業」等を実施する。略称は「愛商連」。 http://www.aishoren.jp/ |
| 会員数 | 116商店街振興組合 |

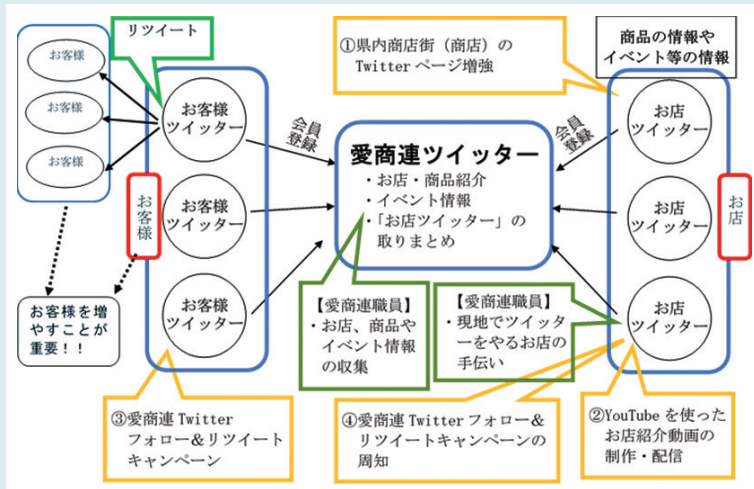
■ 事業概要

愛商連活動の周知とともに会員商店街(商店)の新規顧客の獲得を目指して、Twitterフォロー&リツイートキャンペーンを実施し、愛商連Twitterのフォロワー(愛商連の情報更新が自動的に配信される)の新規登録者を確保し、そのことによって愛商連Twitterにリンクされている県内商店街(商店)情報が新規登録者に波及的に配信される販売促進効果の高い事業である。

■ デジタル化に向けた取り組み

愛商連Twitterにリンクされている県内商店街(商店)の数は93アカウントである。愛商連職員が商店街(商店)Twitterページ創設に助力(愛商連職員が実施するため経費は発生しない)し、県内商店街(商店)のTwitterページ増強によって顧客に商店街や商店情報を継続的に配信できるようにしている。商店街、個店単独では困難なYouTubeの制作を愛商連が主体となって助力し、店舗を紹介するPR動画の制作・配信支援を行っている。愛商連Twitterのフォローとリツイート登録者に賞品が当たる愛商連Twitterフォロー&リツイートキャンペーンを実施し、フォロワーの増加を図っている。

図表6 事業内容全体イメージ図



出所：愛知県商店街振興組合連合会

(4) 商店街が独自でバーチャル商店街を開設

(大阪府大阪市・千日前道具屋筋商店街振興組合)

| | |
|------------|---|
| 立地特性・運営主体等 | 大阪市中央区のメトロ難波駅・南海なんば駅から徒歩3分の大阪「ミナミ」の繁華街の中心に位置する。「なんばグランド花月」や「NMB48劇場」などがあり、黒門市場や心齋橋に近く、心齋橋筋商店街とともに大商業地区の核を形成し、外国人を含む旅行者が訪れる。料理道具・厨房道具を取り扱う問屋業の性格を持ち、小売り需要にも応える専門店が集積する直線約150mの商店街である。 https://www.doguyasuji.or.jp/ |
| 組合員数 | 55人 |

■ 事業概要

近年、インバウンド観光客の増加によって来街者増、売上増の恩恵に浴していたが、コロナ禍で訪日外国人が激減し、国内消費も低下した。このような状況下で顧客とのコミュニケーション機会を増大するために、「VR千日前道具屋筋商店街」を開設した。

