

商店街のデジタル化推進に向けた取り組み

令和5年3月

全国商店街振興組合連合会

は じ め に

これまで商店街は、個々のお店の集合体としての魅力を高めてモノやサービスの提供を通じて発展し、アーケード、カラー舗装、街路灯などの環境整備事業を行い、また、お祭りなどの伝統・文化を継承するとともに、様々なイベントや生活者の声に寄り添い、地域の暮らしとコミュニティの場として寄与し育んできた。

しかし、時代は変わりつつあり、インターネットの普及により消費者や生活者のニーズの多様化で、これまでの様相の活動ではとらえきれない新しい取り組みを模索する転換期に直面している状況にある。

日本の社会に見られるように人口減少と働き世代の減少、そして空き家住宅が増加し、商店街においても経営者の高齢化や後継者難、空き店舗の増加、店舗等の老朽化で、これまでに築き上げた商店街・商いの場は新たな局面を迎えている。

こうした中での、新型コロナウイルス感染症に対する懸念、対応と、ロシアのウクライナへの侵攻で原材料高やエネルギーの高騰により物価高となり、人々のモノやサービス購入の意識は大きく変わりつつある。

消費や娯楽などの行動範囲や消費マインドは縮小せざるを得ない状況にあり、新しい生活様式（三密＝密集・密接・密閉）への対応からインターネット通販やスマホ通販、デリバリーサービス、キャッシュレス等の利用者が増えている傾向があるが、これからの消費者や生活者の多様化するニーズやライフスタイルの変化、インバウンド需要等を勘案すると、インターネットとデジタル技術の著しい進展により商店街（個店）においてもこれを利活用し、未来に向けた対応が必要不可欠となってきた。

そこで、本年度の商店街近代化研究会では、商店街のデジタル化はこれからであるが、「商店街のデジタル化推進に向けた取り組み」をテーマに掲げ、デジタル化を進めている先進事例から商店街の取り組みの現状と将来的なあり方について考察した。

新しい時代への取り組み（便利さ・効率化）をデジタル化の視点から捉え、未来の商店街像を構想する切っ掛けとなれば幸いです。

最後にご多忙中にもかかわらず、本年度の研究に格別のご協力をいただきました事例先商店街並びに委員の皆様等に対しまして衷心より厚くお礼申し上げます。

令和5年3月

全国商店街振興組合連合会

令和4年度商店街近代化研究会委員

(50音順)

(委員)

鵜殿 裕 株式会社日本経済研究所 上席研究主幹

菅野 弘達 株式会社ソーシャルメディアマーケティング 代表取締役

木暮 衣里 神戸学院大学経済学部 准教授

城谷 淳史 千日前道具屋筋商店街振興組合 IT担当

花田 圭太 山口県商店街振興組合連合会 事務局

◎福田 敦 関東学院大学経営学部 教授

前田 進 株式会社マネジメントコア前田 代表取締役

向山 雅夫 流通科学大学商学部 教授

◎は委員長

目 次

第1章 商店街がデジタル化に取り組むことの意義	3
1. IT・デジタル化、そしてDX	3
2. デジタル化からDX化へ.....	6
3. 小売業にとってのDX化.....	7
4. デジタル化取り組みの位置づけ ～DX化に向けて～	10
第2章 デジタル化推進に向けた多様な支援策	15
1. 中小企業庁「IT導入補助金」.....	16
2. 地方自治体の支援策	25
(1) 埼玉県「商店街DX推進事業」.....	25
(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」.....	26
(3) 岐阜県「商店街DX事業費補助金」.....	27
(4) 横浜市「商店街コラボックス事業」.....	27
3. デジタル化推進に向けた行政による支援策の小括	31
第3章 デジタル化に向けた商店街の取り組み事例	37
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	37
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）.....	41
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	48
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	55
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	60
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	67

第4章 デジタル化推進に向けた商店街の戦略対応	77
1. 事例研究から得られた示唆	77
(1) デジタル化に向けた戦略的な取り組み.....	77
(2) デジタル化への取り組みのきっかけ（背景）	77
(3) デジタル化の目的.....	79
(4) デジタル化の種類・内容・特徴・実施体制.....	80
(5) 事例にみるデジタル化の取り組みの問題点と対応.....	81
(6) デジタル化の成果・効果.....	81
(7) 商店街のデジタル化への課題.....	82
(8) デジタル化推進への展望.....	83
2. デジタル化に向けたステップ	84
(1) 単独商店街.....	84
(2) 複数の商店街.....	86
3. 店舗のデジタル化への対応	88
(1) 店舗のデジタル化の背景.....	88
(2) 店舗のデジタル化の取り組み.....	89
(3) 店舗のデジタル化の効果と問題点.....	94
(4) 店舗のデジタル化の課題.....	94
(5) 国の支援策「中小企業向け補助金・総合支援制度」	95
(6) 店舗のデジタル化の展望.....	96
4. デジタル化推進に向けた提言（政策的含意）	96
(1) DXとは.....	96
(2) 商店街の課題は多種多様.....	97
(3) デジタル化推進のために.....	97

第 1 章 商店街がデジタル化に取り組むことの意義

第1章 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

ダイバーシティ、PDCAサイクル、インフルエンサー、ダイナミックプライシング、リスキリング、リテラシー、レガシー、ロックダウン、モンスターペアレンツ、ヤングケアラー、インバウンド……。

今、世の中には、カタカナ用語が氾濫している。毎日のようにネットで、新聞紙上で、ニュースで耳慣れない新語が登場している。カタカナ用語を用いるのは、そもそも日本語にその外国語が持っている意味を表す概念が存在しない場合が最も多いだろうし、日本語で表記した場合にニュアンスが異なってしまう可能性がある場合もあるだろうから、それは致し方ないといえるだろう。ところが、最近の氾濫は、目先を変えたり、あたかも新しいことを始めているかのように見せかけたり、焦点をはぐらかすためではないかとさえ思われるものも数多い。外国語をもっと勉強しなさいと無言の圧力をかけるためかもしれないが、日本語のみを操ることができる多くの人々にとって、まずこれらのカタカナ用語を聞いた瞬間に、その内容を理解しようとする意図が失せてしまうのもまた事実だろう。

本報告書のテーマのキーワードは、「デジタル化」である。商店街のデジタル化について以下で詳しく論じることになるが、「デジタル」というカタカナ用語を目にして腰が引けてしまわないように、本章はこのカタカナ用語の意味について検討することから始めてみよう。

「デジタル化」について、皆さんが今何がしかのイメージを持っているとして、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事の多い関連用語である「DX」とどこがどう違っているのかをうまく説明できるだろうか。これら3つの用語が、ほとんど同じ意味であるならば、3つもの用語は必要なくどれか1つあれば済むはずだ。ということは、実はこれら3つは、相互に関連性を持った別々の概念だと考えられる。では、最初にそれぞれの意味を問う必要があるだろう。

ところが、実はそれがなかなか難しい。まず一番理解しやすいはずの「IT」とは、Information Technologyの略であり、「情報技術」と訳される。たとえば『デジタル大辞泉』によると、「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」と説明される(これと類似したICT(Information and Communication Technology/情報通信技術)という用語もあるが、両者はほぼ同義と考えてよい)。つまり、コンピュータ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。コンピュータやスマートフォンがどのような仕組みで動くのかは全くわからないが、そこには計り知れない技術が介在しているだろうことは想像できる。そしてそれら技術が、日々開発され更新されていることも確かだろう。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。いずれにせよ、ITとはそうした技術を意味しており、何らかの発明や開発によって技術は更新され、同じ

ことがそれまでより効率的に実現できたり、さらに想像を超えた新しい世界が現実化したりすることになる。

では次に、「デジタル化」とは何だろうか。

辞書的に説明すると、デジタルとは「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。あるいは、「時間や温度、明るさや音の大きさなどの物理現象、モノを運ぶ、誰かと会話するなどの人間の行為がアナログであり、しかしアナログのままではコンピュータで扱うことはできないため、コンピュータで扱えるデジタル、すなわち0と1の数字の組み合わせに変換する必要があり、これがデジタル化である」と説明することもできる。

これで理解できるだろうか？ わかったような気になっていたのに、余計にわかりにくくなったのではないだろうか。誤解を恐れずに別の表現を試みよう。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。この時計では、時は針と針が形作る角度によって延々と続く時が示される。8時10分から秒針が1周すると8時11分になるが、この間時は連続して経過し続けている。そして8時10分15秒から16秒の間には、8時10分15秒01から02, 03・・・と針はわずかずつ角度を変えつつ時を刻み続けている。このアナログ時計の世界と比較して、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。多くの場合その表示は、秒単位である。つまり、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とになる。これがデジタル時計なのである。もっと簡単に言えば、数字で細かく表記されるのではなく針の角度で時を認識することから、数字で時を認識することへの転換である。実はこのデジタル化がDX化と密接に関連している。

デジタル時計は、時を数字で認識するのであるが、この認識方法を使うとコンピュータによる情報処理が可能になる。つまりコンピュータは、あらゆるものを数値(0と1)に置き換えて情報処理しているため、デジタル時計による計測結果=計測データは、コンピュータで処理可能になる。このことは、何をもたらすのであろうか？

例えば陸上競技におけるスポーツ計時を考えてみよう。かつては、ストップウォッチを片手に計時員が、時間を測定していた(手動計時)。ストップウォッチの精度はどんどん高まったとはいえ、どうしても人為的ミスが発生してしまう。そこで、1964年の東京オリンピックから電子計時、つまりデジタル計時が始まったという。これによって、正確な計時ができ、順位確定も瞬時に可能となった。これがデジタル化の効果といえるだろう。ここには、アナログ (=手動計時) からデジタル化 (=デジタル計時) への変化があったことがわかる。しかもこの変化を可能にしたのが、センサーの開発とかゴールの瞬間を撮影する高性能カメラの開発などの新技術 (=IT) の登場であった。デジタル化・ITの関連性はこれで明確になっただろう。

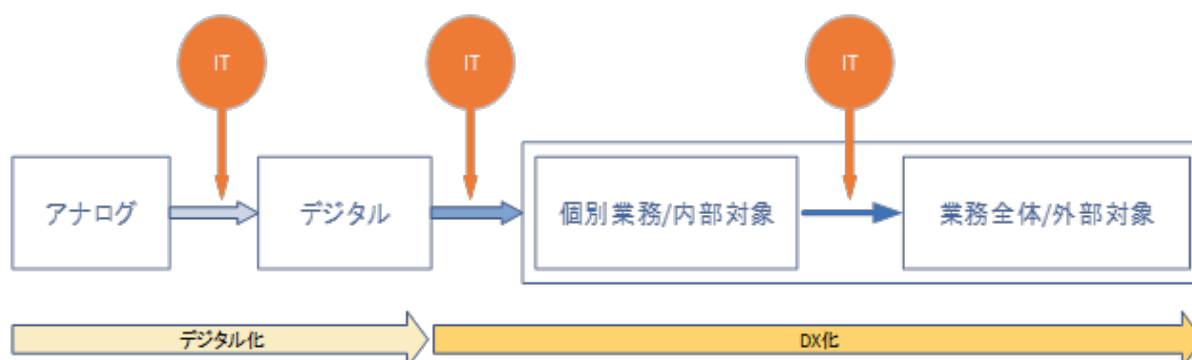
最後は、DX (Digital Transformation)。DXは例えば次のように定義される。

「インターネットや人工知能（A I）などのI T技術を活用して、ビジネスや生活をより良いものにしていくこと」、「デジタル技術によって社会や生活の形・スタイルがよりよいものへ変わること」、「企業が外部環境の変化に対応しながら、アナログで行われていた業務をビッグデータやクラウドなどのデジタル技術を活用することによって効率化し、画期的な新しいサービスや物をつくり出すこと」、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」など様々に定義されているが、これによってD Xが何をすることが分かったとは言い難い。実際に、D Xについての理解はさまざまであり、それぞれがそれぞれに納得している状態である。ただこれらの定義を見て、①I Tやデジタルとの関連性が深い概念であろう、②関連性があるとはいえ、単にデジタル化することと同じ意味ではないであろう、ことが窺われる。

そこで再びスポーツ計時の例に戻ってもう少し考えてみよう。既に手動計時がI Tを活用することで電子計時（＝デジタル計時）に進展したことが分かったが、実はその後の経過を勘案すると、話がそれだけにとどまっていなかったことが明らかになる。計時がデジタル化されたことによって、陸上選手のタイムがその後飛躍的に短縮されたということはない。つまりデジタル化だけでは、たんに計時が正確に迅速化されたという効果以外に何ら変化はなく、肝心の記録向上には直結しなかったのである。ところが、現実にはその後記録は飛躍的に短縮され続けていることは周知の通りである。男子陸上 100m競争の記録は、10秒06から9秒58に縮まったし、他の競技でも軒並み記録は向上している。それはなぜだろうか。もちろんその原因の一つではないだろうが、計時のデジタル化が大きく貢献していることは疑いない。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たのである。これによってこの記録が生まれたプロセスが詳細に分析できることになる。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が、細かく分析できるようになった。さらにI Tの発達によって、どのような筋肉が走りの向上にどのように影響するのかを分析することもできるであろうし、どんな栄養素が筋肉の疲労を軽減するかもわかるだろうし、選手のフォームを分析することもできるだろう。そうし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？」が明らかになったことでもある。「記録向上という目的を実現するためには、どのようなI T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D X化なのである。これを製造業に当てはめたのが製造業のD X化であり、小売業に当てはめたのが小売業のD X化、商店街に当てはめたのが商店街のD X化となる。D X化のポイントは、「目的を実現するため」という点にある。これについては、後ほど詳論することにしよう。

これまでの議論をまとめると、図1-1のごとくである。

図 1-1 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。端的には、アナログ時計中心の時代からデジタル時計の登場がその例であるが、時刻を知るという意味では両者には実質的にほとんど差がないと言ってもよいだろう。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、シールを集めて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デジタル化の典型例である。しかし、時計の場合にアナログとデジタル間では本来の時刻を知るという点において差がないのと比べると、商店街の場合にはアナログとデジタル間には、ある程度の効果の差があるだろうと思われる。たとえば、広告の場合にはデジタル化することによってチラシ作成コストが削減できるだろうし、告知内容の急な修正が可能になったり、消費者にとってはスマホで手軽に売り出し内容を確認できたりする。またスタンプの場合には、消費者にとってスタンプ収集の手間が大幅に省けるし、商店街にとってもスタンプ発行の手間やコストが削減できる。このように、デジタル化はアナログと比較して、消費者にも商店街にある一定の効果をもたらすことができる。こうした効果は、業務の効率化（コストが削減できたり、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。

ここで図1-1をもう一度見ていただきたい。DX化を示すボックスの中は2つに区分されている。それは、「個別業務/内部対象」と「業務全体/外部対象」である。デジタル化はITによって単にアナログからデジタル方式へ移行することを示すだけで、その移行によって何が生まれるのかに注目すると、実は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。正しく表現するならば、デジタル化を実現することは自ずとDX化の初期段階への移行を意味するのである。上記の例で示したように、商店街HPの活用やICスタンプカードの発行は、ある効果を発揮する。それが業務効率化であり、これはまさにDX化の初期段階である個別業務を対象としたDX化が始まっていることを物語っている、おそらく「無意識のうち」に。

言うまでもなく、デジタル化は広い概念であり、商店街の場合でもほとんど何も効果を発揮しないと思われるデジタル化も存在する。たとえば、理事会を会議室に集合して対面

で実施するアナログ方式から、Zoomなどを使ってネット会議に移行することや、組合員への情報伝達のために文書を回覧することから、メールやラインを使っての伝達に切り替えることなどがこの例である。こうした軽微なデジタル化だけでは、デジタル化を進めると胸を張るのは恐らく恥ずかしいことだろう。しかし無意味なことかということではない。「単なる」デジタル化も立派なデジタル化なのである。その意味は、デジタル化なしで、つまりアナログから一気にDX化に飛ぶことができないからである。いわばデジタル化は、DX化の必要条件といえる。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ということを理解しておかねばならない。

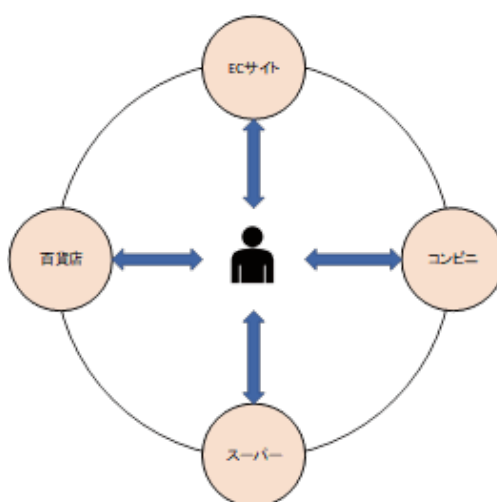
3. 小売業にとってのDX化

DX化について、もう少し検討しておこう。

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、さらに「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、従来にない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。かなり壮大な目的のもとに実施されるのがDX化であり、デジタル化との間には大きな差異がある。

小売業にこれを当てはめてみよう。現在小売企業が追求しようとしている最も高度なDX化の目標はオムニチャネルの実現であると思われる。オムニチャネルの定義もDX化同様に実に多様であり、統一的な見解がまだ存在しないのが現実であるが、そのもっとも簡単な例が図1-2に示されている。この図は、ある小売企業が展開するビジネスの全体像を表している。

図1-2 オムニチャネル



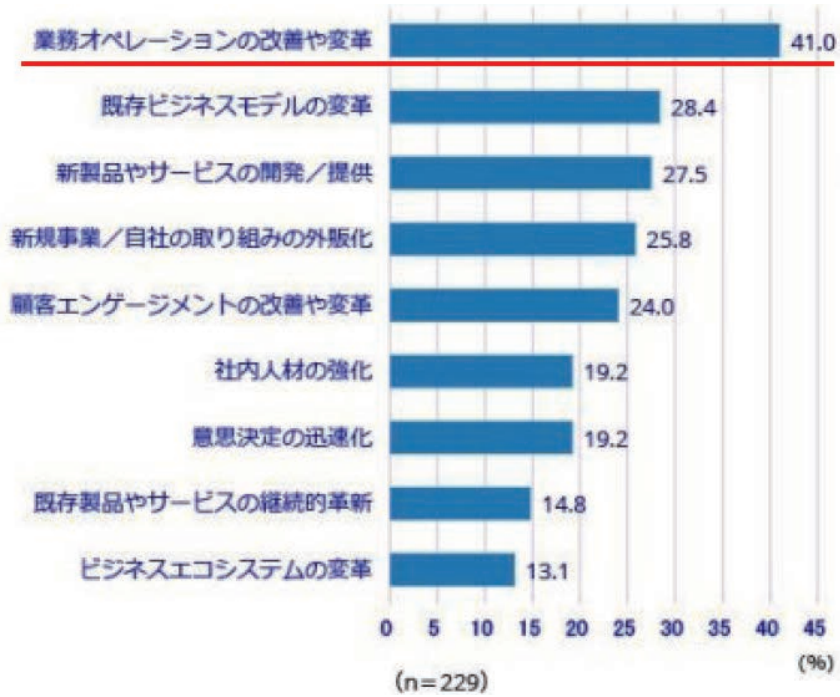
この企業は、もともと百貨店を持ち、スーパーとコンビニを持ち、さらにネット販売を可能にするECサイトも展開している。オンラインでもオフラインでも消費者はこの企業から商品購買可能な状態にある。しかしこの状態には、消費者も小売企業も不満を抱えている。たとえば、これらのチャンネル（＝ある一つの購買手段）はそれぞれが独立しているため、消費者はスーパーとコンビニと百貨店などを、その機会ごとに使い分けなければならない。あるいは百貨店では顧客カードを持っているのでポイントをためることができるが、スーパーではそのカードを使うことができない。あるいは百貨店で買った商品を返品したいが、忙しくて店舗に行く暇がなくてなかなか返品できない。こうした不便を消費者は抱えている。一方、この小売企業は百貨店の顧客とスーパーの顧客が同一人物であるにもかかわらず、顧客データが別管理になっているために正確な顧客情報の管理ができないかもしれないし、顧客の購買行動の分析もできないかもしれない。こうした状況を一扫し、自社のすべてのチャンネル間で、消費者があらゆる商品を効率的に購買可能で、各チャンネル間をシームレスに移動し、自由に利用できる状態を創り出すのがオムニチャンネルである。これによって、ECサイトでネット注文した商品を近くのコンビニで受け取ったり、職場近くのスーパーで購入した商品を自宅近くのコンビニで受け取ったり、1枚のカードですべてのチャンネルでポイントを付与されたりなど、あたかも各チャンネル間に壁がなく、1つの店舗であるかのごとく便利に買い物ができるようになる。小売企業にとっても、無駄なく顧客を管理しフォローすることができる。

ところが、「・・・することができる」とはいえ、これを実現するには多くの課題がある。どの商品がどこで誰によって購入され、その商品をタイムリーにどこに配送するのか？そのためにはどの倉庫で何をどれだけ在庫するのか、どのようにどのタイミングで発注をかけるのか？どんな技術を使って倉庫業務を効率化するのか？こうした新たに発生する課題を解決するための物流システムの再構築が必要になるだろう。それだけではない。顧客はクレジットカードやスマホ決済で商品を購入するが、各チャンネルからそれぞれ取得した購入データと自社ECサイトで管理している顧客IDとをどのように紐づけて統一的に顧客購買履歴情報を獲得し、それをもとにして販促情報を顧客に的確に流すにはどんなシステムが求められるのか？これ以外にも膨大な課題の解決に立ち向かわねばならない。課題は山積しているものであり、それゆえにまだ理想的なオムニチャンネルの構築に成功したと言える事例は存在してはいない。現実的には、理想のオムニチャンネル構築はまだ未完である。

以上のことから理解しておきたいことは、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、である。

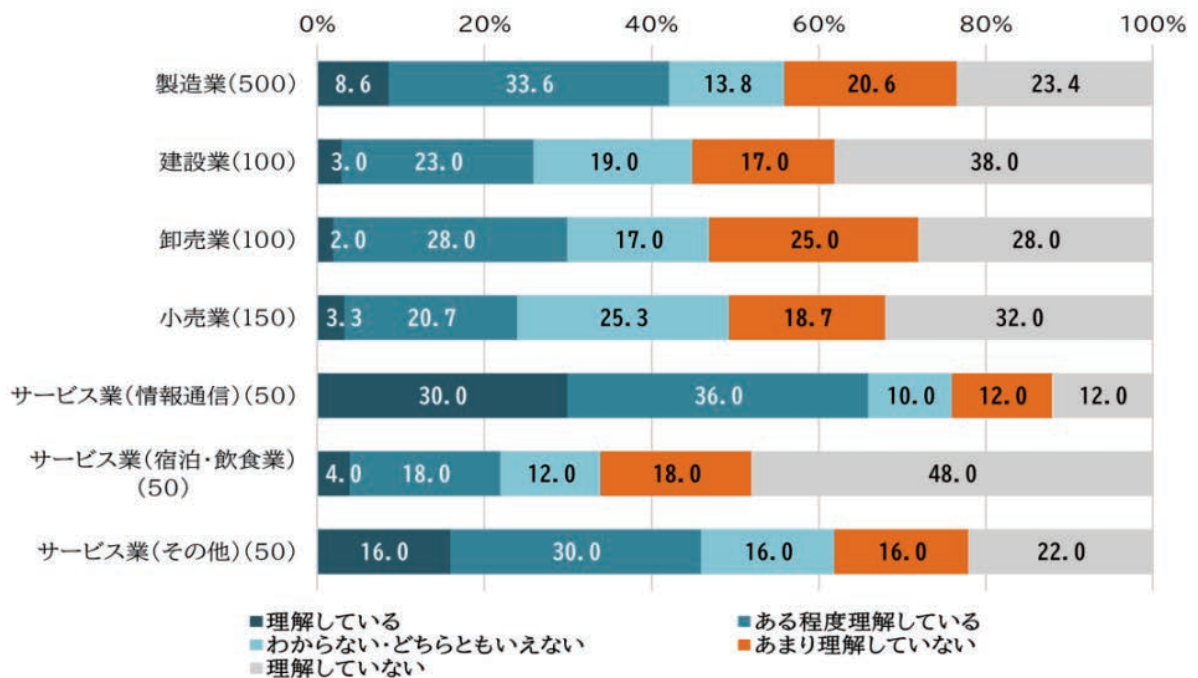
ここで、少しデータを示しておくことにしよう。DXを推進する目的を聞いた情報通信総合研究所の調査（2021）によると、最も多いのは「業務オペレーションの改善や変革」であり、「既存ビジネスモデルの変革」や「新製品やサービスの開発/提供」といった高次のDX化目的を大きく上回っていることがわかる（図1-3）。

図 1-3 DX推進の目的



また「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、製造業のそれを下回っていることが分かる(図1-4)。小売業のDXは取り組みが遅れており、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。

