

商店街の 新型コロナウイルスとの共生



目 次

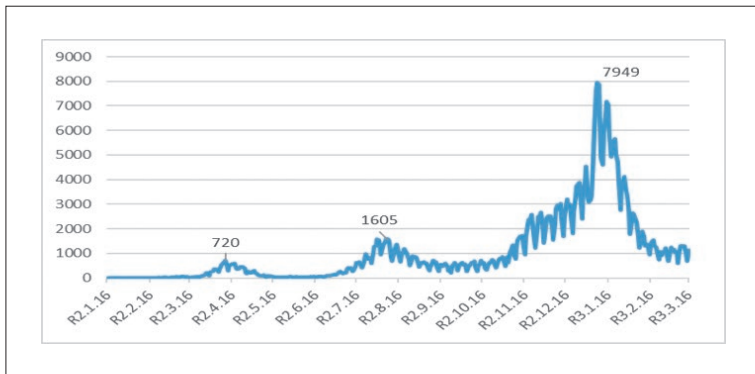
1. 新型コロナウイルス感染症の影響と商店街の現状	1
(1) 新型コロナウイルス感染症の状況	1
(2) 社会・経済への影響（消費行動を含む）	1
(3) 商店街への影響	3
2. 商店街の新型コロナウイルス感染症対策	4
(1) 商店街における感染防止対策ガイドライン	4
(2) 行政の支援策	8
(3) 商店街の感染症対策	9
3. 新型コロナ共生時代の商店街の取り組み	11
(1) 危機管理ガイドラインの作成と徹底した情報発信 戸越銀座商店街連合会（東京都品川区）	11
(2) テリパリーシステムの構築とオンライン商店街でアピール 円頓寺商店街振興組合（愛知県名古屋市）	12
(3) 中心商店街・NPO・大型店との連携でコロナ禍に対応 株式会社まちづくり松山（愛媛県松山市）	13
4. 新型コロナウイルスとの共生時代の商店街のあり方	14
(1) 短期的な対応	14
(2) 中長期的対応	14
(3) 新型コロナウイルスとの共生に向けて	15
(4) 商店街の危機管理（リスクマネジメント）の強化	16
5. 新型コロナウイルス共生時代の 商店街のステップアップ戦略	17

1. 新型コロナウイルス感染症の影響と商店街の現状

(1) 新型コロナウイルス感染症の状況

2019年秋に中国に端を発したとされる新型コロナウイルス感染症は収束する兆しを見せず、全世界に拡大している。日本では、2020年1月15日に最初に確認され、大型クルーズ客船の集団感染後、4月7日、感染著しい東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡の7都府県に最初の緊急事態宣言が発出され、感染拡大防止ガイドラインによる密閉・密集・密接の回避とマスク・手洗い・ソーシャルディスタンスという新しい生活様式の呼びかけが始まった。しかし、その後も全国に感染は拡大し続け（図表1-1参照）、この一年の間に経済、社会、文化活動の全体に未曾有の影響を与え、消費者や生活者が集まり、賑わいの場、暮らしの場、コミュニティの場として、街づくりに取り組んできた商店街も大きな影響を受けている。商店街は今、この現状を踏まえ、新型コロナウイルスとの共生への取り組みを余儀なくされている。

(図表1-1) 1日のコロナ感染者数



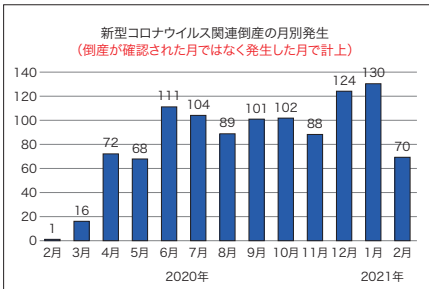
出所：NHK ホームページ、「特設サイト新型コロナウイルス：データで見る」より作成。