■ デジタル化に向けた取り組み

当商店街は、商店街のホームページの立上げ（1996年）以降、組合員のiPad購入支援とインバウンドの消費税免税手続きのためのiPad対応免税チャートの活用の開始（2012年）、商店街や周辺情報を発信するサイトの開設（2018年）、デジタルと紙の融合した次世代ガイドマップの作成、そして、大阪ミナミを紹介する大阪市中央区自治体によるデジタル観光ツアーアプリにも協働し、商店街情報の発信に努めてきた歴史がある。内部面でも、事務局と組合員の直接情報交換のための「ライン公式」を発足（2020年）するなど、商店街活動としてのデジタル化、しいてはDXへの取り組みの土壌は整っている。

今回のコロナ禍でのインバウンド消費等の減少に対して、Web制作会社を運営して

いる商店街の会員が中心となって、商店街のデジタル化の将来を見据えて、「大阪府商店街店舗魅力向上支援事業」から250万円の補助金の支援を受け、2023年1月25日に商店街単独では日本初となるバーチャル商店街を開設した。バーチャル商店街では、実際の商店街と全く同じように店舗が並んでおり（バーチャル商店街①）、スマホやマウス操作で商店街通路を進み、店内に入店でき（同②）、そこから当該店舗のネットショッピングサイトにも飛ぶことができる。

バーチャル商店街①



バーチャル商店街②



(<https://door.ntt/DR47RKG/doguyasuji>)

(5) QRコード採用のポイントカード事業から始まったデジタル化への取り組み

(大阪府枚方市・宮之阪中央商店街振興組合)

| | |
|------------|---|
| 立地特性・運営主体等 | 昭和45年7月：スーパーイズミヤ枚方店の出店をきっかけに広がった京阪交野線「宮之阪駅」から伸びる約1000mの商店街。昭和45(1970)年3月商店会設立、平成11(1999)年2月、150余の店舗や事業所からなる振興組合を設立。加盟率約70% http://miyanosaka.top/ |
| 組合員数 | 128人 |

■ 事業概要

令和2年に「GoTo商店街事業」がスタートして応募、採択され、QRコードをポイントカードに付けた「ふれあいQRポイントカード」事業を開始する。令和4年に大阪府が「需要喚起緊急補助金」（完結していない事業と大阪万博に向けた新たなIT等の取り組みに対して補助する）を実施。10月の申請から採択・事業実施・終了まで約2カ月程度ということであったが、「ふれあいQRポイントカード」のブラッシュアップ、VR商店街構築による万博に向けた来阪者へのPR、コロナ化でのオンラインによる販売セールのシステム構築の3事業を実施した。

■ 事業内容

① 「ふれあいQRポイントカード」のブラッシュアップ

「ふれあいQRポイントカード」のアプリ版を開発し、現金チャージ機能を追加した。買い物客が自分のスマートフォンにQRコードを取り込めるよう、参加加盟店舗用のQRコードを作成、店頭での展示（ポイント登録用、使用用2種類）を促進した。参加加盟店舗20店舗、カード保持者約250人。

② VR商店街

加盟各店舗の情報、看板、SNSへのリンク、お店のPR、一押し商材等の特色データをVR商店街に組み込んで、宮之阪中央商店街と各個店の魅力情報を発信している。2025年の大阪万博に向けて来阪者が市内だけではなく府内商店街に訪問する機会をつくることを目的とする。データ提出店舗約20店。



出所：<https://smart360.jp/u/Fbi08y3S/>

③ オンラインによる展示会式の販売システム

メタバース（インターネット上の仮想空間）の簡易版で、商店街をプラットフォームとして、Withコロナ時代にどこからでも安心安全に商店街の店舗にアクセスできる機会を作ることを目的とする。

オンラインでの加盟店への訪問、動画の閲覧、店主とのチャット、Zoomでの相談受付、各種イベントや催事への実際の参加や販売につなげる。個店が自分で情報を入れることもできるため、意欲のある加盟店の参加を増やしたいと考えている。