図 1-4 DXへの取り組み状況



4. デジタル化取り組みの位置づけ ～DX化に向けて～

小売DX化が求められる背景として、以下のような状況変化を指摘することができるだろう。

- ① 競争環境の変化：実店舗での販売を当然のこととしていた従来の小売業が、ネット販売から大きな影響を受けていることは言うまでもない。特定の業種に限らずあらゆる業種・業態が、ネット小売の成長による競争圧力に適切に対応できていない。その結果、実店舗はショールーム化しつつあるし、決済・配送の便宜性の点で大きく差をつけられている。またネット小売と消費者間では非対面ながらも新たなコミュニケーションが可能となってきつつある。こうした影響に対抗するためには、実店舗だけに依存するのではなく、自らネット小売に進出するなど、有効な対策を練る必要が高まってきている。
- ② 消費者行動の変化：店舗に出向いて情報を収集し、店舗で商品を手に取り、店舗で決済し、自宅に持ち帰る。この古典的な行動をとる消費者は少なくなりつつある。欲しい商品を所有する、必要な商品だから購入する、商品の機能を評価して購入することが当たり前であったのに対して、面白いから・共感できるから購入したり、生活上で必要だから買うだけではなく、生活を彩るためにエンジョイするために気に入ったものを買う消費者が増えている。消費者はインターネットを通じて商品情報を大量に入手、評価していて、場合によっては小売業者よりも商品知識が豊富であったりする。スマホで情報を入手し、情報交換し、意見交換をする。こうした消費者を相手にビジネスを展開するためには、従来の経験と勘による手法はもはや通用しない。新たな手法で消費者をつかみ取る必要がある。
- ③ 社会環境の変化：少子化・高齢化によって、慢性的に働き手が不足している。少ない人材でいかに効率的にオペレーションするかは小売業にとって極めて大きな課題である。またこれに伴って、働き方改革も必要となってきている。コロナ禍の影響で実店舗に出向く人が減少し、決済手段も非接触型が中心になってきている。こうした中では、いかに効率的に業務遂行するか、次々と進化するITをどのように活用して、効率的なオペレーションを実現するのかが時代対応の鍵になってきている。

商店街がこのような状況変化から目を背けることはできないことは明らかであろう。デジタル化への取り組みはその有効な対策である。商店街がデジタル化に取り組むときのポイントをここでは3点指摘しておくことにしよう。

- ① 既に述べたように、デジタル化するだけでは、小売業が直面している課題の解決にはほとんど役立たない。ただITを活用してアナログからデジタルへ方式転換するだけでは、その実効性は極めて乏しいからである。デジタル化は、それに続くDX化に向かってこそ意味がある。デジタル化はDX化の基礎であり、DX化を志向してこそ、課題解

決に近づくことができる。

② DX化は、目的あればこそ有効となる課題解決手段である。新たな機器が開発され補助金もとれるから取り組んでみようという「とりあえずのDX化」は、おそらく組みまないよりはマシといった程度で終わってしまう可能性が高い。「商店街は今どんな課題に直面しているのか？その課題を解決手段にはどのようなものが考えられるのか？」、これを考えることからDX化は始まると考えよう。その課題が、DX化によって最も効率的に解決されると見込まれるときに、DX化が採択されなければならない。たとえば、最近消費者が大きく変わってしまって、顔が分からない。つまり、消費者が何を望んでいるのか、どのように買い物したいのか、何を買いたいのか見えてこないでしょう。この課題解決手段は、AIカメラを個店と商店街に設置して、客数や客層、店内や商店街内での消費者の動きを可視化することで解決するのだろうか？それがベストな手法なのだろうか？ひょっとすると、接客を強化し、コミュニケーション密度を高め、買い物局面だけではなく生活全般にわたる顧客情報を泥臭く収集することの方が、返って有効性が高いかもしれない。これはそもそも商店街が得意としてきた対面接客であり、その強化である。DX化に走ることで、自らの得意技を封印するようなことがあってはならない。何をしたいからDXに取り組むのかは、事前に慎重に検討しておかねばならない。

③ 理想的なDX化の追求は、かなりハードルが高い。現実を目を転じると、未だに現金支払いのみ可能で、クレジットカードが使えない、クレジットカードが使えても非接触型の決済には未対応という個店はいまだに数多く存在する。この状態で、商店街としてDX化を推し進めるのはいささか早計ではないだろうか。この場合には、商店街のデジタル化のレベルに応じたDX化から始めるべきであろう。

また、個店でできるDX化と商店街が進めるべきDX化を識別する必要があるように思われる。なぜならば、個店の課題と商店街の課題が同じではないからである。それはちょうど、個店の活性化策と商店街の活性化策が異なることと同じである。そもそも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る。たくさんの消費者の来街を促進するためにこれまで多くの事業が行われてきた。そして来街した消費者を自店に誘導するのは個店間の競争にゆだねられている。DX化についても同様であろう。商店街DX化の課題や目的は、いかに現代流に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。この点を忘れてはならない。

第2章 デジタル化推進に向けた多様な支援策

第2章 デジタル化推進に向けた多様な支援策

第1章では商店街がデジタル化に取り組むことの意義を検討した。デジタル化を進める際には、会員が商店街の現状と課題を共有し、デジタル化に取り組むことの意義を理解し、商店街の将来像について共通認識をもつことが大事である。そのうえで、多岐にわたる課題をデジタル化によって、どのように解決を試みるのか、その際に優先順位をどうするのか、デジタル化投資に必要な資金とその後の運営資金をいかに調達するのか、記録されたデータをどのようにマネタイズするのか、そして取り組み後の総括と課題について改めて議論することが必要になる。

企業がDXに取り組む目的は、ITやデータを活用し、ビジネスモデルや組織（風土）を変革することで競争優位を獲得することであり、業務効率の改善は目的の一部に過ぎないと理解されている。デジタル経済の特質でもある「データが価値創出の源泉」と位置づけるデータドリブン経営が普及し、データを活用する経営が「半ばあたりまえ」な時代になってきている。とくに、コロナ禍以降は市場環境や消費者の思考が刻々と変化しており、企業はそうした変化に追随するとともにデータから先を予測し、それを社内外の関係者で共有し、消費者と向き合うことで競争力を強化することが肝要とされる。

こうしたDXを進めるプロセスには、①既存のビジネス・プロセスをデジタル化することで業務プロセスの効率化とコスト削減を図る「デジタイゼーション」、②デジタル技術を活用することで既存のビジネスの仕組みを変革し、顧客に新たな顧客体験を提供することで新たな事業価値を創出する「デジタライゼーション」、③デジタル・プラットフォームを構築し、製品・サービスや顧客とのデジタル化を進めることでビジネスモデルのデジタル化を確立する「デジタル・トランスフォーメーション」の3段階があるとされる。

デジタル経済において大事な視点は、あらゆるできごとがデータとして記録に残ること、経営の見える化が進むこと、限界費用がほぼゼロに近いこと、取引費用が低減されることである。また、デジタル経済の特質としては、データが価値の源泉となること、物理的（時間、距離、規模、資産等）な制約を受けずに活動できること、ニッチ市場を取り込むことで市場拡大が進むこと、社会やコミュニティのあり方が再構築されること、などをあげることができる。商店街においても、デジタル社会への移行を機に、社会との関係性、仕事の効率化、次代の担い手の輩出・育成に向け、デジタル化に前向きに取り組むことが必要である。従来の客層へのサービス向上とともに、若年層への訴求力を高める取り組みを進めることで新たな顧客体験を提供することも大事になる。さらに、事業者間で新たな価値を創出する機会として考え、デジタル経済の特質も踏まえて新たなステージに躍進する起爆剤として戦略観をもって取り組むことが必要である。

第2章では、デジタル化に必要な資金調達を検討する。デジタル化に向けた投資は通常の商店街事業と同様に、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。その背景には、政府が2016年に第5期科学技術基本計画で発表したSociety5.0で描いたわが国が目指す未来社会像を基本に、その後のポストコロナに向けた非接触対応の要請やキャッシュレス推進協議会が推進するキャッシュレス比率40%の達成要請、またISDNの廃止等に伴い2023年度までに受発注の電子化によりEDIの普及率を50%とすることの推進要請、さらに2023年秋に導入される電子インボイス（適格請求書等保存方式）制度への対応要請があり、中小企業や小規模事業者のデジタル化対応は必然ともいえる流れとなっている。こうした背景とともに、地域社会との関係の再構築を目指すべく、身近な買い物先としての商業機能、生活を支える社会機能の充実を持続的に図る意味からも商店街のデジタル化を推進する施策が整備されている。

中小企業庁は、令和3年度からIT導入補助金に複数社が連携して取り組む地域DXという枠を設け、キャッシュレスや地域通貨やクーポンの発行といういわばデジタル化への萌芽的施策から、人流や記録されたデータをマネタイズに活用する仕組みを採り入れて地域DXを目指すまでの幅が広く奥も深い支援策を用意している。地方自治体においては、商店街のデジタル化推進に向けた多様な支援策があり、デジタル化推進を事業名にしている自治体や他の事業で枠を追加して対応する自治体がある一方で、デジタル化に向けた推進策はとくに用意していない（と思われる）自治体も多くある。

以下では、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）について確認するとともに、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簡潔に整理する。

1. 中小企業庁「IT導入補助金」

人口減少、少子高齢化に直面する中で、持続可能な社会・経済を形成していくには地域コミュニティの望ましいあり方を考える必要がある。とくに、経済産業省としては商店街や中心市街地の商業施設等に焦点を当て、地域コミュニティにとって必要な機能を備え、多様化する地域ニーズや課題に対応できる施設として、持続的かつ最適な利活用をしていくために、どのような政策対応を行うべきかを検討することが大事になる。

一方で、デジタル技術の発展とともに、5G（5th Generation）ネットワーク、シェアリングエコノミー、スマート・シティ、AI（Artificial Intelligence）、RPA（Robotic Process Automation）等、これまでの社会のあり方を変える技術やシステムが生まれており、地域が持続的に発展していくためには、こうした技術やシステムを有効に活用していくことが期待される。

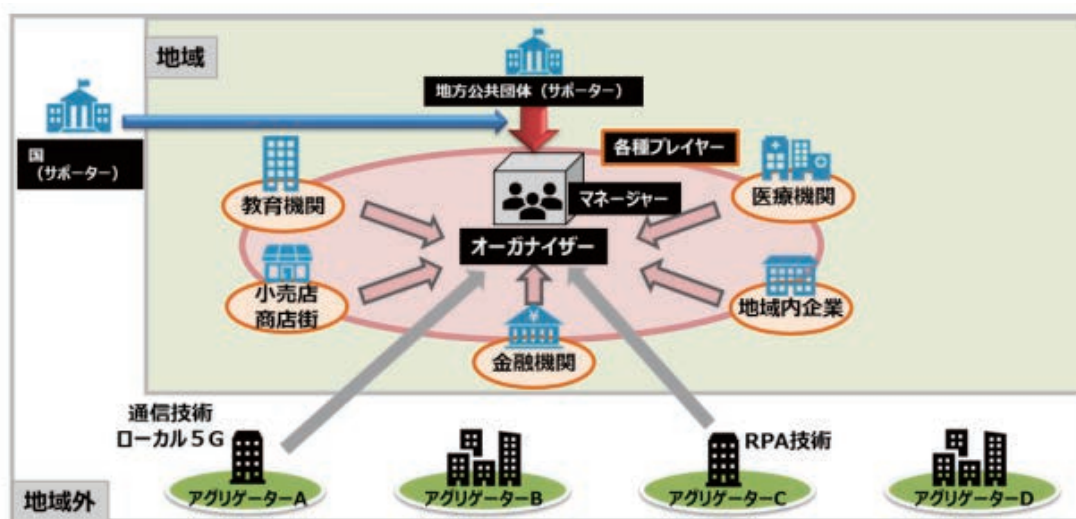
その際には、地域内の人材不足や資金供給の問題、これら資源の外部から域内への移転や知識の蓄積などを効果的に進める受け皿となる官民の担い手にはどのような役割や機能が必要か、国はどのように政策対応を進めるべきかについて検討することも必要である。

このような論点を踏まえ、2020年4月に学識者や有識者らによる「地域の持続可能

な発展に向けた政策の在り方研究会」(以下、研究会という)を設置し、同年6月に中間報告、9月には最終報告書を公表した。以下、報告書の要点を整理する。

- 郊外の大型店の展開やネット通販の普及で商店街の商業機能に対する期待が低下。
- 国内市場の縮小等により地域のコミュニティ機能の維持は大きな課題。
- 商店街が地域コミュニティを支えるために期待される役割として、「商店が集まる街」から「生活を支える街」へ変革することが必要(中間報告)。
- 今後は地域社会でITを実装していくこと(地域社会のデジタル化)が必要不可欠。
- 人口減少が進む中で、多岐にわたる地域課題に取り組むためには、地域で中心的な役割を担う事業者を中心とした地域内外の連携体制の構築が必要。
- 連携体制の構築に当たっては、「支援する側」と「支援される側」との関係性にとどまらず、地域内外の事業者・人材を、地域課題の解決に対して役割を有するものとして、その連携体制の中に位置づけることが必要。
- 地域経済の持続的発展を図るためには、地域外に対して競争力がある取り組みを積極的に育成すると同時に、地域の生活ニーズに重点を置き、産業分野や業態の壁を越えた供給構造の再編、それを効率的に進めるデジタル技術の活用や、専門的な人材の積極的な育成・登用を図ることがより重要。

図2-1 地域の持続的発展の担い手(イメージ)



出所：「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会報告書」

それぞれの主体に期待される役割は以下のとおり。いずれの主体も地域の課題に自分事として熱意とビジョンをもって関係者と協働しながら取り組むことが重要になる。

- ① マネージャー (Manager) : 地域の持続的発展に取り組む中核的な人材(地域内人材と地域外人材が連携する場合を含む)
- ② アグリゲーター (Aggregator) : 広域で複数の地域に、地域の持続的発展に資する製品又はサービスを供給する地域外法人

- ③ プレイヤー (Player) : マネージャー及びオーガナイザーに対し、協力・連携する地域内外の法人 (又は人材)
- ④ サポーター (Supporter) : 地域の持続的発展に取り組む人材・組織への支援を行う地方公共団体又は国
- ⑤ オーガナイザー (Organizer) : マネージャーが所属する組織であり、アグリゲーター及びプレイヤーと連携する主体であり、サポーターの支援先である取り組みの中心的な役割を担う地域内法人

この研究会報告書を受ける形で、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)」に新たな類型 (複数社連携IT導入類型) が追加された。ただし、この新たな類型は地域商業 (商店街等) のDXにかかわる事業に限らず、中小小売商業連鎖化事業 (ボランタリーチェーン) などもその対象になりうる。

<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られている。この枠内に複数の中小企業・小規模事業者が連携してITツールを導入し、生産性の向上を図る取り組むための複数社連携IT導入類型を設けた。これは、地域DXの実現や、生産性の向上を図る取り組みに対し、複数社へのITツールの導入を支援するとともに、効果的に連携するためのコーディネート費や取り組みへの助言を行う外部専門家に係る謝金等を含めて支援するものである。

複数社連携IT導入類型は、10者以上が参加する商工団体等や中小企業者等の団体、コンソーシアムが地域DXの実現や生産性の向上を図ることを目的とする。(詳細は19～24ページを参照)

現状、複数社連携4類型にかかわる申請は少ない。その理由は、多くの商店街がITやDXに馴染みがない、自己負担が3分の1でも重く感じられる、申請時の書類の負担感があること等が考えられる。また、4類型の入り口となる問題意識やその深掘りが現場で共有されていない状況が推察される。

中小企業庁は企業向けにデジタル化やDXへ不安を持つ企業・事業者を対象に「何をすればよいのか」「何から始めればよいのか」をサポートする「みらデジ経営チェック」の活用を勧めている。これは企業のデジタル化への取り組みを啓発する目的で作成されたもので、Q&A形式による自社の評価・分析、専門家による相談・アドバイスを通じた課題の見える化、伴奏型支援を受けながら課題解決に向けた取り組みの3つのステップで構成されている。デジタル化に取り組んだ事例研究をベースに商店街の現状と課題の整理、専門家によるアドバイス、課題解決に向けた実行と成果の検証というプロセスが見える化することにより、複数社による4類型の申請が増えることを期待したい。

「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

- 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

具体的な取組イメージ(IT導入補助金 複数社連携IT導入類型)

- 商業集積地等における消費動向等を分析するシステム等を導入し、データの収集・分析によりデジタルマーケティングを行うことで、当該地域の来街者増や回遊性向上等を図り、生産性向上につなげる。

① 地域にAIカメラ + 個店にPOSデータ分析システム	② 地域にビーコン + 個店にAIカメラ
<p>＜地域全体＞ AIカメラで取得した来街者の属性や回遊データを分析</p> <p>＜地域内の店舗＞ POSデータ分析システムにより各店舗の購買データを分析</p> <p>回遊性等の分析結果と店舗の売れ筋等を比較し商品構成の見直しなどに繋げる。</p> <p>各店舗で購買データを分析 データの情報連携 回遊データの分析 商品構成の見直し</p> <p>対象経費例 <ハードウェア> AIカメラ、POSレジ <ソフトウェア> 分析システム導入費</p>	<p>＜地域全体＞ ビーコンで来街者に情報を発信</p> <p>＜地域内の店舗＞ AIカメラで取得した各店舗の消費動向データを分析</p> <p>各店舗のターゲット層に近い来街者に向け、効果的な情報発信を行う。</p> <p>各店舗で消費動向を分析 データの情報連携 来街者に情報を発信</p> <p>対象経費例 <ハードウェア> ビーコン、AIカメラ <ソフトウェア> 分析システム導入費</p>
③ 地域に電子地域通貨 + 個店に分析アプリ	④ 地域にセンサー技術(人流・気象・交通量等)
<p>＜地域全体＞ 電子地域通貨による地域経済の活性化やアプリによるクーポンの発行</p> <p>＜地域の店舗＞ 電子地域通貨の利用状況から消費者の購買データを分析</p> <p>消費者の購買状況を踏まえた効果的な情報発信を行い来街を促進する。</p> <p>各店舗で購買データを分析 データの情報連携 情報発信・来街促進</p> <p>対象経費例 <ハードウェア> キャッシュレス機器 <ソフトウェア> アプリ購入費、分析システム導入費</p>	<p>＜地域全体＞ 人流・気象・交通量などが計測できるセンサーを導入し、データを分析</p> <p>＜地域の店舗＞ 各店舗で需要を予測</p> <p>来街者等のデータをもとに各店舗が必要予測を行い、業務効率の改善を行う。</p> <p>来街者の属性等データ取得 データの分析 需要を予測</p> <p>対象経費例 <ハードウェア> センサー <ソフトウェア> 分析システム、需要予測システム導入費</p>

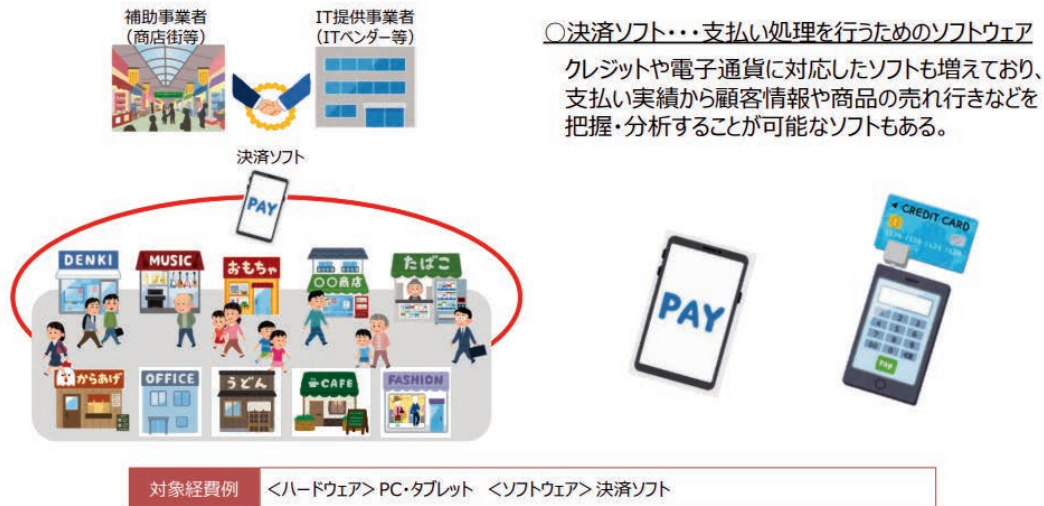
出所：同上

具体的な取組イメージ

複数社連携型IT導入類型

① 適格インボイス制度に向けて取組を行う事業（決済ソフト等）

- 適格インボイス制度に対応した会計ソフト、受発注ソフト、決済ソフト、ECソフトなどを参画事業者が導入し、同制度に対する理解の醸成を図りながら、決済情報等から得られる顧客の購買行動や商品の売れ行きデータを参画事業者間で共有・分析することで生産性の向上を図る事業。



出所：同上

具体的な取組イメージ

複数社連携型IT導入類型

② 異業種間におけるデータ連携を行う事業（会計ソフト、受発注ソフト等）

- 特定の商圈における卸業、小売業、飲食業等において適格インボイス制度に対応した共通の会計ソフト・受発注ソフト等を参画事業者が導入し、同制度に対する理解の醸成を図りながら、参画事業者間で顧客に関するデータ等を共有することで、効率的な商取引や受発注につなげ、生産性の向上を図る事業。



出所：同上

具体的な取組イメージ

複数社連携型IT導入類型

③ 企業間における決済手続きの効率化を行う事業（デジタル口座等）

- サプライチェーンを構成する参画事業者が、適格インボイス制度に対応した共通の受発注ソフトを導入するとともに、受発注ソフトと連動したデジタル口座を導入し、参画事業者間で法人間決済ネットワークを構築することで、決済の省人化や効率化を行い、生産性の向上を図る事業。



○ デジタル加盟口座・・・オンラインで完結する口座

ネットワークサービスやデジタル（データ）との連携が行いやすく、受発注ソフト等のデータ・法人間決済ネットワークと連携し、企業間の決済の省人化を図る。



対象経費例 <ハードウェア> PC・タブレット <ソフトウェア> 受発注ソフト

出所：同上

具体的な取組イメージ

複数社連携型IT導入類型

④ 面的キャッシュレス化によるサービス向上を行う事業（電子地域通貨、キャッシュレス対応レジ等）

- 商業集積地において参画事業者が、共通で利用する電子地域通貨システムを導入するとともに、システムに対応したキャッシュレス対応レジなどを導入し、地域全体でキャッシュレス化を促進することで、新規顧客の獲得やデータを活用したマーケティング等につなげ、生産性の向上を図る事業。



○ 電子地域通貨

- ・ 特定の地域で、利用される電子の地域通貨。紙媒体の地域通貨とは異なり、スマートフォンのアプリなどで決済や、独自の割引や還元などの設定も可能。
- ・ 地域で電子地域通貨を環流させることにより、地域経済循環を図るとともに、利用者のデータ等を活用したマーケティングなどが期待されている。

○ キャッシュレス対応レジ

- ・ クレジットカード、ICカード、スマートフォン等の電子マネーの支払いに対応したレジ。スマートフォンやタブレットにキャッシュレスレジアプリを導入するだけで始められるものもある。
- ・ 現金の取り扱いが減ることにより、現金の管理業務が効率化され、非接触のため感染症対策などが期待されている。

対象経費例 <ハードウェア> PC・タブレット・キャッシュレス対応レジ <ソフトウェア> 電子地域通貨システム

出所：同上

具体的な取組イメージ

複数社連携型IT導入類型

⑤ ECサイト導入による的確なニーズ把握を行う事業（ECソフト、アクセス解析システム等）

- 参画事業者が、店舗のECサイトなどにアクセス解析システム等を導入し、顧客のニーズを把握することで、オンラインとオフラインを組み合わせた販売戦略や効果的な受発注等につなげ、生産性の向上を図る事業。



○ アクセス解析システム

- ・ ECサイトにおけるアクセス数（閲覧者数）や閲覧者の情報、閲覧の経緯などを解析することが可能なシステム。
- ・ コロナ禍により、パソコンやスマートフォンなどを利用したオンラインによる商品の紹介や販売が広がっており、顧客のニーズを的確に捉えることで、オンラインでの売上増加や実店舗での販売戦略や在庫管理の効率化などが期待されている。



対象経費例 <ハードウェア> PC・タブレット <ソフトウェア> ECソフト、アクセス解析システム

出所：同上

具体的な取組イメージ

複数社連携型IT導入類型

⑥ 需要予測システム等による顧客の情報分析を行う事業（需要予測システム、POSレジ等）

- 購買情報や顧客情報の分析ができる需要予測システム、POSレジなどを参画事業者が導入し、商業集積地全体で、データ分析に基づいた効果的な販売戦略を検討することで、生産性の向上を図る事業。



○ 需要予測システム

- ・ POSレジ等から取得したデータをもとに商品の売れ行きや来客数を予測するシステム。天気やイベント情報等も追加して、予測精度を向上させるものもある。
- ・ 需要予測を行うことにより、コストを抑えることができ、在庫や人員配置の適正化などが期待される。



○ POSレジ

- ・ 店舗で販売データ（販売実績）を取得できるレジ。商品だけでなく、顧客情報を取得できるものもある。
- ・ 集積したデータから商品の売れ行きや顧客のニーズを正確に把握することができ、売上増加や販売促進や経営戦略などに役立てられることが期待される。



対象経費例 <ハードウェア> PC・タブレット・POSレジ <ソフトウェア> 需要予測システム

出所：同上

具体的な取組イメージ

複数社連携型IT導入類型

⑦ 人流分析、消費者分析などを行う事業（AIカメラ、アプリ等）

- 人流や消費動向などのデータを取得することが可能なAIカメラやビーコン、デジタルサイネージ、これらに付随するアプリを参画事業者が導入し、地域におけるイベントなどの効果的な情報発信、参画事業者における商品・単価・陳列などの見直し、適正な発注・在庫の管理や人員配置などを行うことで、効果的なマーケティングにつなげ、生産性の向上を図る事業。