(2) 社会・経済への影響（消費行動を含む）

新型コロナウイルス感染症は、我が国の社会経済活動の様々な分野に影響を及ぼしている。企業経営全般に影響し、休業や倒産に追い込まれる企業や事業所、店舗も増加している（図表1-2～3参照）。労働関係では、休業要請・保障・失業問題から雇用調整、在宅勤務・休職、テレワークに加え、就活イベントへの影響など多くの問題が発生している。教育関係では休校やオンライン授業などの制約を受けている。

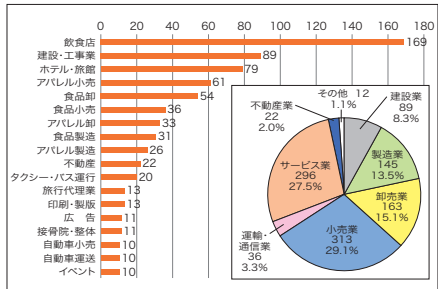
このような中で、消費者の行動にも大きな変化が表れており、需要動向に直接的な影響を与えている。総務省家計調査年報2019年と2020年（2人以上世帯）のデータを比較してみると、外出自粛による、旅行やレジャー、外食、ファッションなどの外出型消費の需要が大幅に減少し、食料やゲーム、パソコンなどの巣ごもり消費の需要が増加、ホームセンターなどの家具家事用品の需要が増加していることが報告されている（図表1-4参照）。

（図表1-2）新型コロナウイルス関連倒産件数（月別）

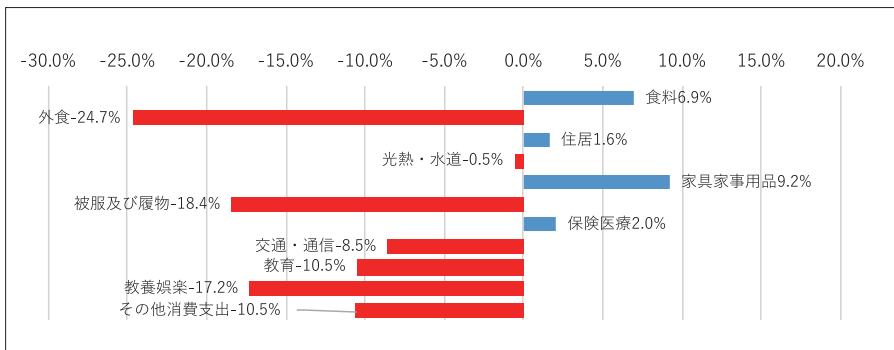


出所：帝国データバンク2021年2月26日発表より
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000256.000043465.html>