(6) 未来型商店街づくりに向けて実証事業

(山口県山口市・山口県商店街振興組合連合会)

| | |
|------------|--|
| 立地特性・運営主体等 | 山口県の補助事業であり、山口県商店街振興組合連合会が事務局となって山口市中心商店街を対象として事業に取り組んでいる。山口市中心商店街は、約700mのアーケードを中心に、250以上の店舗が集まっている。当地は、江戸時代に萩と山陽道を結ぶ参勤交代の道として整備された萩往還と石州街道が交差する宿場町として発展してきた歴史がある。 |
| 会員数 | 14商店街振興組合 |

■ 事業概要

商店街が抱える課題（経営者の高齢化、店舗の集客力、店舗の老朽化、大型店との競合など）の解決を図るとともに、ポストコロナ時代の「新たな日常」に対応していくため、デジタル技術を活用した未来型商店街の創出を目的に実証事業の制度設計を行っている。

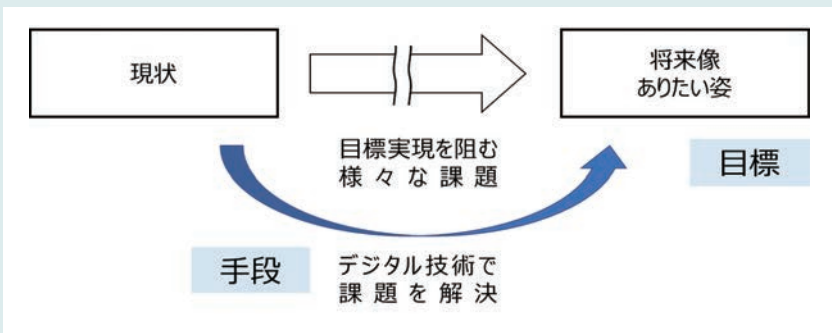
近年は、マンション建設等が進められており、山口県全体の人口が減少する中、山口市商店街周辺の住民人口は増加傾向にある。このため、歩行者・自転車通行量（通常時の休日・平日平均）は、平成30年度の30,756人／日を底に増加傾向にある。

■ 実施スキーム

初年度の令和2年度は、山口市中心商店街（本町商店街、道場門前商店街、米屋町商店街、中市商店街、大市商店街、駅通り商店街、新町商店街）における課題抽出、将来像、具体的な実証事業検討のために、15名のメンバーと伴走支援するコンサル会社により合計5回のディスカッションを開催した。令和3年度からは、この結果を踏まえ、具体的な実証事業に関するRFP（Request For Proposal）を作成、各種事業者具体的な提案を依頼し、現在、①商店街ハブサービス構築事業、②商店街顧客情報システム構築事業、③商店街POS&キャッシュレス決済事業、④商店街DWH（Data Warehouse）構築事業、⑤顔認証システム、⑥人流センサー、⑦決済データ連携の7つの事業を個別に選定・実施している。

デジタル化推進の例では、デジタル技術を取り入れることそのものが目的となっていることも多いが、本事業では、商店街の将来像を検討し、その実現のために、デジタル技術を活用しようとしている点に大きな特徴がある。

図表7 未来型商店街創造事業におけるデジタル技術活用のイメージ



4. デジタル化推進に向けた商店街の戦略対応

(1) 事例研究から得られた示唆

事例の中には現在計画中、実証中のものも含まれるが、商店街のデジタル化の円滑な推進に向けて、それらから示唆される取り組みの背景、目的、事業の種類・内容・特徴・実施体制、取り組み上の問題点と対応、成果、そして課題と展望、という視点から整理しておきたい。

① デジタル化の背景

事例にみるデジタル化の取り組みのきっかけは以下のようなものである。

- ア. 商店街のビジネス機会を活かす…地域内に大規模商業集積が建築されたことをきっかけに、その広域集客力を活かす試みとして実施された例
- イ. 商店街の問題解決…商工会などの商工団体が、商店街の問題解決のために取り組んだ施策がきっかけとなり、発展した例
- ウ. 事業の高度化…既存のデジタル設備やSNSの仕組みから、機能を高度化したり新たな目的のために利活用した例
- エ. 相乗り型…自治体で取り組んでいるデジタル化事業に接続して、商店街の情報発信力を強化した例