○ AIカメラ

- ・ カメラに映った歩行者の属性情報（性別や年齢など）を自動で判別するカメラ。



○ ビーコン

- ・ 歩行者のスマートフォンに反応して、歩行者の属性情報取得やスマートフォンへ店舗情報を発信するツール。



○ デジタルサイネージ

- ・ 店頭や街路に設置して、歩行者へ店舗情報を発信する電子広告。カメラを内蔵して閲覧者を分析し、閲覧者の属性情報を取得するものもある。



- ・ これらの人流分析、消費者分析を行うツールにより、来街者や観光客の来客予測、効果的な情報発信、マーケティングなどが期待できる。

対象経費例 <ハードウェア> AIカメラ、ビーコン、デジタルサイネージ <ソフトウェア> アプリ導入費

出所：同上

具体的な取組イメージ

複数社連携型IT導入類型

⑧ 参画事業者において事業の効率化を行う事業

- 商業集積地においてアンケート、ポイント券、商品券などの配布が可能なシステムや、これらに付随するアプリなどを参画事業者が導入し、消費者のデータを継続的に取得することにより、各参画事業者の事業効率化や効果的な情報発信等につなげ、生産性の向上を図る事業。



○ 電子アンケート、電子ポイント、電子商品券等

- ・ 紙媒体などで実施してきたアンケート、ポイント券、商品券などをスマートフォンのアプリ等を活用してデジタルで行うもの。顧客情報を取得できるものもある。
- ・ 紙媒体などの方法に比べて、管理業務が効率化され、非接触のため感染症対策などにも期待される。
- ・ 継続して取り組みやすいため、通年での取り組みや、長期間のイベントや季節ごとのイベント等でも手軽に活用でき、顧客情報を取得して、販売戦略や情報発信に役立てられることが期待される。



対象経費例 <ハードウェア> PC・タブレット <ソフトウェア> 電子アンケートシステム、電子ポイントシステム、電子商品券

出所：同上

具体的な取組イメージ

複数社連携型IT導入類型

⑨ 地域の課題解決に資する事業

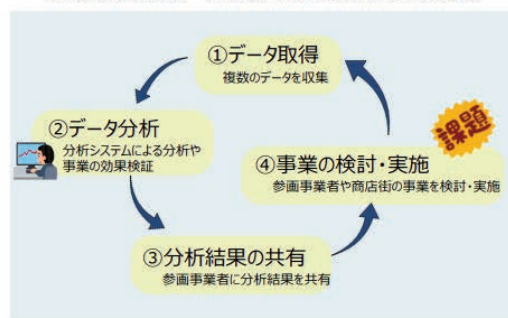
- 観光客の減少などの地域課題に対して、参画事業者が、人口・売上・気象情報等の複数の情報をデータ分析するシステムを導入し、取得したデータを分析することで、来街者ニーズを踏まえた、より効果的な事業を地域全体で実施し、課題解決と生産性の向上を図る事業。



○データ分析システム

・取り込んだ複数のデータを掛け合わせて分析を行うシステム等

④ 事業の検討・実施



(例) 周辺の人口規模や商店街のタイプなどの環境を分析し、類似環境の他の地域と売上や客層のデータ等を比較することで、ターゲットとする年齢層を見定め、ターゲットに沿った販促事業を展開。

対象経費例

<ハードウェア> PC・タブレット <ソフトウェア> データ分析システム
<事務費> 専門家謝金等

出所：同上

参画事業者のイメージ

複数社連携型IT導入類型

- 参画事業者は、ITツールの導入及び利活用を行い補助事業を実施することを要件とする。



出所：同上

2. 地方自治体の支援策

上述の研究会報告書（中間とりまとめ）では、地方公共団体と国による支援のあり方を以下のように整理している。

- 地域の住民やコミュニティの実情は様々であることから、その実情に精通し、また、その持続性確保に責任を有する地方公共団体の役割は極めて重要である。
- 商店街や中心市街地が様々な社会課題への対応機能を担うこと（民の公共）は、それらの地方公共団体にとって有益である。地方公共団体は、商店街が「民の公共」の担い手であることを認識し、自らの役割を分担する商店街の取り組みへの支援を早急かつ抜本的に拡充すべきである。
- 「地域の実情を踏まえ、住民の暮らしを支える視点」と、「広域的な視点、経済社会全体の大きな変化への対応の視点」の両面から、地方公共団体と国が役割分担しながら、相乗効果を発揮する形で支援していくことが必要である。
- とりわけ取り組みの担い手となる人材の確保・育成は重要な課題であり、地域に不足する知見を有する域外人材の活用は極めて有効である。
- 商店街を住民のための生活の街として持続的に発展させていくため、そうした協調支援も活用しながら、域外人材と域内人材との間で目指すべき方向性やそのアクションプラン、実行のノウハウ等を共有した上で着実に実現していくことが期待される。

こうした地方公共団体と国の支援のあり方を参考に、ここでは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策について、キャッシュレス決済端末の導入に力を入れる埼玉県、商店街のデジタル化推進を東京の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、地方自治体で商店街DXを事業化するところは多くない中でキャッシュレスやオンラインをDXの第一歩と位置づける岐阜県、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の他、キャッシュレス決済端末の導入支援を行っている。

とくに、キャッシュレス決済の必要性、キャッシュレス決済のメリット、キャッシュレス決済の種類・特徴、キャッシュレス決済の導入方法・選び方、必要になる費用などに関する情報を動画も活用してわかりやすく発信している。また、先行してキャッシュレスを導入した商店街や個店の経営者の声を紹介する動画を作成し、スマートフォンを活用したスタンプラリーの実施やデータを活用した売上向上など、手数料を上回る導入効果なども紹介している。DX推進に向けた広報活動も補助対象とするなど商

店街でのキャッシュレスの導入啓発に積極的に取り組む。

経費補助については、キャッシュレス決済端末導入費用については、新たに 20 店舗以上導入した場合と商店街会員店舗の導入率が 9 割以上で新たに 10 店舗以上導入した場合は補助率 10 分の 10、補助上限額は 1 店舗につき 4 万円。これ以外の場合は補助率 2 分の 1、補助限度額は 1 店当たり 2 万円としている。広報活動費については、キャッシュレス導入比率が 9 割以上でキャッシュレス決済端末を新たに 10 店舗以上導入した場合は補助率 10 分の 10、補助限度額は 30 万円としている。商店会の店舗でキャッシュレス端末導入比率 9 割以上を目指す方針が見て取れる。

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そのことを宣伝し、集客力と売り上げ増加につなげられるよう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」

東京都はキャッシュレス決済比率を 2025 年度までに 50%、2030 年までに 80%とすることを目標としている。商店街のデジタル化を推進する事業としては、令和 2 年度の「商店街キャッシュレス導入モデル事業」（実績 2 件）、令和 3 年度の「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）（実績 6 件）を経て、令和 4 年度からは「商店街デジタル化推進事業」（補助率・補助限度額は同じ）（実績 5 件）として実施している。これは未来の東京を切り開く羅針盤「『未来の東京』戦略」（戦略 12 時代につなぐ中小企業・地域産業活性化プロジェクト）を推進する事業に位置づけられている。

これらは通常の「商店街チャレンジ戦略支援事業」の体系とは別枠のスマート商店街推進事業に振り分けられている。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走型の支援策としている。準備段階から情報共有や商店街の推進役を中心に、事務作業の軽減・効率化や顧客の評価も確認できるようにする。若い世代の役員候補が少ないという商店街の組織運営上の問題解決の一助とすることも期待されている。

このほか、令和 4 年度に開始した「未来を創る商店街支援事業」（調査費限度額 100 万円、計画実行費 1 年目 1,500 万円、2～3 年目 5,000 万円、補助率：都 2 分の 1、市町村 3 分の 1、商店街 6 分の 1）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、さらに評価会議まで専門家による伴走支援を 3 年間にわたり集中的かつ継続的に支援する。

東京都の令和 4 年度の商店街活性化支援事業の予算は全体で 51 億円が措置され、他

県の商店街振興予算額を圧倒する。イベント事業から、任意団体向けの少額助成、組織力強化支援、住民生活サポート、地域連携型活性化、ビジョンづくりに向けた調査・計画実行、買い物弱者対策、商店街での起業・事業承継、若手・女性リーダー応援、防犯設備整備、空き店舗ポータルサイトの運営、無電柱化推進など、魅力ある商店街づくりに向け、将来を見据えた取り組みにチャレンジする商店街等に対し、幅広く支援し、地域において持続的な発展を手厚く後押しする姿勢が見て取れる。ただし、補助金の支払いは事業完了後になるため、金額が大きな事業や自己負担率が相対的に高い事業では資金の計画的調達が必要になる。

(3) 岐阜県「商店街DX事業費補助金」

岐阜県では、令和3年度から人や現金への接触機会の削減により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している。

具体的な支援対象事業は以下のとおりである。いずれも補助率は3分の2以内、上限額は100万円、下限額は10万円である。下限額を設けるのは珍しい。

① 商店街オンライン事業

商店街におけるオンライン事業（オンラインまちゼミ、オンライン商店街等オンラインを活用して実施する事業）。

② 商店街キャッシュレス・Wi-Fi環境整備事業

商店街におけるキャッシュレス決済の導入及びWi-Fi環境の整備を行う事業。

③ 専門家派遣事業

商店街においてDX（デジタルトランスフォーメーション）に関する勉強会や研修会を実施する事業。

(4) 横浜市「商店街コラボックス事業」

横浜市は平成27年4月に「横浜市商店街の活性化に関する条例」を施行した。市内300近くの商店街の多くは厳しい状況にあるが、商店街は身近な買い物の場であるとともに、賑わいの創出・ふれあいの場、地域に安心安全を提供する場として市民生活に欠かせない存在であると位置づけ、横浜市、事業者、関係団体、大型店、市民がそれぞれの役割を認識し、一体となって商店街の活性化を進めることを目指している。横浜市の商店街振興施策は多岐にわたるが、その特徴は以下の9つに整理することができる。

① ニューノーマル社会における商店街活性化研究プロジェクトの立ち上げと運営

② 商店会加盟店の百貨店の催事出店による繁盛店づくり

③ 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

- ④ 個店の活力向上に向けた業種・業態の転換支援
- ⑤ SDGsの実現につながる社会課題チャレンジ事業を3年度目まで支援
- ⑥ 空き店舗を改修した所有者、開業者には各補助金を、商店街には一定の条件で奨励金を交付
- ⑦ 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
- ⑧ 街路灯への有料広告物の掲出
- ⑨ 民間事業者と連携して商店街の魅力づくりを支援

これらの中で、デジタル化を推進することを目的とした事業は③と⑦と⑨である。

③の商店街プレミアム付き商品券支援事業は、事務経費とは別にプレミアム率 30%を上限に補助を行う。電子商品券で発行する場合は事業費、事務費ともに紙媒体による商品券と比べ補助限度額を高くしている。そして3商店会以上で電子商品券を発行する場合はさらに補助限度額を高くしている。

- ◇ 紙による商品券：事業費の補助率10分の10、補助限度額200万円 事務費の補助率4分の3、補助限度額50万円。
- ◇ 電子商品券：事業費の補助率10分の10、補助限度額400万円 事務費の補助率4分の3、補助限度額150万円。
- ◇ 3商店会以上で電子商品券を発行する場合：事業費の補助率10分の10、補助限度額800万円 事務費の補助率4分の3、補助限度額300万円

⑦のICT導入促進事業は、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事業である。補助率は3分の2、補助限度額は15万円である。ICTアドバイザーは横浜市が派遣し、1回あたり2時間、同一年度内に3回まで相談可能。

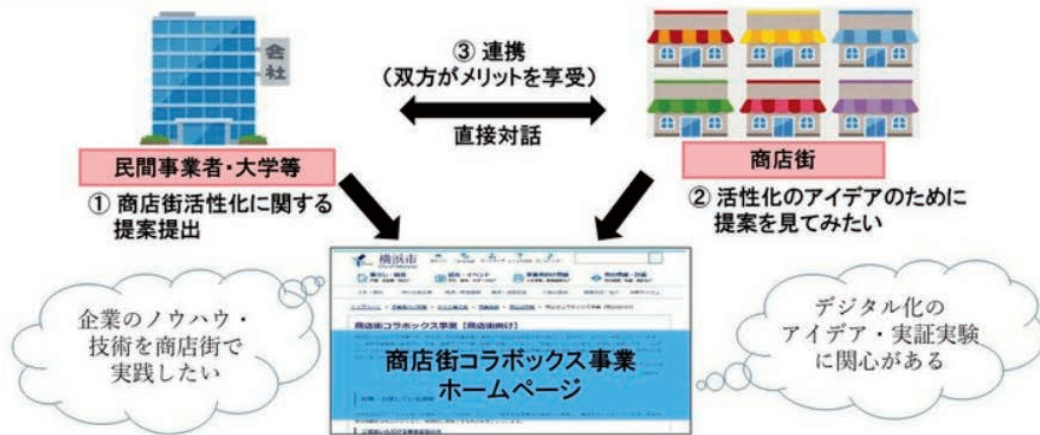
⑨の横浜市商店街コラボボックス事業（事業者連携事業）は大変ユニークな事業である。

横浜市では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」という事業を全局で展開している。経済局では令和3年度に「商店街等の活性化に関する提案の募集」というシンプルなテーマで募集をかけた。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、民間事業者から連携のアイデアを募集するものである。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。新たな生活様式やデジタル化など新しい環境下において、商店街活性化につながる様々な連携アイデアや技術、コンテンツ等を募集している。

「商店街コラボボックス事業」

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の提供を通じ、商店街の活性化を支援していきます。

連携のしくみ・イメージ



連携のしくみ・イメージ

出所：横浜市経済局「商店街コラボボックス事業」HPより

<https://www.city.yokohama.lg.jp/business/kigyoshien/syogyo/premium/corabox-shoten.html>

具体的には、商店街等の販売促進支援、来街促進や回遊性の向上など賑わい創出に関する取り組み、個店の魅力向上等を通じた商店街等活性化の取り組み、消費者の利便性向上につながる取り組み（テイクアウト・デリバリー等）、空き店舗を活用した商店街等活性化への取り組み等がある。商店街が企画提案の内容に興味をもって民間事業者と相談する場合は、市の相談依頼フォームから申し込み、その後は直接民・民同士で話し合いを進める流れになる。

連携協定

No.	連携タイトル	ジャンル	連携内容	企業・団体名等
1	IT技術を活用した次世代型サービスによる商店街等の賑わい創出	キャッシュレス、テイクアウト支援等	キャッシュレス決済導入支援に関する事項、テイクアウトの利便性向上に関する事項（ほか）	楽天グループ株式会社
2	「クックパッドマート」を活用して、生産者・販売者（商店街）と消費者をつなぐことで、新しい生活様式における商店街等の活性化に資する取組	販売促進、消費者の利便性向上等	生産者・販売者（商店街）の販売促進支援に関する事項、商店街の賑わい創出に関する事項、消費者の利便性向上に関する事項、空き店舗・空きスペースを活用した買い物環境向上に関する事項（ほか）	クックパッド株式会社
3	キャッシュレスサービスの普及促進及びデータの利活用による商店街等の活性化に関する取組	キャッシュレス、データ利活用等	商店街等のキャッシュレスサービスの普及促進に関する事項、商店街等の活性化のためのデータ利活用に関する事項（ほか）	株式会社みずほ銀行

出所：同上

事業実施支援（イベント・商品券事業等）

No.	提案タイトル ※クリックで詳細PDFへ	提案資料等	企業・団体名等	連携募集期間
1	デジタルツール「Gochiプラットフォーム」で新時代の“創客”支援を行い、商店街等の活性化に寄与します（PDF：253KB）	提案資料（PDF：4,142KB）	トヨタファイナンス株式会社・Gigi株式会社	令和5年3月まで
2	商店街活性化のためのイベント運営・企画商店街独自のクーポン発行（PDF：133KB）	提案資料（PDF：966KB）	Inspiration space FLEX	期限なし
3	『商店街×JTB』商店街の課題解決をJTBがお手伝いします（PDF：125KB）	提案資料（PDF：846KB）	株式会社JTB 横浜支店	期限なし
4	商店街独自のクーポン発行（PDF：116KB）	提案資料（PDF：11,446KB）	PayPay株式会社	期限なし

出所：同上

PR・広報支援

No.	提案タイトル ※クリックで詳細PDFへ	提案資料等	企業・団体名等	連携募集期間
1	商店街まるごとメディアプロジェクト (PDF: 152KB)	提案資料 (PDF: 948KB)	一般社団法人野ノ編集室	期限なし
2	EPARKプラットフォームでの広報連携 (PDF: 94KB)	-	株式会社EPARK	令和5年3月まで
3	商店街をPRする動画とマルチモーダルアプリ「my route」で商店街の盛り上げに貢献します (PDF: 149KB)	提案資料 (PDF: 2,439KB)	株式会社アットヨコハマ	期限なし

出所：同上

調査・マーケティング支援

No.	提案タイトル ※クリックで詳細PDFへ	提案資料等	企業・団体名等	連携募集期間
1	AIカメラによる通行量調査と収集データの利活用 (PDF: 181KB)	提案資料① (カタログ) (PDF: 2,247KB) 提案資料② (活用方法) (PDF: 2,149KB)	東京システムハウス株式会社	期限なし
2	新・生活様式にあった、ご近所に愛されるお店をつくる!『ご近所マーケティング』で集客 (PDF: 161KB)	提案資料 (PDF: 1,538KB)	ご近所マーケティング株式会社	期限なし

出所：同上

環境整備支援

No.	提案タイトル ※クリックで詳細PDFへ	提案資料等	企業・団体名等	連携募集期間
1	電気事業をベースとした商店街の活性化に関するご提案 (PDF: 129KB)	提案資料 (PDF: 2,352KB)	東京電力パワーグリッド株式会社	期限なし

出所：同上

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、中小企業・小規模事業者等が今後の制度変更（働き方改革、被用者保険の適用拡大、賃上げ、インボイスの導入等）に対応するため、ITツール（ソフトウェア、サービス等）を導入する経費の一部を補助することにより、生産性向上を図ることを目的とするもので

ある。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、サプライチェーンや商業集積地の複数の中小・小規模事業者等が連携してITツールを導入することにより、面的なデジタル化、DX化の実現で生産性向上を図る取り組みに対し、「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、効果的に連携するためのコーディネート費や取り組みへの助言を行う外部専門家にかかわる謝金等を含めて支援するものである。

しかし、先述のとおり商業集積地の複数の中小事業者等が連携して申請に至る件数を限られるようである。商店街のデジタル化は、デジタイゼーションの段階からデジタルライゼーション、そしてDXとその発展過程が軌道に乗るまで一定の時間を要する。全国的な普及を急ぐよりも成果ある取り組みを着実に進める商店街や商業集積地を増やすことが大事である。地方自治体ではここまでのシナリオを描いて支援策を講じているところはほとんどない。しかし、わが国の社会・経済の状況やとくに大手小売業者の店舗集約化の動向を見る限り、商店街と地域社会との連携・プラットフォーム化は大きな実践課題となっている。地域社会の将来像を見据えると、都市の状況に応じた施策展開や地域の主体が連携する仕組みを整えつつ、あるべき将来像に向けて研究会の議論に沿って解決に向け誘導する施策の重要性に変わりはない。現時点ではパイロット事業としての位置づけになっていると思われるが、それぞれの立場でこうした取り組みへの啓発を促すプロモーションの方策について議論する必要がある。

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。こうした取り組みと並行して地方自治体においても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。こうした中で、ここで取り上げた4つの地方自治体の取り組みにはそれぞれ示唆的な内容もみられる。以下では、それぞれの取り組みについて若干のコメントを試みる。

埼玉県はキャッシュレス決済の普及に重点を置いた支援策を展開している。キャッシュレス決済の種類や導入方法、必要となる費用などをわかりやすい動画にまとめて発信している。デジタル化で取り組みやすいところから始め、商店街のキャッシュレス比率を高めていくことを使命としており、ある意味で非常にわかりやすい。できればその後の展望についてもIT導入補助金の4類型にどのように発展させるかというシナリオがあるとステージを上げた取り組みが期待しやすくなる。その際には商店街の類型ごとにデジタル化のゴールと紐づけて考えるとわかりやすくなると思われる。

東京都は令和2年度に実施した「商店街キャッシュレス導入モデル事業」と令和3年度に実施した「商店街デジタル化モデル事業」において、それぞれ取り組み事例集を発行し他の商店街への啓発、普及に役立てている。これらは通常の「商店街チャレンジ戦略支援事業」（旧新元気出せ商店街事業）とは別枠の「スマート商店街推進事業」に

分類されている。文字どおり、モデルでありチャレンジ的な取り組みを誘発する「未来の東京戦略」事業として注目される。このほかに東京都には2,447の商店街があって、それぞれのタイプに応じて多様なニーズの活性化策を用意している。

補足すると、東京都の世田谷区では地域経済の持続可能な発展に向けた取り組みとしてQRコード決済「せたがやPay」による電子地域通貨が普及している。「せたがやPay」は世田谷区が主導し、区商店街振振興組合連合会が運営主体となって実施する。令和3年2月時点で区内4,366店舗が扱い、総決済額が108億円、利用者数は13万8千人、消費喚起効果は35億9,800万円、区内経済波及効果（生産誘発効果）は29億2,900万円と報告されている（「2023年2月20日開催 デジタル地域通貨・せたがやPay 2周年記念セミナー配布資料」より）。コロナ禍による非接触ツールの普及が事業を後押しした。今後は電子クーポンや電子チケットの発行に加え、非商業的な分野の区民健康ポイントやボランティア活動、寄付やクラウドファンディング、事業者間の電子受発注の取引などにも拡張し、「決済を軸にサステイナブルな地域を実現するプラットフォーム・ビジネス」というビジョンを描く。世田谷区ではコミュニティという切り口から、商店街を超えたローカルプラットフォームを構想化している。商業施設や遊休資産のリノベーションを進めることで新規参入機会が増え、新たなビジネスが叢生する可能性も高まる。このようなデジタル経済圏を地域に根付かせるためには、委託する事業者（アグリゲーター）の力が必要になる。全国でデジタル地域通貨の普及に取り組む株式会社フィノバレーとの連携が注目される。

岐阜県は通常の商店街活性化事業とは別に、DXに取り組む商店街を支援する補助金制度を設けている。補助金額は決して高くないが、主要な支援メニューが使えるて利用しやすいコンパクトな補助事業となっている。

横浜市の「コラボボックス事業」の大きな特徴は、①民間事業者等が持つ技術や構想力を商店街に移転・活用することで商店街の魅力向上を図るマッチング・スキームであること、②経済局の商店街支援事業でありながら予算はゼロであることの2点である。シーズ先行でニーズを掘り起こす共助型の民・民事業を市が紹介する事業といえる。ただし、商店街には外部の資源を内部で活用しやすくなる利点はあるが、1年目を経過した時点で未だ連携実績は無い。商店街側からニーズの発信が無く、第三者のつなぎ役もいない状態では商店街にとってのハードルが高い。

こうした状況を横浜市では、三者（事業者等、商店街、横浜市）とも様子見の第一段階と見ている。第二段階としては、市が商店街の個別課題を把握しそれをメールマガジンで配信する、デジタル化を含む具体的な課題を商店街が解決する際に会員の背中を押すサポート事業者を紹介することなどが他の事業で有効であることを確認しているので、お互いに動きやすい取り組みが進める方向で検討し始めている。社会経済の潮流から必要と考えられる事業と実際のニーズとの乖離がある場合もあるため、数字とファクトとロジックでその懸隔を架橋する取り組みが期待される。このような地域資源循環型協働プラットフォームを構築する際にこそ、AIやIoTなどのデジタルの活用可能性は高いと思われる。

最後に、ここまで行政による支援策を中心に検討したが、民間投資による商業集積地（繁華街）のデジタル化の動向についてみておきたい。

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、世界に誇る観光地を目指して「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、（株）J T B、（株）N T T ドコモ、（株）ジオアカマツ、（株）TryHard Japan、南海電気鉄道（株）、N T T 西日本、パナソニック（株）、富士通（株）等と連携して「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。

- ① 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の配信
- ② 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
- ③ 道頓堀アプリの開発
- ④ 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
- ⑤ ポイント・キャッシュレス環境の構築

すなわち、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、関西エリアにおける観光活性・先進観光体験のモデルケースにすることをめざす。

- i ICT（情報通信技術）によるストレスフリー対策
- ii 魅力あるコンテンツ開発
- iii 安全・便利な情報提供
- iv 人と情報の交流拠点整備

このように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。行政の補助金に頼らずとも、官民が一体となって商店街のデジタル化に取り組む例も少なくない。個別の商店街やエリア内の商店街の振興も重要な視点であるが、生活者が安心して暮らしやすい都市は来街者にとっても魅力的な場所になる。デジタル社会は誰もが参加しやすいコミュニティを促進する効果があり、その取り組み如何で地域の魅力が決定づけられる側面を持つ。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生かすかを議論することが大事になっている。

第3章 デジタル化に向けた商店街の取り組み事例

第3章 デジタル化に向けた商店街の取り組み事例

[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)

〔所在地〕	東京都港区六本木4丁目5-13
〔設立〕	平成7年11月
〔理事長〕	臼井浩之
〔電話番号〕	03-6447-2540
〔組合員数〕	210
〔Web Site〕	http://www.ractive-roppongi.com/

1. デジタル化モデル事業内容

東京都港区の六本木商店街エリアで、デジタルテクノロジーを装備した「スマート街路灯」を設置。

昨年度（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んでいる。

街路灯を後付けで「スマート街路灯」と名付けた。

令和4年度も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。



六本木商店街振興組合の位置図



六本木交差点(高速道路に表示されたマークは商店街のロゴマークである)

2. 事業の背景

当商店街は、六本木交差点を中心としたエリア内に約 200 の飲食店や小売業店舗などの組合員を有し、「アート&デザイン」をテーマにしたまちづくりをコンセプトに①キッズフラワー事業、②デザイナーズフラッグ・コンテスト事業、六本木フォトコンテスト事業等、多くのイベント事業を実施している。