（図表1-3）新型コロナウイルスの影響による業種別倒産件数



（図表1-4）2020年、2019年家計調査年報（世帯当たり）大分類対増減率比

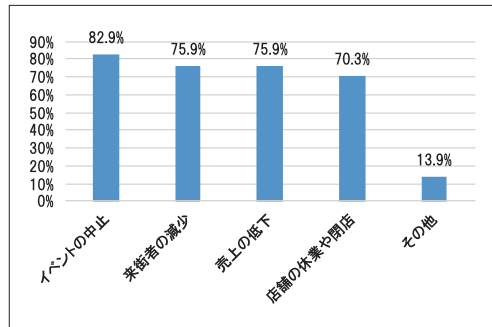


※その他の消費支出：諸雑費（理・美容、身の回り用品、たばこ等）・こづかい・交際費・仕送り金
 出所：総務省家計調査年報(2020年、2019年)データより作成

(3) 商店街への影響

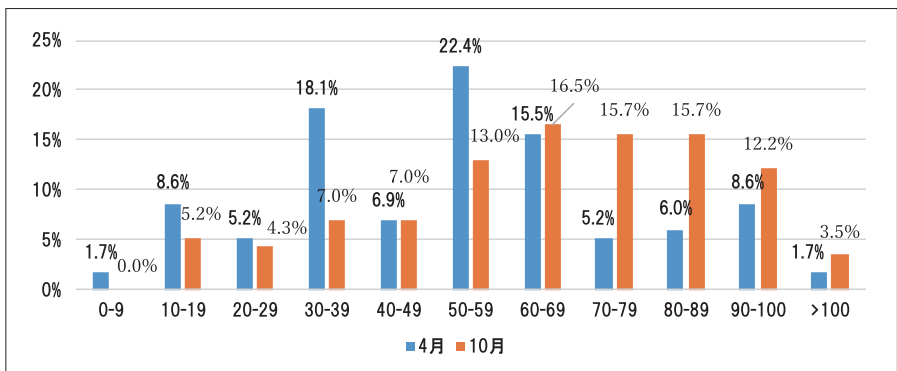
商店街の状況を把握するデータとして、大阪府商店街振興組合連合会が令和2年10月30日時点で実施した商店街アンケート調査（158商店街対象）から、商店街への影響の一部が、概観できる。商店街への影響では「イベントの中止」、「来街者の減少」、「売上の低下」が顕著であり、店舗は休業や閉店に追い込まれた例も多くあげられている。来街者の減少比較では、2020年4月時点では50～59%減少したと回答した商店街がもっとも多かったのに対して、同10月には60～69%減少したと答えた商店街がもっとも多くなっていた。また、業種別では、飲食業への影響が突出して大きいことも示されている（図表1-5～7参照）。

(図表1-5) コロナ禍での商店街への影響



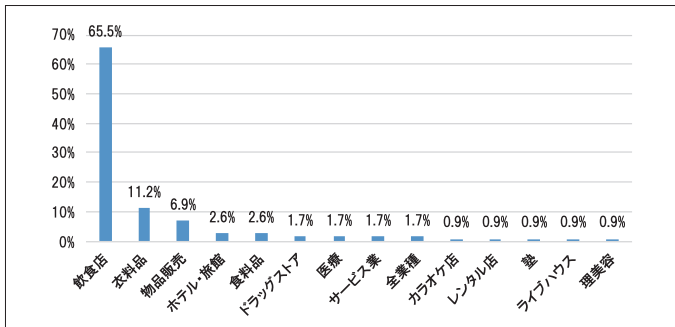
出所：大阪府商店街振興組合連合会のアンケート調査結果

(図表1-6) 来街者の減少



出所：図表1-5と同じ

(図表1-7) 売上が特に低下している業種



出所：図表1-5と同じ

2. 商店街の新型コロナウイルス感染症対策

(1) 商店街における感染防止対策ガイドライン

全国商店街振興組合連合会では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の予防と社会経済活動の両立を図り商店街の適切な感染症防止対策を講じる際のガイドラインとして「商店街における感染症防止対策に向けた基本方針」を令和2年5月14日にとりまとめ（感染状況を踏まえて6月16日及び10月8日に改訂）、全国の商店街組織に周知と対応を呼びかけている。

ガイドラインの、「一般的事項」、「特記事項」は次のとおり。

① 一般的事項

ア. 個店の来店客への注意喚起について

- 咳エチケット、マスクの着用の励行
- 来店客数の制限
- 三密（密閉・密集・密接）場面回避のために来店客同士の接近距離2m程度（ソーシャルディスタンス）の確保や換気、パーティションの設置
- 決済時の店員と顧客の接触回避のためのキャッシュレスの励行
- 飲食時の接触感染回避のためのテイクアウト活用の奨励

イ. 商店街共用部（駐車場、トイレ、休憩スペース等）における感染防止対策

- ・不特定多数が接触する物品（テーブル、いす等）の定期的な消毒
- ・トイレの蓋を閉めて汚物を流す、ハンドドライヤー、備え付けタオルなどの共有物の使用の禁止
- ・屋内施設内での換気の励行
- ・ゴミ収集、廃棄時のマスク、手袋の着用と手洗いの励行