② デジタル化の目的

- ア. 未来型商店街の創造…中心商店街の事業者が、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会ニーズに迅速に対応するとともに個店の顧客管理、売上管理やデータ分析、決済システムまで、全体システムとして活用するためのビジネスモデルへの変革が目的。さらに必要な業務や運営組織、プロセスの新たな構築、意識改革を図り、ビジネス環境の変化への対応と競争上の優位性の確立を目指す。
- イ. 集客力、利用率の向上、新規顧客開拓、コア顧客へのサービスの向上。
- ウ. データ活用の高度化…各店舗が肌感覚で掴んできた情報を、デジタル化し、定量的に把握し、計測・分析によって、商店街活動や個店の顧客創造に役立てるとともに、地域の災害時の警告発信や避難などの情報提供、他の商店街との情報の共有化などへの利活用を計画する。

③ デジタル化の種類・内容・特徴・実施体制

調査事例では、商店街のデジタル化の特徴的なタイプを見ることができたが、事業への取り組み上の共通点として、人材の問題が見られる。市の商工会、県商連の職員、日常的に情報分野に携わっている人材を商店街の内部や関係者として取り込んでいる例もあるが、多くの商店街では、組織内に情報通信の専門的な技術、人材を確保していないため、少なくとも事業の出発段階では外部の専門家集団、情報関連企業の協力を得て事業に取り組んでいる。しかし、商店街の直面する問題は多様であるため、発案や事業の方向性については商店街が主体となって提示していくこ

とになる。さらに、運用面でも様々なコストや技術が要求されるため、通常の商店街運営組織とは別に、専門の組織を組み込んだ体制を樹立する必要がある。

図表8 事例にみる商店街のデジタル化の種類と概要

| デジタル化のタイプ | 種類・内容と特徴 | 実施体制 |
|----------------------|---|---|
| デジタル化総合計画モデルタイプ | 商店街ハブサービス構築事業、顧客情報システム構築事業、POS&キャッシュレス決済事業、DWH（Data Warehouse）構築事業、顔認証システムの構築、人流センサー、決済データ連携の仕組みの構築。 | 県の商店街振興組合連合会が事務局となって支援。システム構築と運用にはコンサルタント会社が支援。 |
| 来街者情報の収集、活用に関わる事業タイプ | LED照明、カメラ、サイネージ、スピーカー、AIによる映像解析技術を搭載したスマート街路灯の設置と運用 | 弁護士、デザイナー、大規模通信メーカーなど専門家・専門事業者と連携 |
| 販売促進事業タイプ | 商店街が実施するQRカードのブラッシュアップ事業とVRによる商店街の紹介 | 各事業に外部の専門事業者と連携 |
| ネットワーク型情報提供タイプ | 商店会、個店情報、最新ニュース、地域の観光スポットを紹介する地図情報アプリの開発と店舗の推奨品やセール情報、周辺の観光スポット情報などの配信、Twitterページ、YouTubeを活用した商店街と店舗の紹介 | 市商工会あるいは県商店街連合会 |
| 個店誘導型タイプ | VR商店街への取り組み | 商店街青年部代表が中心 |

④ 事例にみるデジタル化の取り組みの問題点と対応

ア. デジタル化に関する用語の複雑性

情報通信に関する専門用語が多く、事業推進のための専門家とのコミュニケーションを円滑に進めるうえで、ある程度の専門用語を理解できる人材が必要である。

イ. 人材不足の問題

先行事例では、デジタル機器、設営に関しては、リテラシー不足を補充するため、専門家、デザイナー、通信機器メーカーからの支援、事業計画では、海外の専門技術事業者、サポーター、商工団体職員の支援などを得て遂行している。