近年、全国でも話題となった、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、新たな集客力が加わってきた。

元来、都内でも有数の夜の飲食街として人気を集めてきたが、大型施設の集客力による新たな人々が往来するにつれ、「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すこととなった。

その一方で、他の大規模な商店街が共通して抱える課題が六本木商店街にも顕在化していた。つまり、来街者の数や属性、利用の曜日、日時、また、曜日や日時による来街者層の変化等、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点であった。

そこで、各店舗では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できないかという思いから、何とか、この「人流」をカメラなどで計測・分析したいと考えるようになった。

こうした商店街の基本構想を後押しする機会となったのが、東京都の国際的なスポーツ大会に向けた電柱地中化・歩道拡張工事とその工事に伴う街路灯の移設の要請であり、このことが事業のきっかけとなった。

同時に、安易に既存街路灯を移動させるのではなく、これを機にコンセプト「アート&デザインのまち」六本木に叶う街路灯の新設をすることとなった。

3. 運営体制

以上のような、データによって創造される価値、求められる固有の価値は個人や個店、単独の商店街では創造できないことであり、多様な協働者とのネットワークが必要である。

カメラを設置して「人流」を計測できる機能を持つ街路灯については、近年重視されるようになったプライバシーへの配慮が最優先の整備事項であり、情報の取扱いに詳しい弁護士に相談し、解決してきた。

結果として、これらの活動を通じた人的なつながりによって、まちづくりにおけるスマート化の経験が豊富な大規模通信メーカーの協働を得ることができた。さらに、実証実験中に東京都に相談するための基礎データ収集のコストについても同メーカーから協力を得ることができた。

さらに、街路灯はまちの印象を決定する大きな要素の一つであり、「アート&デザインのまちづくり」にふさわしいデザインが必要であったことから、六本木にゆかりの深い、有名照明デザイナーとの協働もあり、交渉事の進行に徐々に貢献してもらった。デザイナー自身も近隣にゆかりがあり、「わがまちのため」という思いに込められた価値は商店街と同様で、その後も熱い思いで価値を共創できている。

事業の前提として、加盟店の理解と協働が重要である。初めて補助金の立替金の銀行融

資を受けた際には慎重な意見も出されたが、根気よく良く調整した。

地域を同じくする住民の生活に大きく貢献する町内会（自治会）では、防災対応などで連携していくことは多い。避難支援は、町内会、帰宅困難者対策は商店街等、互いに連携してやっていくことも多くなっている。これらの活動にも商店街のデジタル事業の成果が大きく貢献すると理解している。

4. 今後の課題と展望

現在では、店舗のクーポンの利用率にばらつきがあり、飲食店の利用率が高く、物販店の利用率が低い。クーポンの内容も含めて検討が必要である。

スマート街路灯が誕生したことで、まちが便利できれいになり、店舗には来店者が増え、店舗の利益につながるという流れをつくるシステムの利用方法、データの活用法の検討が今後の課題である。

具体的には、①データの有効活用、②加盟店での情報活用のための啓発、③まちの通行量は収集できているため、店内の状況も可視化する、④当商店街から地域を拡大し、地域に共有の問題を解決する、などが主な課題である。

商店街振興組合では、街路灯クーポンの利用動向、利用者の年代、性別などのデータを加盟店にもフィードバックして、より効果的な特典の設定など店舗の販売促進に活用できるように取り組みを進めていきたいとしている。

そして、これらのシステムを活用して、安全・安心で賑わいのあるまちづくりを目指していきたいとしている。

さらに、近年、ビッグデータの活用推進という社会的な機運もあるので、壁を乗り越えながら事業を前進させたいとしており、スマート街路灯の設置はそれに向けての第一歩と捉え、これを基盤としてソフトを活用し、歩行者の店舗への誘導だけでなく、まちが抱える様々な課題も解決していければと願っている。

日常的には、多くの繁華街を悩ませる「客引き」の問題などがあり、六本木界限にスピーカーで警告をするような騒がしいまちではなく、例えば、客引きをしている一番近いスマート街路灯からピンポイントで警告メッセージを流すような対策も検討が必要である。

さらに、安全・安心は最も重要なまちの魅力であるので、観光客を含めて誰もが、いつ行っても安全・安心に買い物や飲食を楽しめるまちというイメージを定着させることが、商店街のイベント時だけでなく集客し続ける可能性を高めるものと認識している。

その意味で、スマート街路灯に防犯カメラを搭載することで、まちを見守るインフラとなり、「カメラ作動中」の告知をすることで抑止効果を高めている。デジタルサイネージなどは、最近頻発する災害、台風や地震などの有事の際、自治体とリアルタイムに連携して緊急・安全情報を配信でき、多言語での表示も可能であるので、訪日外国人の安全・安心の確保にも役立つという可能性を期待できる。

価値の源泉は、データにあり、個店、関連団体、行政にとってもオープンデータ化し、共有できれば多くの効果を生み出せる。商店街の利益にはならなくても施設維持費を賄うためにもデータの販売もできればと思うが、このことが認められるには多くの克服すべき

制度上の課題がある。

近隣のまちでも、デジタル化の取り組みは進行している。互いのまちの良さを残しつつ、共通する課題の解決や欠点の排除を促し、ひいては、まちや地域の課題に対して、安全・安心で効率的で公平性の高い、エリアマネジメントの新たなネットワークインフラとなることも期待される。

令和4年度のデジタル化推進事業では、カメラのデータを活用し、顧客の属性にあった店舗を紹介したいと考えている。例えば、気候、気温で求められる飲食店を紹介していくための、温度パラメーターなども検討している。深夜はミュージックバー、ダンスクラブなど、新規の来街者などに夜型店舗の的確な紹介を行えるようにしていくといった視点も重視している。データが、店のウェルビーイングにつながることを重要である。

一つの事業が、共有の価値を協働して創造していく、価値の共創には、戦後の焼け野原からの復興期に原点がある当商店街の構成員の協働意識が何より重要である。



街路灯の照明デザイン
:石井幹子&石井リーサ明理



ピクトグラムを利用した
混雑度表示 Map



QRコード案内

〔2〕DX化情報基盤アプリシステム構築事業

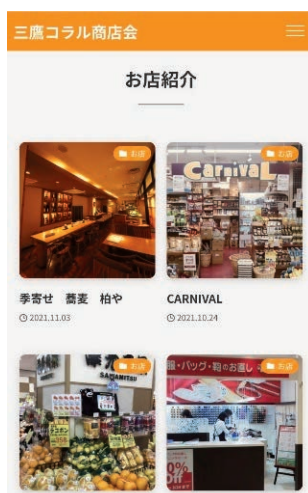
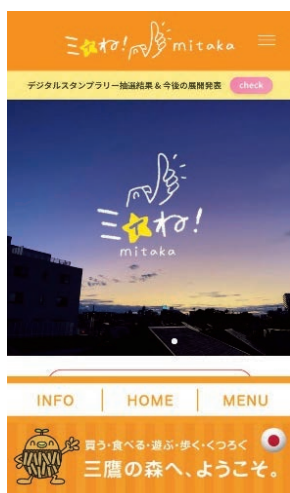
(東京都三鷹市・三鷹商工会 (三鷹市商店会))

〔所在地〕 東京都三鷹市下連雀 3-37-15
〔設立〕 昭和 35 年 9 月
〔会長〕 岩 崎 守 利
〔電話番号〕 0422-49-3111
〔会員数〕 2,083 事業所
〔商店会数〕 28
〔Web Site〕 <https://www.mitaka-s.jp/>

1. 経緯と概要

三鷹市ではかつて 40 以上の商店会が活動していたが、後継者難による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、今日では 28 まで減少している。商店会が縮小する中で、市内全域の商店会の活性化を目指す三鷹商工会では、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た。

三鷹商工会は、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”)のサービスを2021年12月21日より運用を開始した。『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わずか4か月であったが、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>で配信するとともに、「FC東京とコラゴ 市内一斉歳末セールみたか周遊商店街スタンプラリー」を開催した。



2020年にコロナ禍によるキャッシュレス決済導入の期待から、6団体（商工会、市、商店会連合会、まちづくり三鷹、三鷹ネットワーク大学、みずほ銀行）が共同でデジタル商品券（プレミアム率=50%）を発行し756店が参加した。商工会の調査によると、4割の店で売上が伸び、8割の店が今後も同様の事業に参加意向があることを確認できた。同時に消費者からも好意的な評価が多く、商店街や個店でデジタル活用への理解と積極的な活用への機運が醸成されたことがアプリ開発の背景にある。

その後、東京都内の観光スポットをスマホで紹介するアプリを開発した企業から、商店街への集客や誘導にもこの機能が使える旨の提案がなされた。また、この企業から東京都の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）を紹介され、商工会では市とも協議した結果、事業者のデジタル化の普及とさまざまなプロモーション施策の展開が期待でき、また自己資金も目途がついたため2021年の同モデル事業に申請するに至った。まずは、市内全域の商店会で利用可能なプラットフォームを形成し、GPSやビーコンと連動した商店街情報を配信するとともに、アプリがデジタルスタンプラリー機能により市内商店街を可視化し集客・回遊性を高めることで、個店での販売機会を増やすツールとなることを期待した。

『ミィね！mitaka』は、アプリ利用者のスマートフォンのGPS/ビーコン機能を利用することで、商店街店舗のおすすめ商品やセール情報、周辺情報の観光スポットの情報など、その場・その時に合った情報を利用者に通知で配信することができる。市内全域を対象にしたさまざまな施策やイベント企画を展開し、集客や回遊性を向上し、個店の販売促進を支援する。また、商店街の情報とともに、観光資源や地域イベントの情報と融合することで、目的の異なる利用者をシームレスに繋ぎ、観光と消費を連携した商店街として魅力を発信することができる。2022年12月に実施した市内一斉歳末セールは、前年と同様にFC東京とコラボしてスタンプラリーを実施した。2023年1月には障害の有無にかかわらず、専門的教育を受けていない人による、誰もが暮らしやすい共生社会の推進と市民の障害者への理解を深めるアート作品展「アール・ブリュットみたか2023」を開催した。この作品展は三鷹駅前のメイン会場のほかに、三鷹駅前福祉住宅をサブ会場、閉会式は三鷹産業プラザで開催するなど、開催場所を工夫して開催した。2023年1月現在のアプリ・ダウンロード数は8,878である。



2. 『ミィね！mitaka』システムの5つの特徴

三鷹商工会では、『ミィね！mitaka』の特徴を以下のように整理している。

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

商工会と商店会連合会が協力し、2023年1月時点で25商店会・560店舗という膨大な情報を多言語でデジタル化。街まるごとDX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

このアプリをDX化情報基盤ツールとして位置づけ、商店街・個店といった基本情報からスタンプラリーなどの回遊策、お祭りやイベントでの活用などさまざまなサービスを提供することで集客・回遊性の向上を図り、販売の機会を創出。

③ 商業と観光の融合によるシームレス化を追求

商業と観光の情報やサービスを融合させ、買い物客に観光、観光客に買い物という行動を喚起するシームレス化で市内産業の活性化を目指す。

④ 新型コロナウイルス感染症拡大防止に対応

非対面での案内が可能となり、3つの感染症リスクを回避することができ、利用者と事業者に安心・安全を提供するとともに、地域の感染症拡大防止に役立つことが期待される。

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

DX化により得られるアプリ利用者の動向や閲覧情報というデジタルデータは、地域活性化に繋げるためのマーケティングデータとして活用できる。

3. 『ミィね！mitaka』システム導入のメリット

三鷹商工会では、『ミィね！mitaka』を導入したこと（一部のサービスでは位置情報やトラッキングの許諾が必要）のメリットを3つの主体に分けて整理している。

<利用者にとってのメリット>

- ① 商店会及び個店の情報を入手しやすくなった。
- ② 多言語での情報配信が可能のため、在日外国人や訪日外国人の方が情報を得やすくなった。
- ③ 市内のお得なイベントに参加しやすくなり、別のアプリをインストールする必要がなくなった。

<店舗にとってのメリット>

- ① 在日外国人や訪日外国人に店舗の案内をすることができるようになった。
- ② イベントに関連させて自社の広報ツール（HPやSNS）に誘導することができるようになった。
- ③ 今後、商工会や商店会連合会が展開するサービスに参加できるようになる。

<地域にとってのメリット>

- ① 利用者の動向やアプリ閲覧情報を場所などと紐づけて定量的に分析することで、今後のマーケティング活動に活用することができる。
- ② 商業と観光を融合したサービス提供が可能になった。

4. プレミアム付き商品券事業に関する事業者アンケート結果（概要）

アプリ事業に先駆けて、市内商店会や個店のデジタル活用の地均しとなったプレミアム付き商品券事業に参加した商店を対象に実施したアンケート（2021年3月実施）についてその結果を概観する。調査事業所数78、回答数は53（回答率＝67％）であった。

商品券事業に参加してよかったと思うことは、「新規客が増えた」（67％）、「客数が増加した」（47％）、「売上が増加した」（43％）の順に多かった。また、デジタル商品券を取り扱ってよかったことは、「利用後の入金早い」（69％）、「手続きが楽になった」（43％）とする回答が多かった。

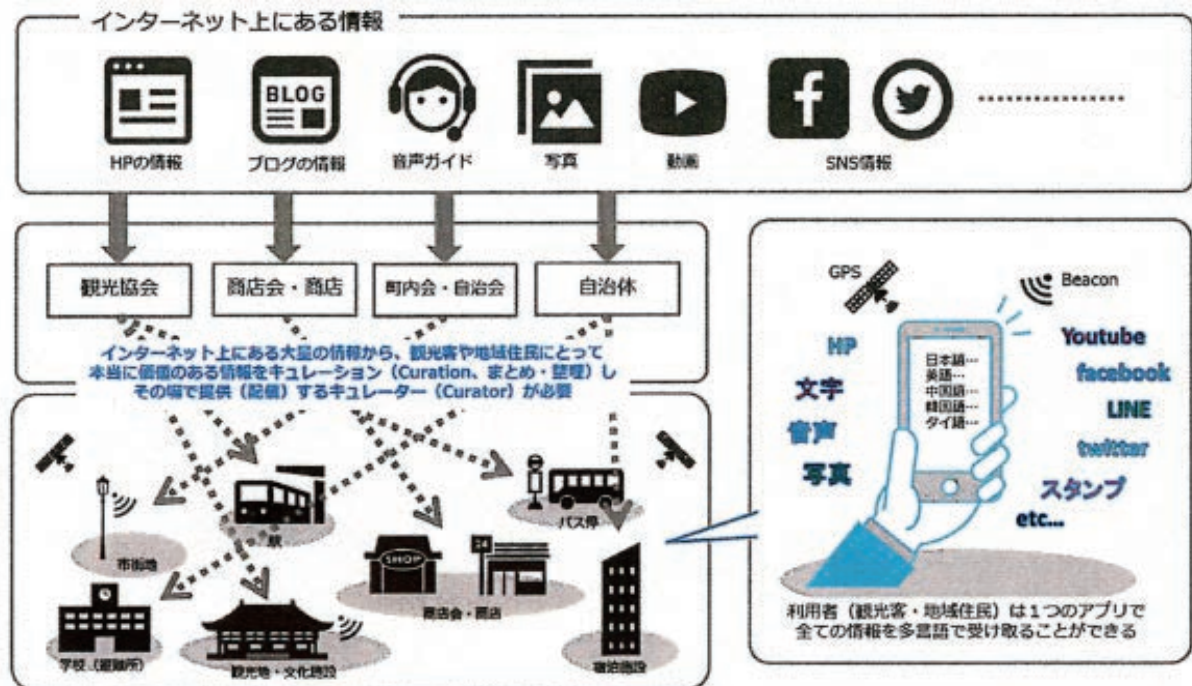
事業開始直後は、デジタル化に不安を感じていた事業者もいたが、商業者と消費者の双方がデジタル商品券の扱いには好意的な評価をする傾向がみられた。一方、レジでQRコードを読み込む際に消費者の端末に不具合が生じたり、残高が見えてしまったり、使い慣れない人もいたので、普及に向けて改善すべき事項があることも分かった。

5. 『ミィね！mitaka』アプリのプロダクト・コンセプト&ビジョン

(1) プロダクト・コンセプト

インターネットコンテンツ/サービスと位置・地理情報を紐づける地域情報基盤（ジオメディアツール）である。

図表3-1 『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/>

- ① インターネット上にある既存コンテンツ（HP、SNS、動画等の各メディア）を有

効に活用する。

- ② インターネット技術（アンケート、ゲームなどの各WEBサービス・技術）を効果的に活用する。
- ③ GPS/Beaconでインターネットコンテンツ/サービスと位置・地理情報を紐づける。
- ④ マルチ・ランゲージによるインバウンド対応が可能である。
- ⑤ マルチ・ガイド（アプリとガイドの分離による独立ガイドの自動切替）が可能である。
- ⑥ マルチ・ユース（平時と有事などの情報集配信モード切替）が可能である。

② プロダクト・ビジョン

「地域住民、観光客と事業者・自治体の窓（モバイル地域ポータル）による地域活性化のための情報基盤（≒プラットフォーム）の形成」をプロダクト・ビジョンとする。

6. 取り組みから得られた示唆と今後の展望

(1) 取り組みから得られた示唆

- ① デジタル化の実証実験を通じた地均し^{じなら}が短期間でのアプリ導入を可能にした
2020年に実施した三鷹市プレミアム付き共通商品券（紙版とデジタル版の併用）事業で、デジタル化に向けた懸念を解消できた経験が活かしている。結果として、市内全商店会と550店舗の参加登録でスタートできた。もっとも個店のデジタル化の意識はバラバラであり、一体的にどのように活用するか、ロードマップを含む認識の共有を進めることが大事になる。
- ② 事業者の登録拡大とともに、市民によるアプリ活用の拡大が鍵になる
基本は商工会の事業であるが、街まるごとDX化とインバウンド対応を同時に実現するには、商工会員に限らず、地域の人たちにアプリを広く使ってもらうことが課題となる。アプリの普及・浸透が商工会の求心力を高めることにもつながる。そのための第一弾のインセンティブとして、商工会は市内全域のスタンプラリー事業を実施した。スタンプラリーのオリジナル特典を独自に考えて顧客のニーズを検証する店もある。どうしたらお客さんに喜んでいただけるか、という視点が利用の拡大に繋がる。
- ③ アプリ登録は定型化しており、店や場所の魅力を伝える補完情報が有効である
三鷹商工会では、2022年4月に事業者の経営課題を解決するために「ミタカビト」を発足した。事業者の悩みが多かったのは、デジタル・マーケティングやSNSに投稿する際のクリエイティブな制作スキルに関わるものであった。個別対応では時間と予算の制約があるため、「ミタカビト」では事業者を1つのSNSアカウントに集約させて配信する取り組みを始めた。『ミィね！mitaka』の登録情報だけでは伝えきれない商店会の現状や個店の商品・サービス・人物・歴史などの記事コンテンツをZ世代の大学生（杏林大学）に作成してもらい、デジタルタウン誌『ミタカビト』に掲載する取り組みを開始した。視聴者からは客観的な記事と構成・音楽・シチュエーションなどが新鮮で、大変刺激的で気づきも

多かったと好意的な評価を得ている。

④ 事業者が提供する商品・サービスの価値を利用者と共創することが大事である

三鷹市は立地に恵まれており、経営状況は厳しくても何とか生活できるモラトリアム経営者も少なくない。ただし、10年後には25%の事業者が廃業するという調査結果もある。一定数の廃業は避けられないが、リタイヤ後に物件をリノベーションして新たな事業者が参入しない限り、商店会の新陳代謝は進まず商店街は疲弊する可能性が高い。

デジタル化のメリットは、あらゆる出来事がデータとして記録される、経営を見える化しやすくなる、仮説・検証が容易である、限界費用がほぼゼロになる、取引費用が低減される、データが価値創出の源泉になることである。一方、アナログで経営者が生活者（消費者）に直接こだわりを伝える「まちゼミ」なども消費者のニーズ（充足されていない要求）を探るタッチポイントとして有効である。大事なことは商品・サービスの価値を利用者と共創する取り組みを継続することである。DXはツールであってゴールではない。DXもインバウンドもビジネスチャンスとして捉えることが重要である。

(2) 今後の展望と課題

現行の『ミィね!mitaka』のコンテンツ・マネジメント・システムは、25の多言語対応と商店会基本情報とスタンプラリー（オリジナルゲーム）からなる。今後、地域や団体の施設などが独立した運営によるガイドサービスを提供することが可能であり、利用者は『ミィね!mitaka』アプリをインストールしておけば、クラウド（ガイド部）にある独立した多様な地域情報を利用することもできる。例えば、災害時に経過に応じた適切な情報と紐づけることも可能である。

商業や観光だけでなく、交通や不動産など地域で生活する人の困りごとを解決に貢献する事業者の紹介など、商工会の信頼をベースに単独世帯でコミュニティが希薄な地域に暮らす人たちのニーズを確実に顕在化できれば、生活者・事業者の双方が気づきで需要を掘り起こすこともできる。こうした需要を顕在化できれば、事業者は商工会や商店会に加入することの正当性を認識することができる。すなわち、『ミィね!mitaka』は街全体を俯瞰したDXを推進するツールとして将来像を描くことができる。

『ミィね!mitaka』は、商店会に加入している店が登録できる仕組みになっているが、市内一斉セールでは商店会に未加入のチェーン店が70店ほど登録した。「三鷹市商店街の活性化及び商店街を中心としたまちづくりの推進に関する条例」第5条では、事業者の責務規定があるが、商店会加入は義務にはなっていない。アプリシステムにより従来は非加盟であった店が、商店会や商工会に加入することの誘因にする仕組みも考えられてよい。また、まちのあり方や事業者の意識が変わる節目にあるなかで、関係団体でこれからのロードマップを描く研究会を立ち上げることも今後の課題である。



三鷹駅中央通り商店街



山本有三記念館



三鷹の森ジブリ美術館

[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)

〔所在地〕	愛知県名古屋市中村区名駅4丁目4-38
〔設立〕	昭和39年8月
〔理事長〕	坪井明治
〔電話番号〕	052-563-0550
〔会員数〕	116
〔Web Site〕	http://www.aaishoren.jp/

1. 背景

県内における商店街においても、少子・高齢化、後継者不在、大型店の出店・撤退などの変化が見られる中で、長期化するコロナ禍によって、消費者の外出自粛、ネット通販の利用者の増加などの影響を受け、商店街の集客の要となってきたイベントも幾度となく延期・中止となるなど、厳しい環境を迎えている。一方で、家庭での内食、オンラインイベントといった巣ごもり消費の需要が増加しており、デジタル化の浸透（ネット販売、キャッシュレス等）は避けて通れない状況にある。しかし、経営者の高齢化、デジタル・リテラシーの不足もあり、商店街や個店が単独でこれらの急速な変化やデジタル化に対応する上では遅れを取っているのが現状である。

そこで、愛知県商店街振興組合連合会（以下、愛商連）では、県内商店街の情報を積極的に発信し、Twitterのフォロワー数を増やすことを計画したが、簡単に増加させることは難しかったため、愛商連の職員が、イベントに参加する都度ツイートを上げるという努力をしてきた。同時に、県や名古屋市等の行政からの補助金情報などを中心に発信してきたが、フォロワーは、200名を超えることはなかった。

そのような状況に対処するために、フォロー&リツイートキャンペーンを計画したが、キャンペーンも単に賞品のばらまきだけになってしまうのでは効果が薄いと考え、併せて商店街と個店のYouTube動画を作成し、キャンペーンと絡めて情報発信をすることとした。これらのデジタル化事業は、個店の魅力発信、しいては商店街の魅力発信につながる事業であるとの認識から、予算化して実施することとした。

2. 目的

本事業の目的は、「Twitterフォロー&リツイートキャンペーン」を実施することによって、愛商連Twitterフォロワーの新規登録者を確保し、愛商連の更新情報が登録者に自動的に配信される状況をつくり出し、同時に愛商連Twitterにリンクされている県内商店街（商店）情報も配信されるため、愛商連活動の周知とともに会員商店街（商店）の新規顧客の獲得に貢献することである。

3. デジタル化推進に向けた取り組み

本事業は、県内の商店街と個店を、県の商店街振興組合連合会が統合的に支援しているところに特徴がある。デジタル化の具体的な取り組み内容は、次のとおりである。

(1) Twitter による商店街、個店の魅力発信

I Tに詳しい愛商連職員が中心になって、県内商店街（個店）の Twitter ページを増強し、商店街（個店）情報を継続的に配信している。専門的な知識、技術の必要な商店街（個店）の Twitter ページの創設から、YouTube を使った商店街・個店の P R 動画の制作・配信まで助力している。このため各商店街、個店にとっては経費負担が発生しないというメリットがあるため、商店街にも受け入れられやすい事業となっている。現在、愛商連 Twitter にリンクされている県内商店街（個店）の数は、93 アカウントとなっている。

【商店街・個店の情報発信例】



(2) Twitter フォロー&リツイートキャンペーンの実施

愛商連 Twitter のフォローとリツイート登録すると抽選で賞品が当たるキャンペーンを実施することにより、愛商連フォロワーの増加を図っている。主要な経費は、賞品の購入費用と発送費のみであり、賞品については P R 動画に登場する商品を中心に選定している。現時点では、商店街にキャンペーン専任の担当者がいないため、愛商連事務局が主導して実施している。今後は、キャンペーン実施商店街での専任担当者を確保・育成していくことが課題である。