ウ. 商店街のイベント（祭り、セール、抽選会等）を実施の際の前提条件と感染防止対策について

- ・緊急事態宣言下で対象区域に属する商店街については、商店街への来街を伴わない場合を除いて、比較的少人数が参加するイベントも含め、都道府県知事の自粛要請に基づいて対応すること
- ・これらの地区以外に所在する商店街では、「新しい生活様式」¹の実践、適切な感染防止策を講じた上での開催とし、1000人を超える大規模、あるいは広域的な人の移動を伴う場合などではできるだけ中止等の検討を奨励すること
- ・三密の回避の励行、こまめな換気の徹底
- ・密閉空間での大声の発声、近接した会話の回避の励行（イベント時の具体的な対応策）
- ・会場入り口、受付窓口での手指消毒剤の設置
- ・清掃、消毒、換気、スタッフのマスク着用、手指消毒の徹底
- ・感染経路となりうるゴミの処理方法（ビニール袋に入れて密閉など）、処理の際のマスク、手袋の着用、処理後の手洗い・手指消毒の徹底
- ・インターネット経由での受付等を推奨し、書面記入、現金授受などでの接触を回避
- ・物販に伴うサンプル品等の提示の取り止め、パンフレット等の据置方式の奨励
- ・ソーシャルディスタンスの励行
- ・イベント開催時間の分散などにより混雑の回避
- ・対面を余儀なくされる場面では、アクリル板、透明ビニールカーテン等を用いて遮蔽すること
- ・飲料提供では使い捨ての容器の使用
- ・食品提供時には、個別の容器、皿を用いて提供
- ・飲食の前の手洗い、手指消毒の声掛け
- ・新型コロナウイルス感染の疑いがあるものおよび濃厚接触者の入場を断る旨、

1 新型コロナウイルス感染症専門家会議からの提言（5月4日）を踏まえ、厚生労働省より、「新しい生活様式の実践例」として行動指針が示されている。P.7を参照。

イベント参加者に事前の告知を行うこと

- ・イベント終了後の新型コロナウイルス感染者が確認された場合の対応方針の確認
- ・すべてのイベント参加者の連絡先の把握に努めることおよび接触確認アプリ等の使用の奨励
- ・イベント実施中およびその前後における演者、選手等と観客の接触回避の徹底

エ. 商店街イベント時の収容率・人数上限

各都道府県知事のイベント開催制限の方針に従ったうえで、

- ・屋内イベントでは収容率50%以内、人数上限5,000人
- ・屋外イベントではソーシャルディスタンスの確保、人数上限を5,000人まで

※ただし、今後の感染拡大等の状況に応じて数値の改定の可能性がある

②特記事項

特記事項では、前述した商店街イベント開催時における収容率や人数上限が緩和される場合の条件とその際の感染防止対策について示している。

ア. 商店街イベント開催時の収容率、人数制限の緩和の条件

【収容定員が設定され、大声での歓声、声援などが想定されない場合】

	収容率	留意点
収容人数5,000人以上	5,000人または50%	参加者の位置が固定され、入退場や区域内の適切な行動確保ができること。
収容人数5,000人以下	100%	

【収容定員が設定され、大声での歓声、声援などが想定される場合】

	収容率	留意点
収容人数5,000人以上	50%	参加者の位置が固定され、入退場や区域内の適切な行動確保ができる場合は異なるグループまたは個人間で座席1席分を空けること。
収容人数5,000人以下	50%	

【収容定員が設定されていない場合】

屋外等のイベントでは人と人との間隔を1m以上空けること

イ. 商店街イベント開催時の収容率、人数上限等の緩和の際の感染防止策について

一般的事項で示された感染対策や三密の回避、参加者の連絡先の確保を前提にその徹底を図るために、次のように一層厳密な対応策が示されている。

- ・マスク着用率100%を担保すること（未着用者への個別注意・マスクの配布）
- ・大声の発声の禁止の徹底と個別注意
- ・入退場時、休憩時の密集回避、時間差入退場等の対策の実施、および、特に入り口付近でのこれらの対策の実施
- ・大声での歓声、声援が予想されるイベントでは、異なるグループ間、個人間では1席分、立席では1m開ける
- ・演者が発声する場合は観客との間隔を2m確保する
- ・感染防止対策を行ったエリア以外での飲食を制限し、特に収容率50%超のイベントではこれを徹底する
- ・入場時の検温等により、有症状者の入場を確実に防止するために、事前の告知や払い戻し措置についての周知対策を講じる
- ・演者、選手等が有症状の場合、出演を控える
- ・トイレ等の分散利用、イベント終了時の分散退場