⑤ デジタル化の成果・効果

デジタル化によって、ア. 商店街の加盟店への顧客の利用促進と売上増、イ. 商店街の回遊性の向上と来街者の増加、ウ. 商店街活動への参加店舗数の増加、参加意欲の向上、エ. オンラインミーティング、ラインなどを利用することで、商店街の会議などに参加しやすくなった、などの成果や効果が見られる。

発信手段では、Twitterは情報をタイムリーに拡散、Instagramは写真情報の拡散の容易さ、YouTubeは画像ではわからない雰囲気が伝えやすい、Lineは直接的

な連絡手段で他の SNS より直接来店率が高いなど、異なる効果が見られる。

⑥ 商店街のデジタル化への課題

デジタル化を推進する上での課題には次のようなものがあった。

- ア. 個店の売上への貢献度は、個店の参加意欲によってもばらつきがあるので、システム構築だけでなく、地域全体の活力を増進させるような取り組みが必要。
- イ. デジタル化による利便性の向上、来街者の増加、まちの回遊性の向上の成果を店舗への誘導、店舗の利益につなげるシステムの利用、データの活用。
- ウ. 商店街の単独でなく、地域の商店街、地域団体、関係機関と情報を融合することで、情報発信力を増大。
- エ. デジタル化の事業を進めるための伴走型支援や支援人材紹介などの活用。

⑦ デジタル化推進への展望

デジタル化はグローバルなビジネス展開の可能性を持っており、商圈エリアと競合エリアを急速に拡大させている。デジタル化そのものが目的ではなく、それを活用して、この急激に変化する環境に効率的、効果的に対応するマーケティング・マネジメントとその基軸としての戦略的対応を図ることが重要である。

商店街は、自らも地域のマジョリティとして地域のコミュニティ機能を果たしてきたことから、量的にデータ化できない地域の人々との関係性を有している。そのため、ハイテクな対応とともにあるヒューマンタッチ、ハイタッチの視点を見逃してはならない。時には商店街は、直接ビジネスには繋がらない非効率な行動を、一手に引き受けてきており、それらのことが、大型商業施設や大手 EC サイトとのグローバル化する競合の中で生き残り、存続している大きな理由でもある。

この視点から、可視化できないデータや情報に着目し、世界や国家というレベル、地域や業界というレベルとの有機的な関係の中で、顧客と商店というレベルでの買い物、生活支援に関わっていく存在であることを理解しておくことは、デジタル化社会の中であっても、忘れてはならない重要な視点である。

(2) デジタル化に向けたステップ

商店街の「デジタル化」において、今日期待されていることは、それに取り組むことによって「地域住民の利便性や満足感が高まり」、「加盟店が潤い」、「商店街が賑わいを取り戻し」、「新たな顧客や起業したい層が集まり」、ひいては「地域全体が活性化する」という、複合的かつ長期的な成果である。そのため、商店街では地域の様々な関係者のニーズを知り、商店街として加盟店の利益を確保しつつ、いかに貢献できるかについて、計画的、段階的に遂行できるかを考えることが重要である（図表9）。

次に複数の商店街が参加する場合のステップについては、山口県商店街振興組合連合会「未来型商店街創造事業」の事例に沿って見て行く。

本事業は、未来型商店街創りに取り組む商店街として、山口市中心商店街を選定

し、その商店街や商店街関係者等とのディスカッションにより、商店街の課題の抽出や将来像の検討等を行いながら、デジタル技術を活用した未来型商店街創りに向けた実証事業の制度設計を行うものである（図表10）。