【キャンペーン情報の発信】



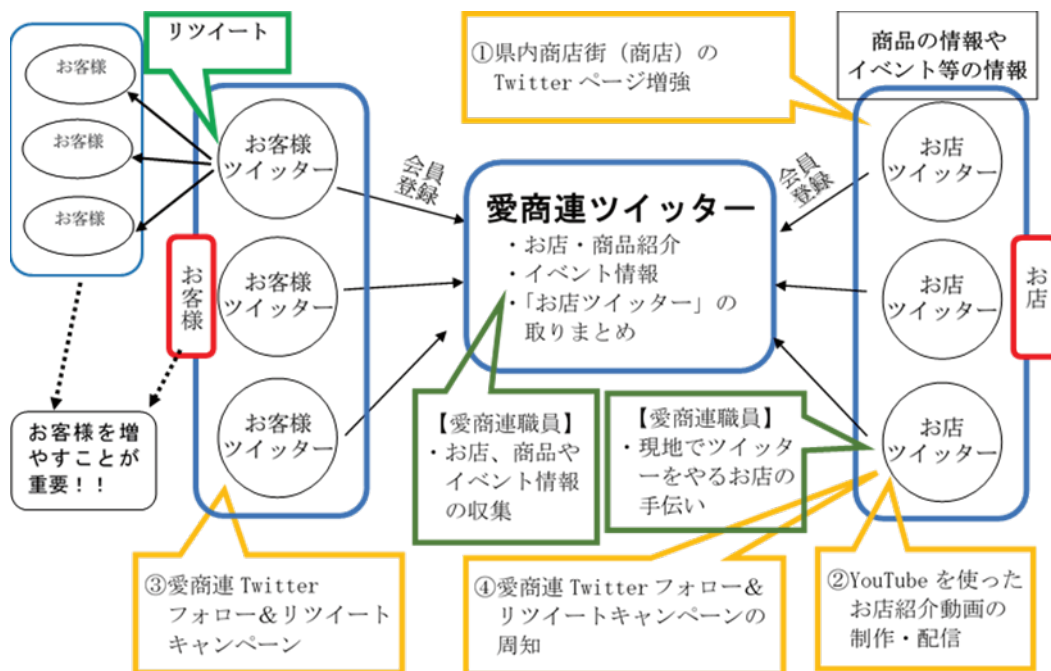
【愛商連の取り組み内容】

- ・ 事業内容の全体イメージ作成（図表 3-2）
- ・ 県内商店街・個店の Twitter ページの増強支援
- ・ 愛商連職員によって店舗、商品、イベント情報を収集
- ・ YouTube を使用した店舗の紹介動画の制作・配信
- ・ 愛商連 Twitter でのフォロー&リツイートキャンペーンの実施
- ・ 愛商連 Twitter フォロー&リツイートキャンペーンの周知



各種SNSへリンクしやすい愛商連ホームページのTOPデザイン

図表 3-2 事業内容の全体イメージ



愛商連では、令和3年度、4年度に予算を計上して事業を継続した。これらの活動を受けて、県内の商店街の中から、独自財源で同事業を実施するものも出現するようになった。

【取り組みの予算】

令和3年度 約 108 万円

内訳 Twitter キャンペーン 約 25 万円（プレゼント代） 3 店舗
 YouTube PR 動画制作 約 83 万円

令和4年度 約 130 万円（見込み）

Twitter キャンペーン 30 万円以内 4 店舗
 YouTube PR 動画制作 約 100 万円 4 店舗

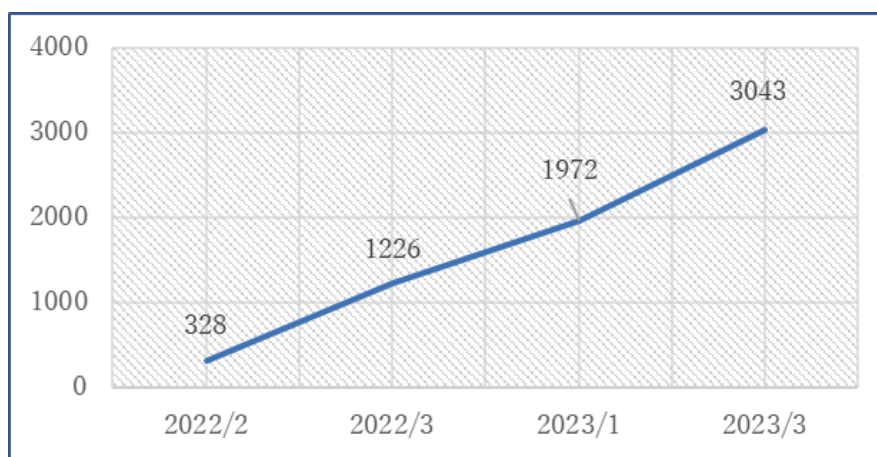
4. 取り組みに対する評価と課題

(1) 取り組み実績

愛商連では、商店街の苦手分野であるSNSやITを活用した取り組みを支援し、愛知県内の商店街や個店の情報を積極的に発信し、Twitterのフォロワーを増やすことを計画し、自らリードしながらきめ細かく支援した。この影響を受け、県内商店街（個店）にデジタル化の動きが広がっていったことは大きな成果であった。

愛商連 Twitter のフォロワー数は、2022年2月現在（328人）から、2022年3月現在では、3,043人と1年間で10倍ほど増加している（図表3-3）。年度別に立てた目標も計画通りに遂行している（図表3-4）。

図表3-3 愛商連 Twitter フォロワー数の推移



図表3-4 Twitter フォロワー数目標と実績

年度	目標フォロワー数	実績フォロワー数	達成率
2021	1,000名	1,226名	122.6%
2022	3,000名	3,043名	101.4%
2023	5,000名	—	—

(2) 今後の課題

① デジタル世代への対応

フォロー&リツイートキャンペーンを実施する中で、顧客からのコメントやアカウント紹介文から、20代～40代の子育て世代が増加していることがわかっている。この、将来商店街の中心的顧客になり得るこれらの世代に向けた情報内容の提供を検討していく必要がある。

② キャンペーン景品の選定

キャンペーンの当選者から、食品の景品を使用して料理をした写真などのレスポンスがあり、総じて食品の景品の方に反響が多いなど、今後の景品の選定にも検討を要する。

③ 直接的な商店街への集客、個店の売上増への貢献

Twitter のフォロワーは着実に増加傾向にある。今後は、フォロー&リツイートキャンペーンの新規登録者の増加とともに、個店の SNS のフォロワーの増加によって、商店街・個店の直接的な集客、売上に貢献していくことが次の課題である。

④ 愛商連の運用人員、商店街での専任 SNS 運用担当者の確保

事業成果の拡大につれて、愛商連事務局の SNS 運用人員の拡充と、さらには、各商店街での SNS 運用担当者を確保していくことが課題となっている。

⑤ YouTube のチャンネル登録者、動画の再生回数の増加

YouTube は、商店街・個店の状況をリアルに伝えるコミュニケーション力が強いので、集客・顧客づくりへの直接的な貢献度が高い。そのため、文字や写真では伝えきれない、情緒や店舗の親しみやすさを表現する動画に力を入れていきたい。特に 20 代～40 代のデジタル世代へ向けた商店街 PR を強化していく必要がある。また、世代によって情報共有の方法は異なるので、愛商連でも世代に合わせた情報供給に対応していく必要がある。

5. 今後の展望

(1) フォロワー数増加に合わせた DX 化

現在は、愛商連が、愛知県の商店街（個店）情報の源になって、商店街・個店がアカウントを持ち、地区ごとに特化した情報を提供している。この SNS や動画配信により個店に直接顧客が来店し、売上に繋がることを目指している。この結果、現在では Twitter フォロワー数約 3000 人を有するまでになっている。今後も SNS や YouTube 等のフォロワー数を増やしていくことによって一層の情報拡散が実現され、事業効果の増大が期待できる。今後は、フォロワー数の増加に応じて以下のような事業へと拡大していくことを検討している。

フォロワー数 10,000 人以上	➡	各個店にとってもメリットが大きくなるため、会員店舗のフォロワー数を増加し、商店街(個店)情報の充実を図っていく。
フォロワー数 100,000 人以上	➡	各個店の EC サイトへの誘致と LINE でのクーポン事業の展開を実施。

(2) SNS のタイプ別の対応の強化

消費者は、シーンに合わせて SNS 等を使い分けているため、SNS のタイプ別に情報の内容を変革していく。

SNS の種類	情報伝達効果等の特徴
Twitter	現在の状態を拡散することを中心としたツールとして活用。 例) ○○店にいくと今なら○○が貰える、など

Instagram	画像検索として使用されているため、物販やサービスの中でも、写真で状況がわかる店舗の情報を拡散する。
YouTube TikTok	動画検索として使用されるため、静止画ではわからない雰囲気等を伝えやすい。 例)美容院やマッサージ店などの施術の様子
LINE	飲食店などの情報が拡散しやすい傾向にある。他のSNSより、直接連絡することが可能で、利用により来店率が高まる傾向にある。

6. 取り組みから得られた示唆

県の商店街振興組合連合会が、独自財源で、職員がTwitter、YouTubeを立ち上げ、商店街・個店の苦手な部分を支援し、継続的に投稿して県内商店街と店舗の魅力を発信しているデジタル化の事例は、全国の県振連にとってもデジタル化の支援モデルとなっている。しかしながら、このように、単独では、財源不足や専門知識を持った人材不足のため、各種補助金を活用、外部の専門家、情報関連企業の協力を得ていく必要性を示唆している。本事例に関連して、参考となる取り組みには次のようなものがある。

① SNS、動画に特化した情報発信の有効性

これまでの情報発信といえば、ホームページ、メールマガジン、ブログといったツールを使ったテキストベースの情報発信が主流であった。しかし、長引くコロナ禍を通じてテレワーク、ステイホームへとライフスタイルが変わったことから、パソコンやスマートフォンでのYouTube等、WEB動画の視聴が大幅に増えている。また、スマートフォンが次世代の5G仕様となりつつあるのも追い風となり、大半のユーザーが手元のスマートフォンで動画、SNSの視聴、発信を容易にできるようになってきている。Twitterフォロワー数の推移を見ても、1年間で約10倍になっていることから見ても、今後もSNS、動画に特化した情報発信の有効性が示唆される。

② PR動画の撮影、編集の内製化、ノウハウの蓄積

本事例の動画制作実績では、県商連の職員によって、令和3年、4年で合計7本制作している。これを映像専門業者に外注すると倍額以上の費用を要するため、商店街の独自財源だけでは困難性が高い。愛商連では関係者の協力を得て、職員も撮影助手として立ち会い、協力することによって実現している。このことによって、単に費用の削減だけの点でなく、撮影の際の構図や照明などのテクニック、ノウハウを県振連内部に蓄積できる効果があった。

③ オンラインとリアル（現実）を併用し、魅力度、認知度アップを実現

一般的にSNS、動画を使った発信は、オンラインだけを特化した内容になりがちであるが、愛商連のTwitterフォロー&リツイートキャンペーンでは、取扱商品の景品プレゼントを通じて、キャンペーン実施店の商品や店舗の状況がリアルに体験でき、オンラインの機能を超えて商店の魅力度を高めている。また、商店街主催の各種イベント会場で、フォロー&来場キャンペーンを実施することで、商店街の認知度を高め、集客効果も発揮している。

7. 愛商連から全国商店街振興組合連合会へのデジタル化支援への期待

県振連による商店街のデジタル化支援モデルとなっている愛商連から、全国商店街振興組合連合会（以下、全振連）へも、全国の商店街情報を知る情報源となるツール（SNS情報発信、ECサイト、VRアプリ）の充実のために、以下のような期待があげられた。

① SNS情報発信の充実

- ・全振連アカウントで時代に合わせたSNS（Facebook、Twitter、Instagram、TikTokなど）やYouTubeでの情報配信の充実。
- ・各都道府県振連のSNS等とのリンク。

② ECサイトの新設

- ・全振連で商店街に特化したECサイトを設けて、消費者が全国の商店街（個店）からインターネットにより購入できる仕組みづくり。
- ・各都道府県振連に加入すれば、個人でECサイトを立ち上げるより、安く、簡単にできる支援。

③ 全国商店街VRアプリの開発

- ・VRアプリにより、消費者が家にいながら全国の商店街各地を巡ることができ、なおかつ、上記ECサイトとの連携により買い物ができる仕組みづくり。各都道府県振連に対してこれらへの参加が加入を条件にすることとすれば、商店街振興組合連合会への加入へのメリットも期待できる。

〔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)

〔所在地〕	大阪府大阪市中央区難波千日前 5-19 河原センタービル 5 F
〔設立〕	平成 7 年 9 月
〔理事長〕	千 田 忠 司
〔電話番号〕	06-6633-1423
〔組合員数〕	55
〔Web Site〕	https://www.doguyasuji.or.jp/

1. 千日前道具屋筋商店街DX化への動き

千日前道具屋筋商店街は、これまでにいち早く着々とDX化に向けて動き始めてきた。1996年には早々に商店街のホームページを立ち上げた(2011年にはホームページをスマートフォンに対応するように改訂)。続いて、組合員のiPad購入を支援し、2012年にはインバウンド消費への対応策として、消費税免税手続きを簡素化するためにiPad対応免税チャートの活用を開始した。さらに千日前道具屋筋商店街の情報や周辺ロコミ情報を発信するサイトとして「OSAKA WALKER DOGUYASUJI」を開設して(2018年)独自にタイムリーな情報発信を行っている。2020年には、商店街事務局と組合員とが直接情報交換するために「ライン公式」を発足させた。これによって、対面・FAXなどでやり取りしていた店舗情報の収集が、迅速かつ効率的に実施できるようになり、事務作業の効率化を図ることができている。

「大阪ミナミ旅するXRガイドマップ」ではデジタルと紙の融合した次世代ガイドマップを作成、エリア拡大を予定している。加えて、大阪ミナミを紹介するために大阪市中央区が観光振興目的で積極的に取り組んでいるデジタル観光ツアーアプリ「SpotTour」や「大阪ミナミ旅するXRガイドマップ」にも協力し、商店街情報の発信に努めている。



商店街北側入口(有名な看板)



商店街内部



2. VR千日前道具屋筋商店街の開設

千日前道具屋筋商店街の起りは明治初期であると言われているが、大正末期から昭和初期にかけて現在のような「飲食店が必要とする専門品」を取り扱う商店街に変わっていった。取り扱う商品の専門性から、商店街の性格は問屋業が中心であった。いわゆるプロの料理人や飲食店を主たる顧客として発展することになる。その性格は現在でも大きく変わっていない。つまり基本は卸売業であり、店売り（＝小売）はそれを捕捉する形で行われている（もちろん、ネットショッピング利用者増加の影響やインバウンド消費の増大などによって、小売対応の重要性が増している）。

こうした性格を持つ千日前道具屋筋商店街は、近年インバウンド観光客の増加によって来街者の増加や売り上げ増加の恩恵を被っていたが、コロナ禍の影響でインバウンド消費が一気に縮小し、さらに国内消費についても大きな影響を受けた。

このような状況下で、顧客とのコミュニケーションの機会をいかに増やしていくのが大きな課題となった。幸いコロナ禍で各種補助金が用意され、この点では新たな事業に取り組みやすい環境が整っていたともいえる。

こうして千日前道具屋筋商店街では、現状打開の方策を具体的に探ることになったが、それに大きな貢献をしたのが、千日前道具屋筋商店街でWEB制作会社JEBPARKを運営する城谷淳史氏であった。千日前道具屋筋商店街の青年部議長であるとともに、大阪府商店街振興組合連合会の青年部でも活躍する城谷氏は、大阪を中心に関西地域の商店街のホームページ制作を請け負っていた。彼はメタバース・VR・DXなどが近い将来の新たな可能性を握るトレンドとして興味を持っていたこともあって、商店街の承認を受けて、千日前道具屋筋商店街の新たな事業の方向性をVR商店街に設定した。

商店街を取り巻く環境として、大阪府・大阪市は、2025年開催予定の大阪・関西万博に先駆けて、大阪の都市としての魅力を発信することを主たる目的として、2021年12月に都市連動型メタバースである「バーチャル大阪」をプレオープン、2022年2月28日から本格展開している。この動きは、まさにVRを使った商店街情報の発信方法を模索していた千日前道具屋筋商店街にとっては、追い風に思われた。そこで、これに参加することでVR商店街を実現することを検討したが、必要となる初期投資額が高額であったこと、専用アプリが必要であることなどの理由から断念し、単独で立ち上げることにした。

こうして、「大阪府商店街店舗魅力向上支援事業」から250万円の補助金を得て、約半年の開発期間を要したのち、2023年1月25日に「バーチャル千日前道具屋筋商店街」を開設した。商店街が単独でバーチャル商店街を開設したのは、千日前道具屋筋商店街が日本初となった。

ここで簡単にその内容を紹介しておこう。（<https://door.ntt/DR47RKG/doguyasuji>）

バーチャル商店街に入ると、実際の千日前道具屋筋商店街と全く同じように店舗が並んでいる（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むことができ、周囲を見回すこともできる。気に入った店舗を見つけると、その店舗内部に入店することができる（同②）他、商店街の歴史（同③）等を知ることができる。店内を見回してその店舗で商品購入をしてみたいと思った場合には、そこから当該店舗のネットショッピングサイトに飛ぶことができる。同じ時間に店員がログインしていると、店員とのリアルタイムで

バーチャル商店街① 商店街内部



バーチャル商店街② 商店街内の個店 (360度撮影)



バーチャル商店街③ 道具屋筋ミュージアム 道具屋筋の歴史を保存



の接客も可能である。NTTが提供するDOORというプラットフォームを使用しているが、店舗情報の更新やバーチャル商店街自体のデザイン更新などが自由にできるため、今後の展開可能性が高い。

3. 千日前道具屋筋商店街の取り組みの効果と特徴

既述のように、バーチャル商店街の立ち上げは本年1月25日であるため、それによる来街者数の増加や売上への効果を測定するのは早計であるが、開設約1か月弱の調査時点で821人のアクセスがあり、スタートとしては悪くない状況である。今後1年で1万人程度のアクセス数を目論んでいる。この事業の目的は、コロナ禍によって落ち込んだ顧客との接触機会を回復させ、また商店街としての新たな方向性を探索することである。今後間違いなく進化するに違いない小売業のメタバース・DX化にいち早く取り組んで、他をリードするという狙いは、事業の滑り出しとしては十分に達成されているように思われる。

最後に、当該事業全体の特徴として何点か指摘しておこう。

(1) 商店街に人材が存在したこと

一般に、デジタル化・DX化を進めようとした場合の最大と言ってもよい課題は、組織内にそれにふさわしい人材がいないことであるとしばしば指摘される。取り組みたくても取り組めないのである。もちろん必要な人材を外部調達することは可能であるが、それには持続的にコストがかかってしまう。この点、千日前道具屋筋商店街には専門知識を持ち、かつこの動きに興味を持っている人材が存在していたのである。商店街として新たな方向性を探索する段階で、城谷氏の存在が大きかったことは疑いない。

(2) DX化に向けて連続的に事業展開してきたこと

DX化のゴールがどこなのかを現時点で明確にすることは難しいが、それに向けて様々な取り組みを重ね続けることで、そのゴールが徐々に見えてくる。千日前道具屋筋商店街はバーチャル商店街を基軸としてDX化に迫ろうとしているが、しかしそれは突然始まった動きではない。それに先立って、かなり以前から取り組みを開始してきている。他によく見られる商店街活性化の取り組みとしての、たとえばカラー舗装・アーケード立て替え・防犯カメラ設置・LED照明設置・太陽光発電設備設置などは既に取り組み済みであり、それ以外に千日前道具屋筋商店街イメージを鮮やかに打ち出すために、一貫性あるブレないコンセプト構築を目指して、DX化に係る事業に集中的かつ連続的に取り組んできている。

(3) 拡散せず焦点を絞って展開し、かつ先端性をアピールできていること

上記のように、打ち出す事業はDX化を中核とした関連事業である。取り組む事業分野をピンポイントに絞り込むことは、それだけ商店街イメージをヴィヴィッドに消費者に伝えるのに効果的である。多種多様に事業を打ち出すことは、もちろん意味がある。しかしともすれば積極的であるにもかかわらず、消費者から見ると“何でもやっているけれど、何だかよくわからない商店街”と受け取られてしまう危険性がある。千日前道具屋筋商店

街は、フォーカスを絞って事業展開することで、しかもその事業がまさに時代を象徴する分野であるだけに、他と比較するとより色鮮やかなイメージ構築が可能となっている。

〔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）

〔所在地〕 大阪府枚方市宮之阪 1-19-2
〔設立〕 平成 11 年 2 月
〔理事長〕 高瀬 巖
〔電話番号〕 072-848-4298
〔組合員数〕 128
〔Web Site〕 <http://miyanosaka.top/>

大阪府北部に位置する枚方市は京都府、奈良県に接する人口約 39.6 万人の中核市で、当振興組合は京阪本線「枚方市駅」から京阪交野線に乗り換えひとつめの「宮之阪駅」から伸びる約 1000m の商店街である。1970 年（昭和 45 年）にスーパーイズミヤが出店したことを機に、金融、保険、医療、小売店が進出した。1973 年（昭和 48 年）3 月に、明るい街づくり暴力や火災のない街づくりをスローガンに商店会を結成し、「0 才から 100 才までのお客様に愛される」商店街として発展する。1989 年（平成元年）より付近に古くからある「七夕伝説」を基にして、十数の地域自治会や団体と共に「七夕まつり」を開催。各種イベントや交差点や街路灯に笹貼りをつけて七夕ストリートとして市民の注目を集める。1999 年（平成 11 年）2 月に、街の活性化を目指して 150 余の店舗や事業所からなる振興組合を設立する。

近年はマンションが建つことで商店街の連続性が失われて来ている。2016 年（平成 28 年）2 月に、地域住民の居場所・交流拠点・チャレンジショップ等の機能を持つコミュニティスペース「宮ノサポ」をオープンする。地域の居場所づくりとして「子ども食堂」「高齢者カフェ」、また地域包括支援センターと連携した「認知症カフェ」等、多様な世代で賑わうスペースである。2020 年には「この街が好き」宮之阪盆踊り Ver.」というオリジナルの盆踊りをつくり、加盟店の人々が地域住民や高校生等と踊る様子を YouTube にアップ



出 所：大阪府商店街等需要喚起緊急支援事業事務局プレスリリース
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000112.000067592.html>

している(https://www.youtube.com/watch?v=-kPH_8PP1ZE)。また 2021 年(令和 3 年)には、シェアオフィス、スタジオを備えたレンタルスペース「AMANOKAWA enjoint」をオープン。「子育てサロン」も開催している。



ボランティアが運営する「宮ノサポ」

1. 事業の背景

2016 年(平成 26 年)に大阪モデル事業で 30 代~60 代の地域の方、各種団体の方、商店街を加えて 1 年間毎月 1 回会議を行う。商店街からの PR などが住民には届いていないことがわかり、買い物する側の希望、欲しい情報、商店街はあくまで「買い場」であることを認識。2018 年(平成 28 年)から、地域住民の方にサポーター、ボランティアとして、空き店舗を活用したコミュニティスペース「宮ノサポ」の運営をしてもらう。商店街への来街者は高齢者が多く(注:枚方市の 65 歳以上人口の割合は 28.8%でほぼ国の割合と同じで)、5 年 10 年健康でいてくれればお客さんは減らない。健康寿命を延ばすという考えで健康測定会等を行い、「高齢者が輝ける商店街」を目指す。

同時期より商店街で「必要とされる商店街にリノベーションしていこう」と話し合い、事業者としてどのような活動がいかの検討をはじめ。その後の新型コロナ禍で従来の対面型イベント等が行えなくなり、新しい生活様式での新たな商店街事業について考える。「go to 商店街事業」がスタートし、QRコード®(デンソーウェーブが開発した 2 次元コード)を採用した、ポイントカード事業で応募、採択される。「ふれあいスマイルカード」の名称で事業を開始する。

2. 事業内容

「ふれあいスマイルカード」によるポイントカード事業は、ポイントカード加盟店に QRコード®読み取りの端末を付与し、スマートフォンを持たない高齢者にも保持してもらいやすいという利点がある。ポイントは 100 円の買い物で 1 ポイント、お客は 1 ポイント(1 円)から使用でき、使われたポイントは加盟店には 1 ポイント 1.1 円で精算する。「宮ノサポ」ボランティアのお礼として紙の「ふれあいチケット」を発行していたが、以降はポイントでの支払い(1 サポートで 1 ポイント)に変更。アプリも開発し、手間と紙のコスト削減につなげることに成功した。

次の段階として、国の「がんばろう商店街事業」に合わせ、コロナ禍で申請事業が完結できていない商店街への追加処置として設けられた大阪府の令和4年度（2022年度）「商店街等需要喚起緊急支援事業」に申請する。10月1日の申請開始から採択、事業実施、終了まで約3カ月程度の短期間で、ポイントカードとアプリ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、オンラインによる展示会式の販売システム構築の3事業を実施した。

(1) ポイントカード事業のブラッシュアップ

現金チャージ機能を追加して利便性を高めること、顧客と事業者双方の負担を軽減することで、カードでの支払い件数の増加促進、お客と加盟店舗数の増加を目指す。アプリ版のポイントカードに現金チャージ機能を追加。カードとアプリの両方が利用可能。高齢者にもスマートフォン活用が進んでおり、買い物客のスマートフォンから取り込めるように参加店舗用のQRコードを作成、POPで各店に展示する。チャージは各店舗で行える。

- ・参加店舗 20店舗
 - ・カード保持者 約250人
- （「宮ノサポ」ボランティアは全員、利用者もほぼ保持している）

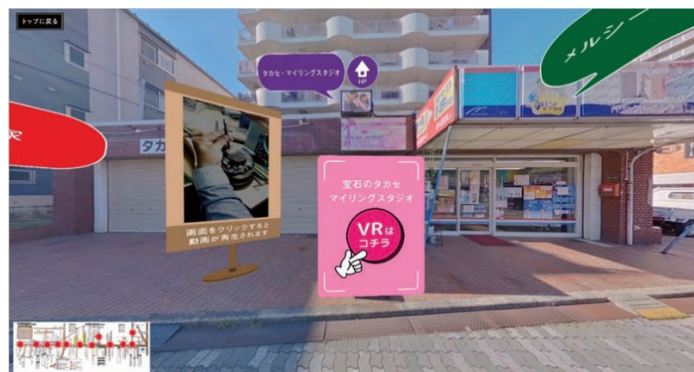
アプリ会員の募集チラシ

(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、一押しサービス・商品等の特色データをVR商店街に組み込み、宮之阪中央商店街、各個店の魅力情報を発信。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（追加店舗情報を随時募集、掲載予定）

現時点では、主に店舗外観・店内写真とホームページ、SNSへのリンク。



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とする。家から出にくい高齢者や子育て層、遠方に住む人等が、パソコンやスマートフォンで店にアクセスできるシステムを構築。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、催し物への実際の参加や販売につなげる。システムに入るためには来場者側はメールアドレスの登録が必要で、システム利用者側にはハードルがあるが、商店街としては今後利用者のデータを集めたい。リアルとバーチャルの顧客層やニーズの違いなども検証し、バーチャルでコアなファンも獲得したい。店舗が自分で情報を入れることもできるため、商店街で勉強会も実施する。自分達も楽しみながらデジタル化に取り組もうという、意欲のある加盟店の参

加を増やしたいと考える。

2022年12月10日～20日の商店街の「歳末セール」で実施

参加店舗：18店

参加者（メールアドレス登録者） 約30人

春と秋に開催する「まちゼミ」（約25店舗参加）にも活用予定

3. 実施体制と予算

当商店街の単独事業。理事長の高瀬巖氏、副理事長の永濱旭氏を中心に推進。事務局員の今道美絵氏がサポート。大阪府「需要喚起緊急補助金」300万円（自己資金無し）。

委託先と予算：

① QRコード採用のポイントカード

L S I 株式会社（カード事業の開発・運営・管理） 専門業者 100万円

② VR商店街

ビグピクチャー株式会社（VR関連 カメラマン・構築担当者所属の会社） 70万円

③ オンラインによる展示会式の販売システム

ミスピー株式会社（IT関連メタバース等開発会社） 100万円

その他、20万円（印刷物、告知、PR等関係費用）

委託先事業者はいずれも小規模なベンチャー企業で、大規模企業と異なり事業費が安価である。事業者の方でも自社の持つ技術やノウハウを商店街で実証したいと考えており、商店街とのウィンウィンの関係が作りやすい。

4. 事業の評価

補助金の関係により、事業開始から終了（完了）までの期間が約2カ月と短く各事業の結果は限定的であるが、今後のデジタル化に向けての準備を整えることができたと考えている。それぞれの事業を今後より良いものに成長させ、3つの事業の関連性についても強化して行く。「ふれあいスマイルカード」事業については、ブラッシュアップしたことで利用者にもより使いやすくなり、加盟店舗の負担も軽減できるようになった。カード保持者を増やし、ポイントカード加盟店を増やしてより便利なカードにしていきたい。VR商店街については従来の商店街や個店のホームページだけではなく、VR商店街の中で各個店のホームページやインスタグラム、ツイッター等のSNSにも誘導可能なため、来阪者、来街者に事前に情報をPRできる。情報を充実させることで商店街加盟店のPRの機会を増やし、商店街の魅力発信にもつながることを期待している。オンラインによる展示会式

の販売システムについては、現状では入場するのにメールアドレスの登録が必須なため「誰でも楽しめる商店街」としてはハードルがある。そのあたりを再考しながら利用しやすく、オンラインの特色を生かした取り組みにしていく。街の中でWi-Fiが使えると地域住民にも商店街の加盟店にもメリットがある。広域だと予算規模も大きいですが、Wi-Fi拠点を何ヶ所かであれば設置できるため、次回補助金があれば申請したい。

5. 課題と展望

社会がデジタル化に向かう中で商店街も変わっていかなくてはならないが、今後のVR商店街の構築や更新、オンライン事業の準備や運営等、維持管理に関わる費用等、商店街や加盟店の負担、人材がどれだけ必要になるのか不安がある。地域住民が利用する商店街としては、そこに暮らす住民の為を考えながら、便利に使っていただきやすい環境、街を目指していきたい。高齢者が増えても、元気に暮らすことで、スマートフォンの保持やデジタル活用が当たり前になっていく。子育て世代、地域に立地する高校・大学の学生等、地域の幅広い層に必要とされる商店街であり続けるように、デジタル化を含めて様々な施策に取り組んで行く。

6. 要望

中止になった「七夕まつり」のようなイベントは地域の絆をつくるのに必要な公共的な取り組みで、継続して行うことに意義がある。商店街加盟店の利益につながらない事業は商店街の事業予算を使いにくいいため、補助金がカットされていることが残念である。

7. 事例からの考察

当商店街のように、地域に密着した「生活支援型」商店街がデジタル化に取り組むことは、特に地域の高齢者にとって身近なデジタル社会の入口になり、デジタル化に慣れるという意味でその意義は大きい。一方、このタイプの商店街は人材や資金に限りがあることが多い上、何を柱としてデジタル化に取り組むかは難しい問題と思われる。当商店街でも「0歳から100歳までのお客さまに愛される」「高齢者が輝ける商店街」という目指す姿、2025年の大阪万博に向けた広域へのアピールや立地条件を越えた集客、加盟店の利益等、取り組みたいと考える課題が多くあり、一つに絞り切れない状況がある。委託先事業者以外に併走するコンサルタントもおらず、現状では各事業が実験的なものとなっている。たとえば「まいぶれ 枚方版」(https://hirakata.mypl.net/mp/movie_hirakata/?sid=22984)という北大阪商工会議所が運営するサイトでは、宮之阪中央商店街の複数の店舗をYouTubeで紹介している。今回のVR商店街事業やオンラインによる展示会式の販売システム構築ともリンクできれば、事業の魅力をより高めることができたのではないかと思われる。これまでの信頼とネットワークを活かして、地域内の行政や商工会議所等にも継続的に相談したり、支援を働きかけることが重要と考える。

また行政の補助金は新たな取り組みを行なおうとする商店街にとって必要であるが、事業を営みながら情報を集め、事業計画を立て、申請書を作成し、事業を実行・報告書をま

とめることは、多くの商店街にとって負担が大きい。行政サイドには商店街側の状況や体力を考慮し、申請期間や実施期間に余裕を持った制度設計を行うことが求められる。また中心地でない小規模な商店街にも、まんべんなく情報を届ける仕組みが重要と考える。

〔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)

〔所在地〕 山口県山口市中央4丁目5-16
〔設立〕 昭和45年9月
〔代表者〕 理事長 北條 栄作
〔電話番号〕 083-922-2606
〔会員数〕 14
〔Web Site〕 <https://y-akindo.com/>



1. 未来型商店街創造事業について

(1) 概要

山口県商店街振興組合連合会は、「未来型商店街創造事業」に取り組んでいる。この事業は、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施されている山口県の補助事業である。

内容は、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っている。

このことで、事業者がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性の確立を目指すDX（デジタルトランスフォーメーション）により、未来型商店街創りに繋げていくことを目指している。

(2) 山口市中心商店街

山口市中心商店街は、同市の中心市街地にあり、実質的に一体となって商業空間を形成している7つの商店街（本町商店街、道場門前商店街、中市商店街、米屋町商店街、大市商店街、駅通り商店街、新町商店街）の総称である（図表3-5）。

また、山口県商店街振興組合連合会に加盟している山口市本町商店街振興組合（西門前商店街）、山口道場門前商店街振興組合（道場門前商店街）、中市商店街振興組合（中市商店街）の3組合のほか、協同組合米屋町振興会（米屋町商店街）、大市商店振興会（大市商店街）、山口駅通商店会（駅通り商店街）、新町商店街協同組合（新町商店街）を加えた7組織によって、山口市商店街連合会が構成されている。

(3) 地域特性

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。

そもそも、山口市中心商店街がある中心市街地は、1360年頃、当時の守護大名である大内弘世がその居館を山口盆地に移し、一の坂川を鴨川に見立ててまちづくりを行ったことに始まり、江戸時代には、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。このため、昔のたたずまいが残る町並みを有し、周辺には、明治維新関連の史跡、大内文化を偲ばせる瑠璃光寺五重塔、龍福寺などの歴史的な文化財が多くある。また、現在は、山口県立美術館、山口県立博物館、山口県立図書館、山口情報芸術センター、中原中也記念館など、さまざまな施設が集積している。

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り、令和8年度には36,800人にまで回復することを目指している（数字はいずれも第3期山口市中心市街地活性化基本計画による）。また、一定の人流があることから、ここ数年の空き店舗率は、10%以下で推移している（2019年度末：9.3%、2020年度末：8.6%、2021年度末：6.0%）。

図表3-5 山口市中心商店街の地図



(出所) 山口市中心商店街ホームページ
<https://www.yamaguchi-machinaka.com/access/>

(4) 業種特性

山口市中心商店街ホームページ（2023年2月26日現在）に掲載されているだけで、グルメ58店舗、ファッション50店舗、美容25店舗、雑貨・家具18店舗、習い事10店舗、他買い物26店舗、その他16店舗があり、飲食だけでなく、小売店舗も相応の割合を占めており、地域住民の日常生活に密着した業種特性と考えられる。

(5) 実施スキーム

初年度となる令和2年度は、山口市中心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名のメンバーを中心に、合計5回のディスカッションを開催している。

各回の概要は、以下のとおりである。

- 第1回 本事業を伴走支援するコンサル会社・(株)INDUSTRIAL-X 代表取締役・八子知礼氏による、デジタル技術の現在の様子や環境、また、DX（デジタルトランスフォーメーション）等についての講演
- 第2回 商店街の課題や強み、弱み等をワークショップ形式で意見交換
- 第3回 商店街の1年後、3年後、5年後の姿をワークショップ形式で意見交換
- 第4回 六本木商店街や自由が丘商店街等における先進事例の紹介
- 第5回 未来型商店街に向けた実証事業候補に関する意見交換をワークショップ形式で実施

ワークショップ形式による意見交換の様子



令和3年度からは、ディスカッションを踏まえ、自分たちで議論した課題解決に向け、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うけ、個別に選定・実施しており、現在は、以下の7つの事業が進められている。なお、自らRFPをまとめたことも、個店のデジタルリテラシー向上に貢献していると考えられる。

(ア) 商店街ハブサービス構築事業

Zendesk^{※1}を活用することにより、来街者向けFAQの構築や商店街共有情報基盤の整備（商店街メンバーのコミュニティ基盤構築）、来街者からの問い合わせ対応、商店街内に設置を検討するデジタルサイネージとの連携・APIによるデータの入出力をすることが出来る仕組みを構築。

(イ) 商店街顧客情報システム構築事業

セールスフォース※²を活用して、顧客管理や売上管理、データ分析・活用、個店カスタマイズが出来る仕組みを構築。

(ウ) 商店街POS&キャッシュレス決済事業

スクエア社のシステムおよび機器を導入し、在庫管理や会計、決済、レポート等を活用し、データに基づいた経営判断が可能となる仕組みを構築。

(エ) 商店街DWH構築事業

上記の(ア)商店街ハブサービス構築事業や(イ)商店街顧客情報システム構築事業で取得したデータを活用することを目的に、データを集約する基盤であるDWH(Data Warehouse)を構築。

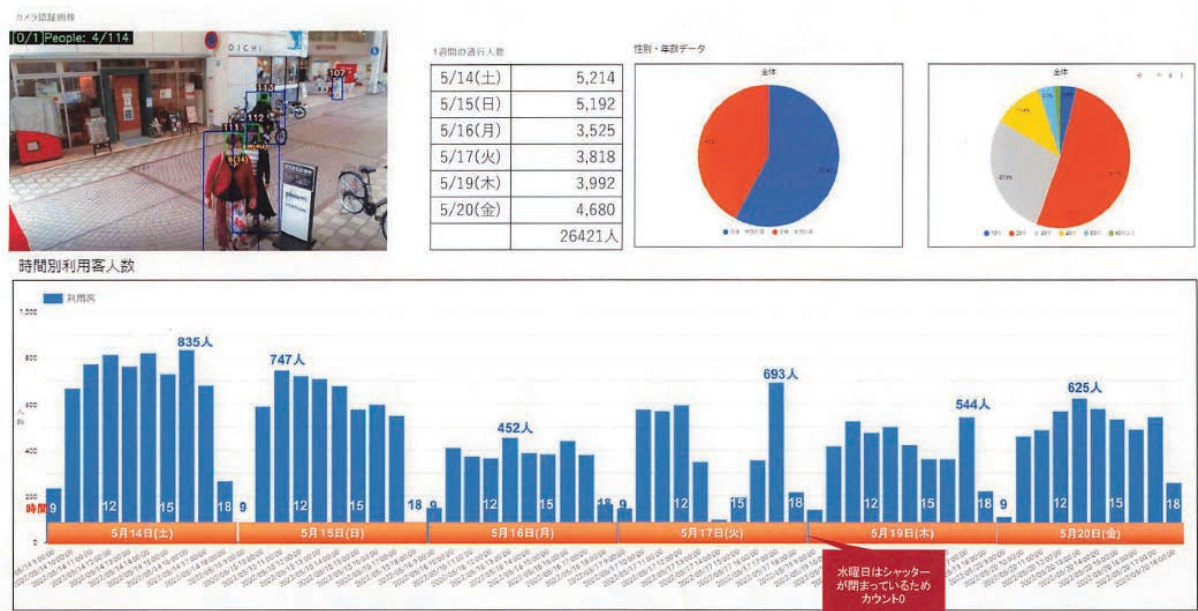
(オ) 顔認証システム

顔認証デバイスを設置導入することで、顔認証による入退出等の記録を取得する仕組みを構築。なお、決済、顧客管理サービスとの連携についても検討。

(カ) 人流センサー

商店街にAIカメラを設置し、商店街の人流情報を取得する仕組みを構築、現状の分析、施策実施に活用。性別・年齢別、時間帯別の通行人数を見える化(図表3-6)。

図表3-6 人流センサーによるデータ把握



山口市中心商店街の11カ所にAIカメラを設置、性別・年齢別、時間帯別の通行人数を把握している。

(キ) 決済データ連携

顧客管理システムと決済データを取り込み、相互を関連づけることで、顧客管理をよ

り細かく分析出来る仕組みを構築。

※¹ Zendesk:デンマーク発祥で現在は米国カリフォルニア州サンフランシスコに本社を置く Zendesk 社が提供するクラウド型カスタマーサポート支援サービスで、世界 150 カ国・20 万社以上で活用されている。

※² セールスフォース:米国カリフォルニア州サンフランシスコに本社を置くセールスフォース社が提供する営業支援やマーケティング等(のアプリケーション開発)に活用できるクラウドベースの顧客管理ソフトウェアソリューションで、全世界 15 万社以上で活用されている。

(6) 予算

山口県の補助事業であり、総額約 1 億 3 千万円(うち令和 2 年度 983.6 万円、令和 3 年度 5,948 万円、令和 4 年度 6,150 万円(予定))の支援が行われている。なお、令和 5 年度以降、事業を継続するためには、山口市中心商店街として自走していく必要がある。

2. 未来型商店街創造事業の評価

(1) 課題・対応・成果

商店街顧客情報システム事業、商店街POS&キャッシュレス事業等の各事業の背景となる課題・対応・成果をまとめると次のように整理できる(図表 3-7)。

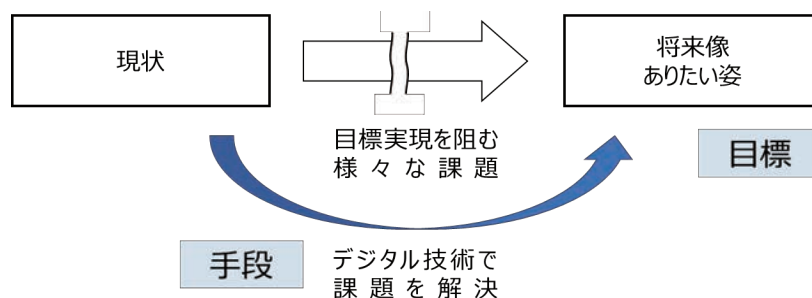
図表 3-7 各事業の背景となる課題・対応・成果

	具体事業	課題	対応	成果
(ア)	商店街ハブサービス構築事業	来街者への対応不足	Zendesk社システムの導入	個店情報の連携意欲醸成
(イ)	商店街顧客情報システム構築事業	きめ細かな顧客対応不足	セールスフォース社システムの導入	顧客管理のデジタル化推進
(ウ)	商店街POS&キャッシュレス決済事業	キャッシュレス決済普及不足	スクエア社システムの導入	業務時間の削減、デジタル化へのハードル引き下げ
(エ)	商店街DWH構築事業	データ収集・連携不足	Zendesk社システムの追加によるデータベース構築	個店のデジタルリテラシー向上意欲の拡大
(オ)	顔認証事業	財布等不携帯者への対応(高齢者等への対応)	顔認証ソフトの導入	年齢等の認証不正確等あり(適切なソフト等選択必要性の認識向上)
(カ)	人流センサー	リアルタイム人流データ不足	AIカメラの導入	データを把握、分析は今後の課題
(キ)	決済データ連携	地域マーケティング不足	決済システムの導入	個店の決済データの共有に関する意識の向上

(2) デジタル技術を課題解決・目標実現のためのツールとして活用

デジタル化推進事例の中には、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しまうことも多いが、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(図表 3-8)。

図表 3-8 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



また、自分たちが目指す商店街の将来像を実現するために、どのようなデジタル技術が必要か、議論を重ねている点、デジタル技術導入のステップとして、有益と考えられる。この点、個別アプリケーションの導入段階に関らず、参考にすべき点である。

(3) 個店事業者もデジタル化の効用を意識

本事業に参加した事業者から、DX（デジタルトランスフォーメーション）への理解が深まった、それまで知見が無かったデジタル技術を知り今後の活用意欲が生じた等の意見があった。実際に、在庫管理や現金管理の手間がなくなり残業時間が減少したといった効果も表れ、更なる取組み意欲も醸成されている。また、2022年に山口市が実施した地域振興券「エール！やまぐちプレミアム共通商品券」のデジタル化にも、スムーズな対応が実現している。

デジタル化は、課題を解決して次の成長へと繋げる手段であり、本事業によって、そういった意欲が個店事業者に根付いたことが、最大の成果と考えられる。

(4) ツール選定には課題

ただし、Zendesk やセールスフォースといったソフトウェアは、商店街の個店が活用するには高機能であり、それぞれの現状を踏まえた適切なデジタルツールの選定が求められる。この点は、地域全体の状況を踏まえつつ、商店街全体、そして個店のニーズに熟知した伴走支援者を選定する必要がある。

3. 商店街におけるデジタル化の課題と展望

商店街として、面的なデジタル化に取り組む最大の効用は、70ページの（エ）商店街DWH構築事業のように、各種の数値を広く収集・集約するデータ基盤を構築することである。

集客イベントの費用対効果を最大化するためには、個店の顧客流動データだけではなく、地域全体の人流データが求められる。また、今後の事業計画を検討するためには、個店の購買データだけではなく、該当する商圈における購買データ全体を分析する必要がある。また、商店街の将来像を安心安全なコミュニティと位置付けて個店の集客を図ろうとする場合には、70ページの（カ）人流センサーにおけるAIカメラのようなシステムを、地域全体に敷設することも不可欠となる。

しかしながら、商店街における個店の業種や置かれている環境は多種多様であり、商店

街として収集・集約が望まれるデータと、個店が収集しているデータ若しくは提供できるデータが、必ずしも重なるとは限らない。むしろ、個店ごとのデジタルリテラシーが異なることもあり、商店街として面的に収集・集約するデータは、現実的には、ごく限られたものとなる。

重要なことは、限られた範囲とはいえ、共通のデータを活用することで、集客が図られ、個店の収益に結び付ける動きが始まることであり、山口市中心商店街では、そうした機運が醸成されている。

4. 行政への要望

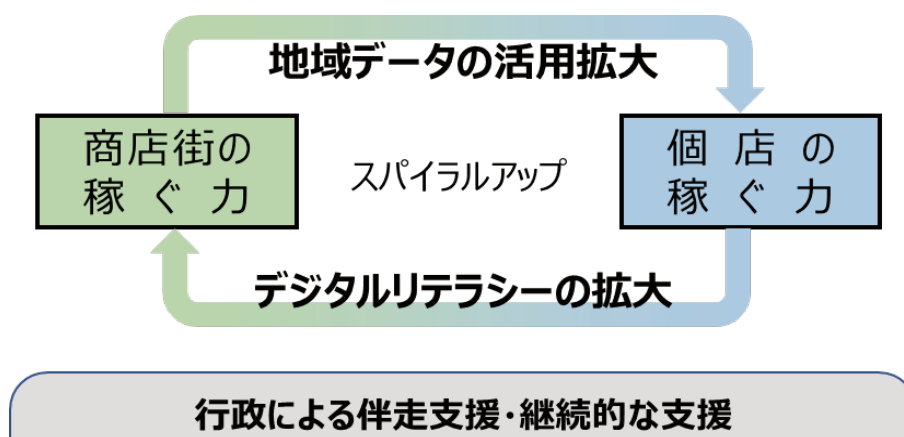
コロナ禍で明らかになったことの一つに、地域に密着した商業機能の重要性がある。移動制約下における身近な商業機能の有り難さを再認識した人も多いただろう。今後も、移動弱者が増加する可能性がある超高齢化社会において、商店街は重要な役割を果たすと考えられるが、その商店街の持続可能性を高めるためには、デジタル化の推進が不可欠である。

しかしながら、地域をあげたデジタル化の取組みに参加することで、個店のデジタルリテラシーが高まり、それが商店街全体のデジタル化を進めて、個店のみならず地域の稼ぐ力を高めるというデジタル化推進の循環を生み出すためには、息の長い取り組みが求められる。

このため、金額の多寡も重要ではあるが、今後も支援があるという支えがデジタル化の意欲を保つためには重要である。また、個別の業種や今後の成長戦略、デジタルリテラシーが多様である中、日々、進化・発展するデジタル技術の中で適切なアプリケーションを選択すること（デジタル技術をあえて活用しないことを含む）は、非常に難しく、適切な伴走支援が不可欠である。

行政には、適切な伴走支援（支援者の選定を含む）を伴う、継続性がある支援を期待する（図表3-9）。

図表3-9 期待される効果と支援のイメージ



稼ぐ個店が、商店街の稼ぐ力を向上し、それが個店の稼ぐ力を引き上げる。そうした商店街は安心安全を生み笑顔が溢れる。

第4章 デジタル化推進に向けた商店街の戦略対応

第4章 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

(1) デジタル化に向けた戦略的な取り組み

グローバルに進行中のICT、IoT、ビッグデータ、AIなどの情報技術によるIT社会は、消費者の意識や購買行動に大きな影響を与え、地域商業には、これまでにない競争環境の変化を強めている。デジタル化が地域の商業環境に与える変化とは何かといえば、それは、すべてが手入力であったり、手計算であったり、人が互いに言葉を尽くして情報伝達していたり、顧客の心を読み取ろうと苦労したりといった商業者の行動を、できるだけ全自動的に、正確にデータ化する試みである。そして、買い手の側から見れば、体を使って街に出かけ、商品を手触りの感覚で品定めし、現金を取り出して購入し、人混みの中を手に入れた品々を抱えて、幸福な家路につくといった、買い物に付随する行動様式から、スマートフォンやPCの操作で購買行動を完結する試みであったり、訪れる前に街や店の情報を入手したり、欲しい商品の情報を探索したりするための便利なツールの開発である。

コロナ禍や子育て、仕事が多忙で買い物に出かけられない日も、天候不順の日も、人々の買い物行動を妨げず、売り手には、どのような顧客が来街し、何を購入しているのか、といった情報も与えてくれる、活用次第で無限の可能性を示してくれるツールでもある。

このように、個店や商店街のデジタル化には、とらえ方によってメリットもデメリットもあるが、IT社会は日進月歩の様相を呈しており、商店街もこの現実を無視して次代を生き抜くことは困難に思える。そこで、商店街がデジタル化を図ることによって、どのようなことが可能となり、どのような問題が解決されるのか、先進事例をヒントに検討していきたい。

商店街という組織のデジタル化は、そのこと自体が目的ではなく、大規模商業集積との競争のみでなく、通信販売、ネット販売等、多様な商業形態との競合環境に対して、戦略的対応を図る上での手段として捉えていくことが求められている。戦略的展開の在り方は、地域産業を取り巻く経済的、社会的要因から、事業としての機会をとらえて、その機会のどの分野、あるいは何を標的として選択、集中して、そこに、地域の限られた独自の資源や強みを適合していくかという思考法である。したがって、デジタル化においても、商店街の現状や地場資源などを把握した上で、地域の特性を活かし、それを強化していくために取り組むという姿勢が求められる。

その意味で、紹介された先行事例から得られる示唆には大きなものがある。事例の中には現在計画中、実証中のものも含まれるが、それらから示唆されるものについて、デジタル化取り組みの背景、デジタル化の目的、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、デジタル化の成果、そしてデジタル化の課題と展望、という視点から整理する。

(2) デジタル化への取り組みのきっかけ（背景）

① 商店街のビジネス機会を活かす

東京都心の繁華街の例では、域内にできた大型商業集積をビジネス機会としてとらえ、これをきっかけに広域からの新たな集客力を活かすために、デジタル化に取り組み、商店街への回遊性を促している。