図表9 単独商店街のデジタル化のステップ

| | |
|-------|---|
| ステップ1 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 幅広い関係者と地域・商店街に対するニーズ、商店街のビジョンの確認 <ul style="list-style-type: none"> ・ 商店街役員層、商店街組合員層 ・ 地域住民、地域内の企業、学校等の教育機関、NPOなど ・ 行政、商店街関係団体（市区町村、都道府県）、商工会議所・商工会など ▶ デジタル化関連の勉強会等に参加 ▶ 活用できるリソース（資源）を確認 <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材や事業費等の内部資源、補助金やサポート人材等の外部資源など <p>留意点：商店街の組織内にデジタルに詳しい人材がいない場合は、継続的に支援を受けられるコンサルタントも探しておくことが望ましい。今日は様々な補助金や人材のサポート等もあり、中小企業庁の「みらデジ」等も活用できる。（https://www.miradigi.go.jp/）</p> |
| ステップ2 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ デジタル化で実現したい（できる）こと、具体的に何から取り組むかを決定 ▶ 予算とスケジュールの策定、補助金の申請 ▶ 仕様書（提案依頼書）作成、委託先事業者の探索・プロポーザル依頼・選定・決定 <p>留意点：最初の取り組みが決定したら要望をまとめた仕様書を作り、複数のデジタル関連事業者にプロポーザル（提案）を依頼、企画書とプレゼンテーション、提示額から決定する。事業者にどのような実績があるかを精査し、複数の関係者で決定する。</p> |
| ステップ3 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 打ち合わせと事業の発注 ▶ 商店街加盟店への説明会開催 |
| ステップ4 | ▶ テストと修正 |
| ステップ5 | ▶ 実施と検証、修正 |
| ステップ6 | ▶ 次の取り組みの計画、準備 |

図表10 複数商店街が参加する山口県商店街振興組合連合会の例

| | |
|-------|---|
| ステップ1 | ▶ 事業提案の告知 予算3カ年で1億3000万円の大規模な実証事業。山口県のホームページから「未来型商店街創造事業コンサルティング業務委託に係る公募について」の告知を行っている。 |
| ステップ2 | ▶ 株式会社INDUSTRIAL-Xを支援者として決定。デジタル化の実証事業と対象となるエリア（山口市中心商店街）を県と県振連で選定し、次に伴走支援を行うコンサルティング事業者を公募で決定。 |
| ステップ3 | ▶ ディスカッション 初年度の令和2年度は山口市中心商店街の課題抽出。将来像、具体的な事業検討を行うために、5回のディスカッションを開催。 |
| ステップ4 | ▶ 2年度目の令和3（2021）年度は、初年度のディスカッションを踏まえてプロポーザルを行い、7つの事業を採択・実施。 |
| ステップ5 | ▶ 3年度目の令和4（2022）年度は、事業の検証と翌年度からの自走の準備（予定）。 |

(3) 店舗のデジタル化への対応

① 店舗のデジタル化の背景

個店のデジタル化の背景には次のようなことが上げられる。

- ア. コロナ禍を通じて非接触・非対面ニーズが高まり、消費者の購買行動が変化
- イ. 消費者のアプリ活用、QR・バーコード等によるキャッシュレス決済の浸透、拡大
- ウ. コロナ禍により顕在化した人手不足への対応策としての業務の効率化
- エ. IoTやAI、クラウド等の情報化技術の進化により実用面での普及

② 店舗のデジタル化の取り組み

| 実店舗での取り組み | オンラインで実施するデジタル化 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">・キャッシュレス決済の導入・会員証、ポイントカードのデジタル化・チラシのデジタル化・ポスター、看板のデジタル化 | <ul style="list-style-type: none">・ECサイトでの販売・オンライン予約の導入・SNS、動画を活用した販売促進・Google ビジネスプロフィールの活用 |

③ 店舗のデジタル化の効果と問題点

| デジタル化の効果 | デジタル化の問題点 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">・業務の効率化・顧客サービスの向上・商圏の拡大 | <ul style="list-style-type: none">・デジタル化のための費用、人員の確保・セキュリティリスクの高まり・デジタル化に適応しない顧客への対応 |

④ 店舗のデジタル化の課題

店舗のデジタル化は、消費者の購買行動の変化への対応策として回避し難い状況である。しかし取り組みにあたっては、次のような解決すべき課題がある。

- ・費用：デジタル化にはコストがかかるため、費用調達の課題がある。
- ・導入：ITに関するスキルや知識の獲得、確保。
- ・運用：運用コストやスキルの確保、スキルアップ体制の確立。
- ・教育：SNSについてのノウハウ習得機会の確保。
- ・セキュリティ：オンライン決済、顧客情報の管理など、デジタル化に伴うセキュリティに対する対策や管理。
- ・改革への抵抗：経営者や従業員の中には、長年の経験や伝統的な手法にこだわる場合があり、デジタル化の必要性について共通認識できる体制が必要。

⑤ 国の支援策、「中小企業向け補助金・総合支援制度」

国の「中小企業向け補助金・総合支援制度」の中から主なものを紹介する。

図表11 主な中小企業向け補助金

| IT導入補助金（経済産業省、中小企業庁） |
|--|
| 中小企業・小規模事業者が自社の課題やニーズに合ったITツールの導入を支援する補助金。日々のルーティン業務を効率化させるITツールや情報を一元管理するクラウドシステム等、バックオフィス業務の効率化やデータを活用した顧客獲得など、生産性の向上や業務プロセスの改善と効率化に資する汎用的なITツール導入に活用できる。 |
| 小規模事業者持続化補助金（中小企業庁） |
| 販路開拓のための店舗の改装、チラシの作成、HPの作成、広報費など、販路開拓に関して幅広く活用できる補助金。ECサイトの構築やSNS活用のコンサルティングなどの専門家謝金などにも活用できる。 |
| ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金（中小企業庁） |
| 新型コロナや物価高、インボイス制度等の事業環境変化への対応に加え、GX・DXなどの成長分野への前向き投資や賃上げ、海外展開を促すため、生産性向上に取り組む中小企業・小規模事業者の設備投資、生産性向上に資する革新的なサービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行う中小企業・小規模事業者等の設備投資等の経費の一部を支援する。 |
| 商業・サービス競争力強化連携支援事業（中小企業庁） |
| 中小企業者が、産学官で連携し、また異業種分野の事業者との連携を通じて行う新しいサービスモデルの開発等のうち、地域経済を支えるサービス産業の競争力強化に資すると認められる取り組みが対象になり、事業遂行のために必要な機械装置、システム、付随する備品などの購入等に要する経費が対象となる。 |
| 中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業（中小企業庁） |
| 中小企業・小規模事業者が抱える経営課題が、内外の事業環境の変化により高度化、複雑化している中で、事業の各段階に応じた様々な経営課題・支援ニーズに対応するため、専門家を派遣する。 |

5. デジタル化推進に向けた提言（政策的含意）

（1）DXとは

経済産業省の「中堅・中小企業等向け「デジタルガバナンス・コード」実践の手引き」によれば、DXとは、「顧客視点で新たな価値を創出していくために、ビジネスモデルや企業文化の変革に取り組むこと」であり、DXの前提として、自社のビジネスモデルにデジタル技術を追加するデジタイゼーション、これによって自社のビジネスモデルが変革するデジタライゼーションが必要になると一般に指摘されており、不断のデジタライゼーションの取組みによって、顧客提供価値を改善する機能を自社事業活動の中に取込み、レジリエンス力を高めて、企業価値の向上へと繋げることが、DXである。

図表12 DXのステップ



(2) 商店街の課題は多種多様

商店街には様々なタイプがあり、課題も多種多様である。デジタル化の担い手も、商店街によって異なっており、デジタルリテラシーも、商店街間のみならず、個店ごとに大きな格差がある。さらに、課題に対応するデジタル化にも様々な手法が取り入れられており、専門技術を要する取り組みも見られる。