② 商店街の問題解決

多くの商店街が抱える問題として、経営者の高齢化、店舗の老朽化や集客力の低下、大型店との競合、そして自然災害やコロナ禍のような不測事象の発現などがあげられる。そうした中で、地域の商店会が減少傾向にあることから、市の商工会が中心となって、DX情報基盤アプリのサービスを運用し、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を構築した例がある。

同様に商工団体（商店街振興組合）が中心となってデジタル化を促進し、域内全域の商店会の活性化につなげる取り組みを行っている例では、高齢化する顧客に対応すべく、QRポイントカードの加盟店にQR読み取り機を付与し、スマートフォンを持たない高齢者にもポイントを付与することができるようにした。また、県商店街振興組合連合会が、事務局となって、ポストコロナ時代の「新たな日常」への対応手段としてデジタル技術を活用していきたいという考えをきっかけに、中心市街地の問題を総合的に解決しようという段階にまで発展した例がある。

このように、商店街の問題解決をきっかけとして取り組んだという例は最も多い。

③ 事業の高度化

既にホームページをはじめ何らかのデジタル化を実施しており、その高度化を図ることがきっかけとなっている例である。具体的には、①街路灯に、デジタルサイネージ、ピクトグラムなどを搭載し、街や来訪者のデータを収集・利活用し、通行量の計測、災害時の警告発信・情報提供など高度なデジタル化に取り組んでいる例、②これまで取り組んできた公式Twitterの機能を高度化し、リツイートキャンペーンと動画併合する機能を付加した例、③商店街のホームページを立ち上げ、時代の流れに合わせて、ホームページをスマートフォン対応に変え、続いて、組合員のiPad購入を支援し、インバウンドの消費税免税手続きを簡素化するiPad対応免税チャートを活用し、さらに、商店街の情報や周辺口コミ情報を発信するサイトを新たに開設し、個店支援に活かすとともに、組織運営においては、商店街事務局と組合員のグループラインをつくり、直接的な情報交換で事務作業の大幅な効率化を実現している例などがある。これらは、すでにあるデジタルツールの機能強化と事業の高度化の例である。

④ 相乗り型

ITは、ネットワークを接続することによって既存事業を拡大することができる。地元自治体の取り組んでいるデジタル観光ツアーアプリの活用を考えたことをきっかけに、商店街情報の発信を行って域内の活性化の相乗効果を図った例である。

(3) デジタル化の目的

① 未来型商店街の創造を目指して

全国的に様々な問題を抱える商店街であるが、デジタル技術を中心市街地全域で総合的に活用し、未来型商店街の創出を目指すことによって課題（経営者の高齢化、店舗の老朽化や集客力低下、大型店との競合など）を解決し、さらに、ポストコロナ時代のライフスタイルに対応していこうとしている例である。現在、様々な団体、機関と協力して実証事業を行いながら制度設計中であるが、商店街のデジタル化の最終モデルとして着目すべき例となっている。

具体的には、7つの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、顧客や社会のニーズを迅速に把握し、商品やサービスに反映させ、同時に個店の顧客管理、売上管理やデータ分析とともに、決済システムまで、デジタル技術をトータル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を目的とし、さらに、それらの活動を遂行する上で必要な業務（オペレーション）や運営組織、プロセスの新たな構築、企業文化・風土に対する意識改革をも図っている。これらにより、ビジネス環境の激しい変化に対応し、競争上の優位性の確立を目指している。

多くのデジタル化事業に取り組んでおり、現在も制度設計中であるが、商店街のデジタル化のメニューと進め方の総合的なモデルとして着目される事例である。

② 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

商店街のデジタル化はそれ自体を目的とするものではなく、課題解決、しいては活性化のための手段となるべきである。そのため、直接的な目的をもって、そこに向けて集中することで目的を達成しようとする例は多い。目的が明確であるため、成果を上げる上でも効果的である。

中心商店街のみでなく、市内全体の商店会と個店の活性化を目的に、これまでのスマートフォンアプリのQRコードを活用して、コア顧客の来店頻度や利用率を増加させている例や、商店街の公式Twitterの情報発信機能を強化してフォロワー数を増やし、商店街会員の新規顧客獲得を目指している例、同じくインバウンドを含めた来街顧客の減少に、Line公式アカウントを開設し、顧客とのコミュニケーションの機会を増大している例、従来のQRを使った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付加し、顧客と事業者双方の負担を軽減することで、カードでの支払い件数の増加促進、顧客と加盟店舗数の増加を目指すとともに、VRを使って、間接的な来店と利用率の増加を目指している例などがあげられる。

また、商店街の情報発信とともに、地元の観光資源や地域イベントの情報と融合することで、目的の異なる利用者をシームレスに繋ぎ、インバウンドも考慮した観光と消費の連携を図ろうとしている例などがある。

これらの例は、地域が抱えている個々の問題を解決するための直接的な手法としてデジタル化を活用している。先進的な取り組みであるVR商店街をはじめとするオンラインを使用した販売促進も、ウィズコロナ社会にも匹敵する様々な事象に対して、安全・安心性

を確保し、どのような環境下であっても商店街の利用のしやすさを支援するという目的を果たすことが期待できる。

③ データ活用の高度化

デジタル化によって、機器には大量のデータが蓄積されることになる。これらのデータをどのように活用していけるかは、デジタル化のもう一つの課題である。

事例では、これまでは各店舗が肌感覚で掴んできた人流を、デジタル機器によって定量的に把握し、計測・分析につなげようとしている例がある。街や来訪者の特徴を分析し、商店街活動や個店のウェルビーイング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、さらには同様な課題を有する他の商店街との情報の共有化の検討といった高度な利活用を計画している。

(4) デジタル化の種類・内容・特徴・実施体制

山口県で実施中の総合計画モデル（未来型商店街創造事業）では、高度なデジタル化事業が多岐にわたるため、実施体制は県の商店街振興組合連合会が事務局となって取り組んでいる。事業内容としては①商店街ハブサービス構築事業、②顧客情報システム構築事業、③POS&キャッシュレス決済事業、④DWH（Data Warehouse）構築事業、⑤顔認証システムの構築、⑥人流センサー、⑦決済データ連携の仕組みの構築、など、主として販売に関わる情報化事業であり、それぞれ高度な情報化技術を伴うため、システム構築と運用には伴奏支援するコンサルタント会社を中心となって、各種事業者等、外部の様々な人材の関与がある。

宮之阪中央商店街が実施するQRカードのブラッシュアップの事業およびVRによる商店街の紹介は、主として販売促進の事業であり、商店街の単独事業であるが、各事業に外部の専門事業者との連携によって基盤の整備を行っている。

また六本木商店街のデジタル化事業では、LED照明、カメラ、サイネージ、スピーカーを搭載したスマート街路灯の設置と運用が中心となっており、主として来街者情報の収集、AI技術による解析、データ活用に関わる事業で、設置には、商店街と弁護士、デザイナー、大規模通信メーカーなど専門家・専門事業者が連携して推進している。

三鷹市の商店会の例では、各商店会、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や、アプリ利用者のスマートフォンのGPS/ビーコン機能を利用して、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をタイムリーに利用者に配信している。これらの事業は、主として商店街情報の配信とその対象範囲の拡大をはかるものであり商工会が中心となって推進している。

一方、千日前商店街が取り組んだVR商店街の稼働の例は、先進的事業の取り組みである。事業には商店街の青年部代表が中心になって、NTTの提供プラットフォームDOORを活用して進めている。愛知県商店街振興組合連合会が運営するTwitterページをYouTubeへ誘導し県内商店街と店舗を紹介する事業では、Twitterを活用して広範囲の顧客を取り込むことを目的とした販売促進活動となっている。キャンペーン企画や個店の

YouTube 動画作成等についても愛商連が中心となって運営している。

愛知県の例にあるように、愛商連の職員が仕組みそのものにも着手するといったケースも見受けられ、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。しかし、こうした例はごく少数であり、多くは専門的な技術、人材を組織内に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実現しているケースがほとんどである。

しかし、個々の商店街が抱えている解決すべき問題は多様であるため、どのような問題を解決したいかという動機や発案については、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の、専門の組織を組み込んだ体制を樹立する必要がある。

(5) 事例にみるデジタル化の取り組みの問題点と対応

先進事例から見られる商店街のデジタル化では、取り組みの支障となる問題点は、次のようなものがある。

① デジタル化に関する用語の複雑性

デジタル化に取り組むうえで、最初の支障となるものは、用語の複雑性である。デジタル化は情報通信を媒介とした分野であるため、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員を用意しておく必要がある。いわば、コミュニケーションの橋渡しをできる人材の確保である。

よく使われる例としてはクラウド、I O T、I C T、WEBデザイン、コンテンツ制作、ソフトウェア、ハードウェア、計算・データ分析、インフラ構築、AR（拡張現実：Augmented Reality）・VR（仮想現実：Virtual Reality）、AI（人工知能：Artificial Intelligence）、IDC（Internet Data Center）などがある。

② 人材不足の問題

商店街のデジタル化については、前項のような状況から、その知見、技能に関わる人材不足の問題が発生する。事例からは、商店街の役員の中に優れた技術、ノウハウを有する人材に恵まれ事業を遂行する例もあったが、ほとんどの事例で、デジタル機器、設営に関しては、専門家、デザイナー、通信機器メーカーの支援、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。

しかし、その一方で、理事長や理事、事務局といった商店街組織の中核となる人材が、デジタル化のための前提としての防犯、プライバシーなど、複雑で多様な手続きや交渉事に無償で取り組んでいる例もあり、こうした事務手続きや渉外関係の業務は、組織内部の関係者の重要な役割となっている例が多い。

(6) デジタル化の成果・効果

デジタル化の先行事例から、以下のような得難い成果や効果が報告されている。

① 加盟店の利用促進と商店街の回遊性の向上効果

個店の紹介動画やQRクーポンの配信により、個店への売上増につながった例、まちの混雑度の配信で、コロナ禍での混雑回避やまちの回遊性が高まった例、他の団体の情報発信機能と結びつけることで、商店街の来街者も増加し、個店の売上増につながった例、その結果として、商店街活動への参加店舗数が増加した例などが顕著な効果として上げられている。

VR商店街の取り組みでは、各個店のHPやInstagram、Twitter等のSNSにも誘導可能なため、個店情報をPRでき、情報の充実によって顧客との接点が増えている。Twitterのフォローキャンペーンでは、将来の中心顧客となる20～40代の子育て世代のフォロワーの増加が顕著にみられた。このように、個店への効果が明確にある例では、商店街活動への参加意欲が高まっている効果も示されている。

② 発信手段ごとの効果

デジタルによる情報発信は、発信媒体別に異なる効果が見られる。Twitterでは、店舗の現状の情報をタイムリーに拡散でき、Instagramでは、画像検索として使用されるために、写真情報が拡散しやすい。また、YouTubeでは、画像ではわからない雰囲気が伝えやすく、Lineは、直接的な連絡手段となるために、他のSNSより来店率が高い、などの報告がなされた。

(7) 商店街のデジタル化への課題

先行事例からは、個店の売上への貢献度は、業種・業態や個店の取り組み意欲によってもばらつきがあることが課題となっている。そのため、直接的な販売強化のためのシステム構築だけでなく、商店街や地域の祭り、イベント、観光との連動など、地域全体の活力を増進させるようなデジタル化への取り組みに注力することも重要な視点である。

また、デジタル化によって利便性が高まり、来街者が増え、回遊性が高まった街づくりから、増加した来街者の店舗への誘導、そして店舗の利益につながるという流れをつくるシステムの利用方法、データの活用法の検討が必要である。

デジタル化の真骨頂は発信力である。発信力は、商店街単独ではなく、様々な外部の商店街、地域団体、関係機関と融合することで、圧倒的に強化される。まずは、商店街のPRの機会を増やし、街の魅力発信につなげていくことが課題になる。

デジタル化事業を成果につなげていくには、人的な問題も抱えているため、伴走型支援（東京都）や人材紹介（横浜市）などの活用とともに、関係者および関係団体でこれからのロードマップを描く研究会、そしてともに考え行動するプラットフォームの立ち上げなども今後の課題である。

これらのデジタル化に着手している商店街からは、全国商店街振興組合連合会におけるSNS情報発信、ECサイト新設、VRアプリの開設などの要望もみられた。

(8) デジタル化推進への展望

情報化の進展する中で、事例が示すように、商店街のデジタル化の対象エリア、事業範囲、そして競合範囲も拡大しており、個店の情報化から商店街の情報化、さらには中心商店街の区域を渡ったエリアでの取り組み体制が敷かれている例もみられる。このように確実に進行していく商業のメタバース・DX化への取り組みに、デジタル化事業を担当する専任の人材の問題、資金の問題も抱える商店街の現状を考慮して、事業範囲を無制限に拡散することなく、焦点を絞って、先端性をアピールしていきたいとする例もあった。

デジタル化に着手する上では、事業の準備や運営、設備、機器、データのメンテナンス管理に関わる費用等、資源に限りのある商店街会員の負担が増加することは事実である。時代に即して変革を求められる商店街がこうした流れにどのように対応していけるかは、大きな課題である。

元来、生活の場、買い物の場、交流の場として地域コミュニティ機能に関わってきた商店街は、住民、来街者、利用者、顧客と商業者というそれぞれのウェルビーイングにつながる価値を相互作用しながら共創していく行為者（アクター）で構成されるエコシステムの中にある。したがって、商店街のデジタル化も、顧客の利便性、快適性、エンターテインメント性の向上を目指して、消費者個人が端末機器のように機能化していく中で、商店街の特定の個人や専門の事業者の技能に依存した推進体制から、地域の顧客、自治体、関係団体も巻き込んだ、アクターの相互作用による価値の共創を目指していかなければならない¹。

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、マーケットにおける商圈エリアと競合エリアをスピード感を増して、拡大させている。目の前の変化に過度に振り回されず、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・マネジメントの重要性と、その基軸としての戦略的対応を図ることの重要性が指摘される。

しかし、デジタル化の先行事例にもみるように、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構築してきた存在であり、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商業形態である。地域の商店街は、時には地域の人々の心の内にマーケットを感じながら、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た側面もある。それらのことは、膨大化する大型商業施設、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（マクロレベル）、地域や業界というレベル（メソレベル）との有機的な関係の中で、顧客と商店

¹（参考文献）井上崇通、村松潤一編著（2010）、『サービス・ドミナント・ロジック：マーケティング研究の新たな視座』同文館出版。井上崇通編著（2021）、『サービス・ドミナント・ロジックの核心』同文館出版。前田進（2013）、『商店街の価値共創（co-creation）と再構（re-creation）に関する一考察：地域資源による商店街の価値共創と資源ネットワークによる商店街の再構へのアプローチ』、日本経営診断学会論集 13、1-36

というレベル（マイクロレベル）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。

着手されて間もない感のある商店街のデジタル化の波は、加盟店の理解を促進するための中長期ビジョンの策定が必要である。外部の協力者のサポートを受けながらも、多くの地域の情報を肌感覚で蓄積している「街の目」という主体性をもって、可視化できるデータ、可視化できない情報を基に、どのレベルで、何を、いつまでに、どのように進めていくのかを、地域の制度、文化、資源を考慮して小規模な事業から大規模な事業まで、商店街にとって必要なデジタル化を展開していくことが、事例が示唆している方向性である。




2. デジタル化に向けたステップ

商店街がホームページやSNSを開設したり、チラシ等の紙媒体を発行することは、情報発信をして認知や利用を高めることが目的である。しかし今日期待されている「デジタル化」の場合は、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」、というような、複合的かつ長期的な目的を持つと思われる。そのため、地域の様々な関係者がどのようなニーズを持っているかを知り、商店街として加盟店の利益を確保しつつ、それにいかに貢献できるかを考えることが重要と思われる。

(1) 単独商店街

まず単独の商店街でのステップについて下記に示す。

図表 4-1 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"> 幅広いステークホルダーと地域・商店街に対するニーズ、商店街のビジョンを話し合う <ul style="list-style-type: none"> ・商店街役員層、商店街組合員層と ・地域住民、地域内の企業、学校等の教育機関、NPOなどと ・行政、商店街関係団体（市区町村、都道府県）、商工会議所・商工会などと ・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 （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） 	
ステップ②	<ul style="list-style-type: none"> ・①に基づき、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する ・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＝RFP）作成、委託先事業者の探索・プロポーザル・選定 	
ステップ③	<ul style="list-style-type: none"> ・打ち合わせと発注 ・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	

基本的には他の事業と同様であるが、注意したい点について以下に述べる。

ステップ①

デジタル化の準備段階であり、ここに十分時間をかけることが重要と思われる。まず地域のニーズ、商店街の目指すビジョンを確認する。行政や商店街関係団体との連携により、地域ぐるみでデジタル化に取り組むことにもつながると考える。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」(<https://www.miradigi.go.jp/>)等も活用できる。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。また、特に高齢化や後継者難が進み衰退・停滞している商店街であれば、デジタル化に関する知識や意欲が薄いことも十分考えられる。商店街の中での勉強会等も複数回実施して、機運を醸成することが大切である。

ステップ②

ステップ①を踏まえて、デジタル化で解決できる地域住民のニーズ、商店街の課題は何かを考え、取り組み内容を決定する。商店街の将来像と現状を考え、長期的な計画の元に段階的に取り組むことが望ましい。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。委託先を選定する際には、役員や組合員の誰かの知り合いであったり、デジタル関連事業者から営業を受けたり等で決定されるケースが多いと思われる。その際も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。補助金を活用する場合は告示から申請締め切りまで十分な時間がないことがほとんどのため、日頃からの下準備が必要である。また単独商店街でデジタル化に取り組む場合、誰（どこ）が事業に参加する加盟店の情報を集めるかがひとつのポイントで、仕様書にはそれに関しても明記することが重要である。委託するデジタル関連事業者のみならず、行政等も商店街が一枚岩でなく情報も行き渡りにくいという実情を知らないことが多い。事業の説明と参加意思の確認、情報収集と確認作業等は非常に煩雑である。令和3年度の「商店街実態調査報告書」では、事務局がない商店街は任意団体も含めて全体で74.1%、1名が12.5%である。振興組合でも0名が46.8%、1名が29.9%である。このような場合、理事長や役員が説明や情報収集に多大な労力や時間を割くことになる。加盟店の事業についての理解と参加が得られない場合は商店街全店参加の事業とならず、デジタル化による成果が十分に得られないと思われる。

ステップ③

委託先事業者が決定したら、打ち合わせと正式発注を行う。役員層だけでなく、商店街組合員との顔合わせの会議やミーティング、勉強会も必要である。委託先に事業を丸投げにすると、商店街内のデジタル化への機運が持続せず、委託先のモチベーションも低下して満足な結果につながらない。チーム一丸となって取り組むという体制づくりが重要であ

る。

ステップ④

サンプル等が出来たら、要望通りかをテストし、修正を依頼する。商店街役員層の目だけでなく、利用者である地域住民や商店街加盟店によるチェックも必須である。

ステップ⑤

導入・実施して望む効果が得られたかを検証、必要に応じて修正を依頼する。どこまでが予算の範囲かを契約時に確認しておくことが重要である。

ステップ⑥

デジタル化事業から得られた知見を基に、ステップ①で決定した商店街のビジョンに基づき、次の段階の取り組みの準備を行う。注意すべき点は、デジタル化は目的ではなく、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ための手段であるということである。新しい技術等も常に開発されるため、本当に必要と思われる事業に絞って取り組む必要がある。

(2) 複数の商店街

次に、複数の商店街が参加する場合のステップについて、今回の事例である山口県商店街振興組合連合会「未来型商店街創造事業」（山口県の補助事業）を例に見て行く。

予算は3か年で1億3,000万円の大規模な実証事業となった。初年度（2020年）に実証事業の制度設計を行うために「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（次ページ）を山口県と山口県商店街振興組合連合会で11月4月～18日の約2週間行った。その結果、提案書の審査を経て、11月24日に株式会社 INDUSTRIAL-X を決定した。事例のケースでは、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している。初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5回のディスカッションを開催している。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・実施することとなった。3年度目の令和4年度（2022年度）は、事業の検証と翌年度からの自走の準備に充てられた。

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

ページ番号：0038648 更新日：2020年11月4日更新

 印刷ページ表示

山口県商店街振興組合連合会では、商店街の課題解決を図るとともに、コロナ時代の「新たな日常」へ対応していくため、今年度、山口県の補助を受け、デジタル技術を活用した「未来型商店街」の創出に取り組む、もって商店街の活性化を図ることとしています。

ついては、本日、以下のとおり、事業提案の公募を開始しますので、お知らせします。

1 公募事業の概要

1. 業務の内容

商店街関係者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。

2. 契約期間

契約締結の日から令和3年3月19日まで

3. 予算限度額

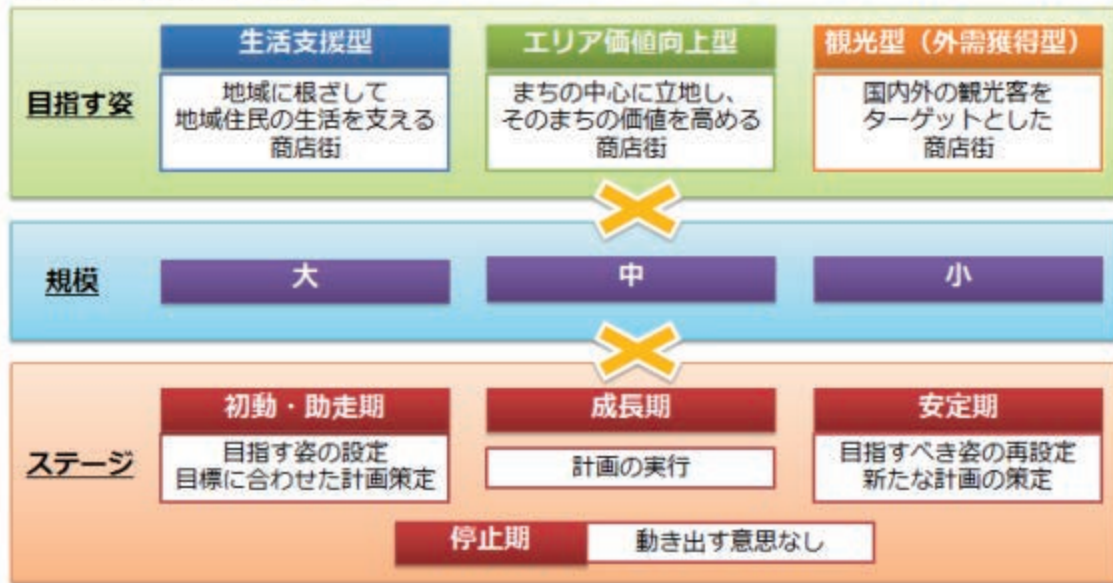
金9,900千円（消費税及び地方消費税を含む）

出所：山口県 <https://www.pref.yamaguchi.lg.jp/press/38648.html>

以上、単独または複数の商店街がデジタル化に取り組む場合のステップを見て来た。商店街には様々なタイプがあり、立地条件、地域資源、沿革も異なる。一方のデジタル化にも様々な手法や段階がある。図4-2は中小企業庁「新たな商店街政策の在り方検討会 中間取りまとめ」（平成29年7月5日 新たな商店街政策の在り方検討会）で分類した商店街の類型・ステージである。それぞれのポジションで地域から求められること、できることは異なると思われる。デジタル化の取り組みにおいても考慮されたい。

現状では、「社会の流れ」「補助金がある」ことから商店街がデジタル化に取り組む例が増えてきているものとする。しかし状況によっては単独で取り組むのではなく、地域全体で行うことが有効である場合も多い。この場合は、近隣商店街にも声をかけて行政等や地域の商工団体等へ働きかけることが大切である。単独あるいは連携いずれの場合でも、地域のニーズを踏まえた事業内容の決定、予算の規模と使い方、パートナーとなる事業者選定や事業実施等、様々な活動がある。商店街の未来を決める「自分事」として、事業に主体的に関わることが重要であるとする。

図表 4-2 商店街の類型ステージ



出所：中小企業庁「新たな商店街政策の在り方検討会中間取りまとめ」平成 29 年 7 月 5 日
 新たな商店街政策の在り方検討会 (P. 28)
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/arikatakentou/2017/170705torimatome.pdf>

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

個店におけるデジタル化の成果は、主として販売力の強化とコスト削減効果にある。前者では、直接的な広告による店舗や商品の告知効果、顧客の利便性に応えることによる顧客のリピート率の向上、顧客ニーズの的確な把握による店舗運営面でのロスの削減や顧客ロイヤリティの醸成などがある。一方、コスト削減効果の面では様々な業務の効率化による人件費の削減やフィジカルな世界での目に見えるコスト（例えば印刷費や郵送費など）の削減などがある。

これらの利点があるにもかかわらず、さまざまな要因から中小小売店、サービス業などではこれまで積極的な導入が必ずしも見られなかったが、2019年以降の新型コロナウイルス感染症の拡大は、これらの比較的小規模な個店がデジタル化を取り入れる大きなきっかけとなった。しかし、その背景には、コロナ以前にもさまざまな要因があり、コロナ禍が、これまでのいわばデジタル化社会への準備を実践に移行するきっかけになったと解釈する方が適切であるともいえよう。

このような視点から、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

ここでは、個店のデジタル化の取り組みの現状、その効果と問題点、課題と国の支援策、展望という視点から整理する。

(2) 店舗のデジタル化の取り組み

個店のデジタル化では次のような取り組みが行われている。主に実店舗での取り組みとオンライン上での取り組みがあるため、それぞれに分けて整理しておきたい。

① 実店舗での取り組み

ア. キャッシュレス決済の導入

経済産業省（2022年6月）が公表した2021年度のキャッシュレス決済比率は30%を超え、32.5%になった。内訳は、クレジットカードが27.7%、デビットカードが0.92%、電子マネーが2.0%、コード決済が1.8%となっている。