したがって、それぞれのデジタルリテラシーに応じたデジタル技術の選定が求められる。

(3) デジタル化推進のために

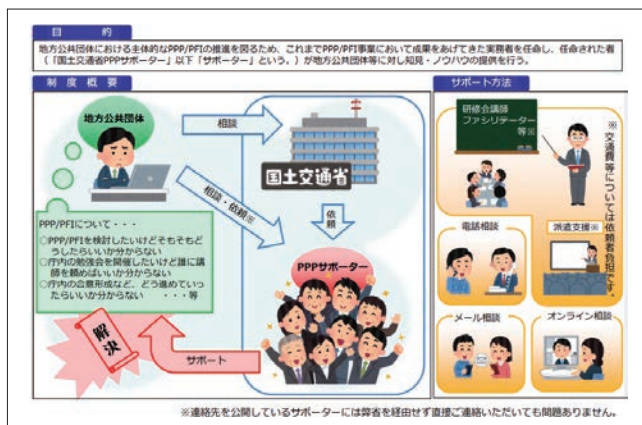
デジタル化推進のためには、商店街、個店のどの課題をデジタル技術で対応するかを選定することが求められる。また、解決策としてのデジタル技術も様々な種類があり、かつ日々進化している中から適切な技術、システムの選定を行うことも非常に難しく、課題と解決策をマッチングする過程においても、専門家の支援が必要となる。

さらに、デジタル化で対応する課題と解決策のマッチングが実現しても、実装されなければ意味がなく、規模が小さな個店や、人的リソースに限りがある商店街においては、実装段階においても、専門家の支援が重要であろう。

(4) 伴走支援の仕組みを構築する際の留意点

商店街や個店の状況に応じて、伴走支援者についても、国土交通省のPPPサポーターのような任命制度の検討も期待できる。

図表13 伴走支援のイメージ



出所：国土交通省HP

<https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/content/001408733.pdf>

■ 商店街近代化推進シリーズ

| | | |
|--------|------|------------------------|
| 平成12年度 | No46 | 商店街運営の円滑化に向けて |
| 平成13年度 | No47 | 個店・商店街のマーケティングのあり方 |
| 平成14年度 | No48 | より快適な商業空間をめざして |
| 平成15年度 | No49 | 商店街インターネット活用術 |
| 平成16年度 | No50 | 産学連携による商店街の活性化 |
| 平成17年度 | No51 | 円滑な一店逸品運動の実施に向けて |
| 平成18年度 | No52 | 中心市街地・商店街における空き店舗対策の展開 |
| 平成19年度 | No53 | 商店街ブランドづくりに向けて |
| 平成20年度 | No54 | 商店街と地域連携 |
| 平成21年度 | No55 | 商店街エコ活動 |
| 平成22年度 | No56 | おじいちゃんおばあちゃんのための商店街づくり |
| 平成23年度 | No57 | アンテナショップによる商店街の活性化 |
| 平成24年度 | No58 | 商店街の可能性を目指して |
| 平成25年度 | No59 | 商店街青年部・女性部による商店街活性化 |
| 平成26年度 | No60 | 商店街とまちづくり会社 |
| 平成27年度 | No61 | 商店街とコミュニティ |
| 平成29年度 | No62 | 商店街のインバウンド対策 |
| 平成30年度 | No63 | 商店街の活動財源をどうするか |
| 令和元年度 | No64 | 商店街における女性の更なる躍進に向けて |
| 令和2年度 | No65 | 商店街の新型コロナウイルスとの共生 |
| 令和3年度 | No66 | 「SDGs×商店街」の普及・促進に向けて |

全国商店街振興組合連合会

〒104-0033 東京都中央区新川2-22-6 SJIビル3F

電話：03-3553-9300

FAX：03-3553-9303

<https://www.syoutengai.or.jp/>

商店街の
デジタル化推進に向けた
取り組み



DIGITAL TRANSFORMATION



全国商店街振興組合連合会

<https://www.syoutengai.or.jp/>