キャッシュレス決済用の端末を導入するためには、決済事業者と直接契約する方法と決済代行会社を通して契約する方法の2つがある。直接契約は仲介をはさまない分、手数料が比較的安くなるというメリットがあるが、複数の決済事業者と契約したい場合は、決済事業者ごとに決済日や入金日が異なるなどのため、事務処理は煩雑である。これに対し、決済代行会社を通す場合は、一度に複数の決済事業者と契約できるのがメリットである。一括で契約できるため、キャッシュレス決済端末の導入や、決済関連の事務処理の負荷は軽減される。様々な新しい情報にも対応しているため、日進月歩の技術的な変化にも対応してもらいやすいというメリットがある。直接契約に比べると、手続きや管理面でのメリットは大きい。

また、キャッシュレス決済端末にはレジ付近に設置する据置型と飲食店などで使用される持ち運びできるモバイル型の2種類があり、据置型では、クレジットカード、電子マネー、QRコード決済など、1台で多くの決済手段を利用できるものもある。多様化しているため、店舗の規模や立地、客層などに合わせて選択する必要がある。

また、キャッシュレス決済では、初期の導入費用とは別に決済手数料が必要となるが、一般にクレジットカード決済の手数料は3～10%、電子マネー決済は3～5%、QRコード決済の場合は2～3%前後といわれている。

これらのキャッシュレス決済の準備は、ポストコロナの訪日観光客への対応手段としても効果的である。

イ. 会員証、ポイントカードのデジタル化

紙製やプラスチック製の会員証やポイントカードをスマートフォン上のアプリにその機能を持たせて、ポイント付与も同時に行うシステムである。店側では顧客情報収集や販売促進面のメリットが大きく、会員情報の管理作業の軽減、イベント等のキャンペーン情報を、広告媒体を通してではなくダイレクトに告知できるといったメリットがある。一方、顧客のデジタル会員証への移行を促進するためには、カード等の持ち歩きの不便さを解消できるメリット以外に、ポイントのつけ忘れがない、クーポン付与など、顧客に利得感を感じさせるような取り組みが大切である。

デジタル会員証への取り組みでは、これまでのカードからの移行という作業行程が必ず

発生するため、移行期間にゆとりを持たせることや、顧客へのサポート体制を、事前に十分に整えておく必要がある。

デジタル会員証を導入する方法は、自力でアプリを開発する方法、専門知識を持った事業者に依頼し、自社のアプリを開発してもらう方法、既存のパッケージ化されたものを利用する方法がある。オーダーメイドに近づくほど、オリジナル性や保守の容易性のメリットは高まるが、開発の期間とコストがかかる、既存パッケージ型では、導入の初期費用と月額料金制であることが多い、などの特徴がある。事例で示した宮之阪中央商店街のように、商店街独自でアプリ開発を行い、個店が参加するというケースでは、独自性と価格面での有利さがある。

一方、デジタル会員証では顧客情報が蓄積されているため、厳重なセキュリティ対策をとる必要がある。

ウ. チラシのデジタル化

日本新聞協会の公表データによると、折り込み広告費は2013年から2021年の8年間でほぼ半減している。その大きな要因として、新聞の一般紙の発行部数の減少があり、20年前との比較で約35%減少しており、逆にインターネット広告費は約3倍に増加しているとしている。したがって、折込チラシ広告に比べ、デジタル会員に対するチラシ配布は、新聞をとっていない顧客にも届けることができ、手間や管理面でもメリットがある。

エ. ポスター、看板のデジタル化

従来の紙のポスターや看板と比べて、これらをデジタル化（デジタルサイネージ）することで、多くの情報を写真や動画でタイムリーに発信することができる。デジタルサイネージの導入では、ディスプレイモニターやSTB（セットトップボックス；ディスプレイに接続して動画などのコンテンツを表示させる機材）といった機器の価格に加え、コンテンツ制作や配信に使うソフトウェアの利用料などがかかる。また、運用コストとしてコンテンツの企画・制作、メンテナンス費用がある。コンテンツ制作費用は、自前で用意することも可能であり、事例で紹介した六本木商店街でも実践されている。

費用面では、標準的なディスプレイの屋内用は10～40万円、屋外用は50～300万円とされており、防水機能やタッチパネル、大型のインチ数のものは、高価格帯となる。

個店の店頭に掲示される電子看板とも言われるデジタルサイネージは、あらかじめ用意した動画を繰り返し再生するものや、画像をスライドショーのように数秒おきに更新するものもある。

② オンラインで実施するデジタル化

ア. EC（イーコマース）サイトでの販売

Eコマース（Electric Commerce；電子商取引）は、一般的にネットショッピングのことを指している用語で、ネットショッピングができるサイトのことをECサイトと呼んでいる。コロナ禍を通じて、消費者のネットショッピングが一層浸透してきたが、特に物販系

では前年比 8.61%と大きく伸びている。サービス系の分野では逆にコロナの影響で、市場そのものが低迷したが、そうした中でも 2021 年では 1.29%伸長している（「電子商取引に関する市場調査」経済産業省、2021 年度）。消費者の購買行動の変化は今後も一層続くことが予想されているため、中小商店においてもネットショッピングの取り組みへの関心は高まっている。

EC サイトでの販売は、自店のオンラインショップを立ち上げるか、大手のショッピングモールに出店、または出品する手法が一般的である。それぞれにメリット、デメリットがあり、前者ではコスト面の有利さやオリジナル性を確保できる反面、競合店が多く集客力が弱い、運営・管理に時間や人手がとられるといったデメリットがある。後者では、モール自体の集客力が期待でき、運営面でのサポートも受けられるが、コストがかかり、また、自店のオリジナリティも発揮しにくい。

また、実店舗と EC サイトの運営を併業する場合、EC サイトで発生する新たな業務、具体的には発送業務、受注商品の保管スペースの確保や顧客からの問合せ対応などの効率化をあらかじめ検討しておく必要がある。

また、近年では、既存のスマートフォンアプリのフリーマーケットに法人が出品できるものも出現している。

イ. オンライン予約の導入

サービス業や飲食業などの予約販売に関わる分野では、電話やメールで店員が個別対応していた予約業務を予約汎用システムやスマートフォンアプリを使ってデジタル化することにより、業務負担の軽減、人的ミスの削減をはかることができ、事前決済が可能になるなど、メリットは大きい。一方、顧客側にとっても、時間の制約なく予約することができ、利便性が高まる。

予約システムの導入では、専門業者による様々な業種をカバーしたパッケージ製品が多く開発されており、パソコン、スマートフォン、タブレット端末から利用できる。店舗にとっては、主に予約管理、顧客管理、事前決済などが可能で、初期費用、月額料金とも数千円から 1 万円以下の低料金で設定されているなど、導入しやすい環境が整ってきている。事前決済を利用すれば、無断キャンセルなどを防ぐ効果もある。

ウ. SNS、動画を活用した販売促進

令和 3 年度の総務省の調査（全国 13 才から 69 歳までの男女 1500 人対象）によれば、全年代で「スマートフォン」の利用率は令和 2 年の 92.7%から 95.3%に増加し、平成 24 年の調査開始以降、一貫して増加している。年代別では、10 代から 50 代で 90%を超えており、60 代でも 85%超となっている。

ソーシャルメディアの利用では、「LINE」の利用率が一貫して増加し、90%を超え、年代別でも 10 代から 50 代で 90%を超え、60 代でも 80%を超えている。

動画共有系では「YouTube」の利用率が高く、10 代から 40 代で 90%を超えている。「Facebook」の利用率は、10 代及び 30 代を除き増加又は横ばいで、10 代の利用率は低い。

また、近年では「Instagram」の利用率が全年代で一貫して増加しており、「Twitter」を上回り、「LINE」に次ぐ高い利用率となっている。

このように、SNSや動画配信の利用率は年々増加しており、顧客にとってはアクセスが容易で、商店にとっては直接的、間接的な販売促進ツールになり得る媒体に成長している。

SNSの利用目的では、自店のサービスや商品の魅力を広く伝えること、現在の顧客や将来の顧客となり得る潜在顧客とのコミュニケーションを深め、関係性の強化をはかっていくこと、直接的な購買につながるプロモーション活動が上げられる。基本的にはコミュニケーションツールであることから、情報収集・交換やリアルタイムな話題への接触のために利用されている特徴がある。そのため、瞬間的、直接的な反響が出やすい反面、広告色が強すぎると敬遠され、効果が薄れるといった側面もある。

それぞれの媒体には利用する年代層や利用の仕方に特徴があるため、ターゲットに合わせた利活用が必要である。(図表4-3～5)

また、これからのSNSとして注視されているメタバース(仮想空間サービス)については、先進事例として宮之阪中央商店街、千日前道具屋筋商店街で実践されているが、商店街の先進的な取り組みとして期待される分野である。

図表4-3 SNS・動画サービスの年代別利用率

【令和3年度】主なソーシャルメディア系サービス/アプリ等の利用率(全年代・年代別)

	全年代(N=1,500)	10代(N=141)	20代(N=215)	30代(N=247)	40代(N=324)	50代(N=297)	60代(N=276)	男性(N=759)	女性(N=741)
LINE	92.5%	92.2%	98.1%	96.0%	96.6%	90.2%	82.6%	89.7%	95.3%
Twitter	46.2%	67.4%	78.6%	57.9%	44.8%	34.3%	14.1%	46.5%	45.9%
Facebook	32.6%	13.5%	35.3%	45.7%	41.4%	31.0%	19.9%	34.1%	31.0%
Instagram	48.5%	72.3%	78.6%	57.1%	50.3%	38.7%	13.4%	42.3%	54.8%
mixi	2.1%	1.4%	3.3%	3.6%	1.9%	2.4%	0.4%	3.0%	1.2%
GREE	0.8%	0.7%	1.9%	1.6%	0.6%	0.3%	0.0%	1.3%	0.3%
Mobage	2.7%	4.3%	5.1%	2.8%	3.7%	0.7%	0.7%	3.4%	1.9%
Snapchat	2.2%	4.3%	5.1%	1.6%	1.9%	1.7%	0.4%	1.3%	3.1%
TikTok	25.1%	62.4%	46.5%	23.5%	18.8%	15.2%	8.7%	22.3%	27.9%
YouTube	87.9%	97.2%	97.7%	96.8%	93.2%	82.5%	67.0%	87.9%	87.9%
ニコニコ動画	15.3%	19.1%	28.8%	19.0%	12.7%	10.4%	7.6%	18.1%	12.4%

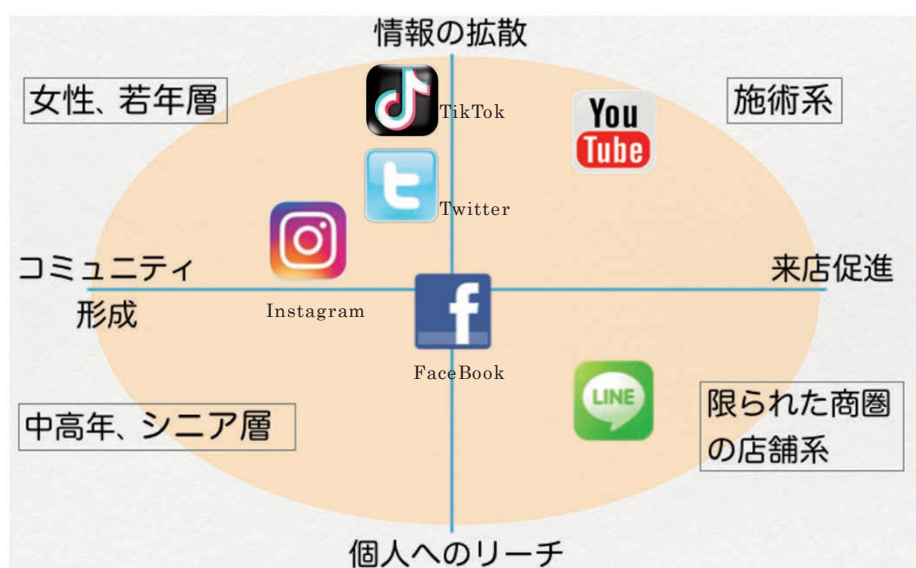
出所：総務省「令和3年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書」

図表4-4 主なSNSと特長

SNSの種類	主な利用層	特徴と活用例
Instagram	20代～30代の女性	写真共有が中心。女性に向けての発信になるので、“インスタ映え”といわれるように写真、動画が重要。

Twitter	20代前後の男性	140文字以内のテキスト、画像、動画投稿。若年層に向け短い文書を決めた時間に集中的に発信を重ねる。
Facebook	40代以降のこだわりを持った人	高額所得者、高学歴者を対象にした商品、サービスに適している。
LINE	スマートフォンを持っている全世代	企業とユーザーをつなぐ機能があり、企業が公式アカウントを作成し、友だちになっているユーザーに対してメッセージやクーポン、アンケートなどを送信できる。会話がオープンにされないチャット型のSNSである。商店街、駅前の店舗に効果が高い。
YouTube	—	動画投稿・共有型。コロナ禍で、利用者の約7割が視聴時間を増やした。90秒位までのショート動画が見られる。
TikTok	10代の利用者が圧倒的に多い	1分以内の短い映像を撮影、編集・作成、投稿できるモバイルアプリ。投稿を見て商品を購入する確率が高い動画アプリである。

図表 4-5 SNSのフォロワー（視聴者）特徴と機能特性



エ. Google ビジネスプロフィールの活用

Google マイビジネスとは、店舗の情報、地図、写真などを登録しておくことで、Google 検索や Google マップといったグーグルの各種サービスで、自店の情報が検索結果に表示される無料のサービスのことである。基本情報のほか、自店のサービスの独自性を直接アピールでき、Google の検索能力を活用できるメリットは高いが、ユーザーによる評価点と口コミが投稿できるようになっているため、良い評価も悪い評価も付くことがある。また、情報の更新を定期的にする必



要があり、古い情報が掲載されることでネガティブな印象をユーザーに与える可能性があるため、注意が必要である。

(3) 店舗のデジタル化の効果と問題点

店舗のデジタル化の効果と問題点は、次のようなものがある。

① 効果

ア. 業務の効率化

- ・キャッシュレス決済、受発注、在庫管理システム等をデジタル化することにより、顧客の待ち時間や釣銭の渡し間違いといった人為的ミスを減らすことができる。
- ・業務作業時間の短縮等による人手不足への対応にもなっている。

イ. 顧客サービスの向上

- ・キャッシュレス決済の導入、ポイントカードのデジタル化等によって、顧客の利便性が向上する
- ・SNS、動画でのオンラインでの情報発信、また、デジタルサイネージを使った店舗での情報提供によって顧客との関係性の強化、プロモーション効果を高めることができる。

ウ. 商圏の拡大

- ・ECサイトでの販売、SNS、動画での情報発信によって、商店街、地域外の顧客にもアプローチできる。
- ・顧客管理システム（CRM）の顧客データ分析によって、的確なマーケティング戦略を構築できる。

② 問題点

ア. デジタル化のための費用、人員の確保

- ・システム導入や開発、運用、メンテナンスなどに新たな費用が発生する。また、システム運用のために新たな人材教育や専門要員の採用等が必要である。

イ. セキュリティ問題

- ・顧客情報や取引データなどの重要な情報がオンライン上で扱われるため、セキュリティリスクが高まる。

ウ. デジタル化に適応しない顧客

- ・ECサイトやSNSなどを活用して、商店街、地域外の顧客にもアプローチすることができるようになるが、その一方で、デジタル化に適応しない顧客も存在するため、これらの客層の獲得やリピート率は減少する可能性がある。

(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となっている。しかし、その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。

ア. 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。

- イ. 導入：ITに関するスキルや知識の獲得、確保。
- ウ. 運用：資金や人員が限られている場合、運用コストやスキルの確保、スキルアップ体制の確立。
- エ. 教育：SNSについてのノウハウ習得機会の確保。
- オ. セキュリティ：オンライン決済や顧客情報の管理など、デジタル化に伴うセキュリティのリスクがあり、セキュリティに対する対策や管理が重要課題となる。
- カ. 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である。

これらの課題を解決するためには、経営者が店舗のデジタル化の重要性を認識し、積極的に取り組む姿勢を示すことが重要で、その上で、国や自治体による伴奏支援を受けることも、有効な手段として検討していきたい。

(5) 国の支援策「中小企業向け補助金・総合支援制度」

これまで述べてきたように、店舗のデジタル化への取り組みでは、様々なメリットがある反面、専用システムの開発、導入のための費用、運用人材の確保等、多くの費用が必要となる。これらへの国の支援策についても紹介しておきたい。

ここでは国の支援策として「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。また、地方自治体においても支援策が用意されているので、所在地の都道府県の関係部署に相談することが効果的である。

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。

(6) 店舗のデジタル化の展望

デジタル化技術が急激に進歩して、DX、VR、メタバースなどが注目を集めているが、個店のデジタル化にあたっては、顧客、店舗双方にとってもっともメリットがあり、取り組みの難易度も下がっているキャッシュレス決済の導入が基本になると考えられる。2020年の東京オリンピック開催の数年前より、訪日外国人観光客への利便性を高めるために政府主導でのコード決済の普及が進められてきたが、都市部では広がりはあるものの、日本全体では未だ数%の決済比率にとどまっており、十分な浸透とは言えない。

世界で最もデジタル化が進んでいる都市、中国の深圳（しんせん）では、2018年当時で、現地での支払いは、コンビニ、ハンバーガーショップはもとより、商店、露店に至るまで全てコード決済が浸透していた。5年後の今日ではさらに進展して、バーコード、QRコードも消えつつあるようである。



深圳露店でのコード決済

デジタル化に向けた商店街の取り組みで紹介した愛知県商店街振興組合連合会の例では、独自財源で職員がTwitter、YouTubeを立ち上げ、継続的に投稿して県内商店街と店舗の魅力を発信、個別店舗に対して活用指導をしており、商店街のデジタル化への取り組みの今後の指針ともなると思われる。

4. デジタル化推進に向けた提言（政策的含意）

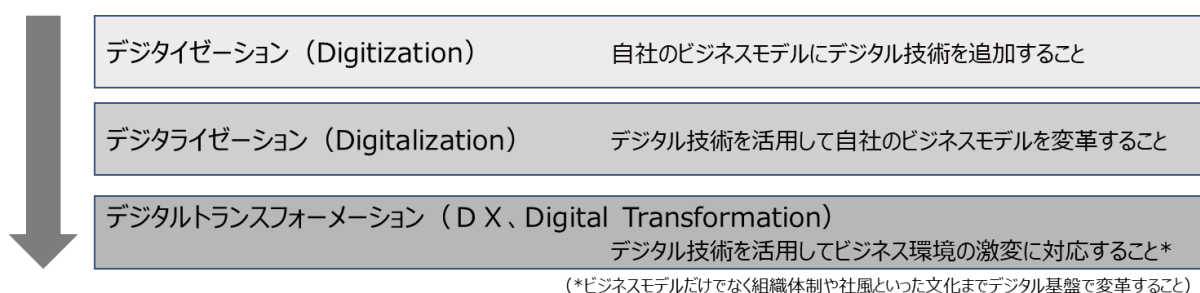
(1) DXとは

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、そのためには、「はじめに経営者が自社の理念やパーパス（存在意義）を明確にした上で、実現したい未来＝経営ビジョン（5年後・10年後にどんな会社になっていたいか）をしっかりと描き、その実現に向けて関係者を巻き込みながら、現在の状況と目指すべき状況の差を埋めるために解決すべき課題を整理し、デジタル技術を活用しながらこれらの課題解決を通じて、ビジネスモデルや組織・企業文化等の変革に戦略的に取り組んでいくこと」が求められる。

また、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ルライゼーションが必要になると一般に指摘されており、不断のデジタルライゼーションの取り組みによって、顧客提供価値を改善する機能を自社事業活動の中に取り込み、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。

従って、DXを実現するためには、まずは地道なデジタイゼーション、すなわち商店街の活動や個店の業務のデジタル化を検討し、有用と認められる場合には、デジタル技術を追加していく取り組みの積み重ねが重要である。DXのステップは次のとおり。

図表 4-6 DXのステップ



(2) 商店街の課題は多種多様

ショッピングセンターであれば、最初からデジタル基盤が形成されており、運営会社が共通のデジタルツールを提供し、サポートも実施する。また、必要なデータを個店から吸い上げ、分析等を行い、場合によっては個店にフィードバックされることもある。

他方で、本調査によるデジタル化に向けた商店街の取り組み事例だけを見ても、商店街には様々なタイプがあり、課題も多種多様である。また、一つの課題が解消すれば、次の成長のためには新たな課題が生じてくる場合もあろう。デジタル化の担い手も、それぞれの商店街の事情によって異なっており、デジタルリテラシーについても、商店街間のみならず、同じ商店街の中でも個店ごとに、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。機能を十分に使いこなすためには、高度なりテラシーが必要なデジタル技術もあるが、そのために商店街や個店が費用と時間を費やすことは本末転倒であり、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。

加えて、デジタル化で個店の稼ぐ力と地域の稼ぐ力を向上させる好循環を生み出すためには、選定したデジタル技術が日常業務に浸透するよう実装させることが不可欠である。

(3) デジタル化推進のために

商店街の課題は様々であるが、商店街ないし個店の価値を高めるために、どのような解決策が適切であるかを見極めることが重要である。例えば、周辺に住む高齢者が主要な顧客の場合、Twitter 等によるイベント告知よりはチラシやポスターの場合が有効である可

能性もある。デジタル化推進のためには、まず、どの課題をデジタル技術で対応するか、選定することが求められるが、このためには一定のデジタルリテラシーが必要であり、専門家による支援が求められる。

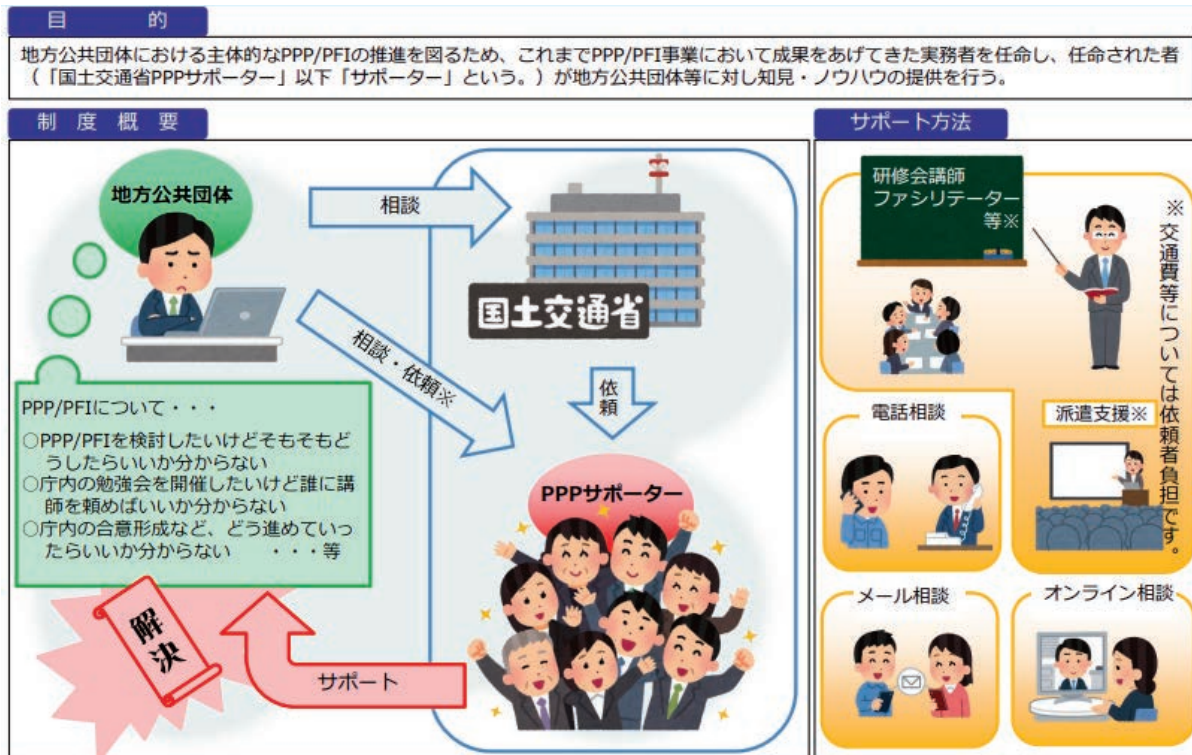
また、解決策としてデジタル化を進める場合でも、様々な種類があり、かつ日々進化しているデジタル技術の中から、適切な選定を行うことが非常に難しく、課題と解決策をマッチングする過程においても、専門家の支援が必要であろう。

なお、個店については、中小企業庁の事業として提供されている「みらデジ」によって、経営チェックや初期的な専門家相談が可能であるが、商店街に対しては、こうした支援が薄い。また、「みらデジ」を踏まえた個店支援についても、商店街という地域特性を踏まえたきめ細やかな対応が求められる。

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、専門家の支援が不可欠であろう。

商店街のデジタル化推進のためには、商店街に対する理解が深くデジタルリテラシーが高い専門家が、①デジタルで対応すべき課題の選定、②活用するデジタル技術の選定、③デジタル技術の実装の各段階を、一貫してサポートする伴走支援（図表4-7）が必要である。

図表4-7 伴走支援のイメージ



※連絡先を公開しているサポーターには弊省を経由せず直接ご連絡いただいても問題ありません。

出所：国土交通省HP、PPP/PFI（官民連携）より

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

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

※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