参考資料

■新しい生活様式の提案（厚生労働省）

(3) 日常生活の各場面別の生活様式

買い物

- 通販も利用
- 1人または少人数ですいた時間に
- 電子決済の利用
- 計画を立てて素早く済ませ
- サンプルなど展示品への接触は控えめに
- レジに並ぶときは、前後にスペース

公共交通機関の利用

- 会話は控えめに
- 混んでいる時間帯は避けて
- 徒歩や自転車利用も併用する

娯楽、スポーツ等

- 公園はすいた時間、場所を選ぶ
- 筋トレやヨガは、十分に人との間隔をもしくは自宅で動画を活用
- ジョギングは少人数で
- すれ違うときは距離をとるマナー
- 予約制を利用してゆったりと
- 狭い部屋での長居は無用
- 歌や応援は、十分な距離かオンライン

食事

- 持ち帰りや出前、デリバリーも
- 屋外空間で気持ちよく
- 大皿は避けて、料理は個々に
- 対面ではなく横並びで座る
- 料理に集中、おしゃべりは控えめに
- お酌、グラスやお猪口の回し飲みは避けて

イベント等への参加

- 接触確認アプリの活用を
- 発熱や風邪の症状がある場合は参加しない

出所：厚生労働省「新しい生活様式」の実践より一部抜粋して表示。

■新型コロナウイルス感染症対策専門家会議による「新型コロナウイルス感染症対策の状況分析・提言」にみる各都道府県の取組み

各自治体の取り組み事例として、感染拡大予防に必要な設備・備品の購入費等への支援、業種に適したポスターの配布、ステッカーの発行等が公表されている。

(https://corona.go.jp/action/pdf/todoufuken_tyousakekka.pdf)

(2) 行政の支援策

ア. 中小規模事業者及び商店街に対する用途別の施策

行政（中小企業庁・国税庁・社会保険庁・各自治体等）による中小規模事業者及び商店街に対する用途別の支援策は次のようなものがある。

- ①資金繰り
- ②設備投資・販路開拓
- ③経営環境の整備

この中で、商店街、個店を取り巻く環境変化への対応では、①資金繰りへの支援として、政府系金融機関を中心に融資・貸付面での優遇、拡大、返済の猶予、既往債務の借換えなどを行っている。②設備投資・販路開拓支援の中では、特に商店街のイベント支援があげられており、Go To商店街の施策が盛り込まれている。③経営環境の整備の面では、特に都道府県が行う家賃補助の対策に関連して、その一部を国が補助する間接的な支援を盛り込んでいる。

(用途別施策の概要)

行政の基本方針は、次のような用途別に具体的な支援策が講じられている。

- 経営相談：よろず支援拠点（経営相談）、中小企業基盤整備機構（経営相談・専門家によるアドバイス）、ミラサポ（専門家派遣、オンライン経営相談）、を通じて、随時経営相談、専門家による経営アドバイス、専門家派遣などの支援を行っている。
- 融資・貸付条件等：政府系金融機関を通じた融資制度として、新型コロナウイルス感染症対策の特別貸付（衛生業種を含む）、マル経融資の拡充、貸付金利の優遇、貸付条件の拡大などの支援策を講じている。
- 保証：信用保証協会を通じて、業況悪化した事業者の借入債務保証枠の拡大、保証料の減免などの制度を設けている。
- 猶予：コロナ禍で業況悪化した事業者に対し、主に政府系金融機関における既存債務に関する返済時期の猶予、中小企業基盤整備機構による小規模共済加入者に対する貸付金の延滞利子の免除、また、国税庁では申告及び納付期限の延長、納税の猶予を行った。さらに、社会保険庁や各自治体において、社会保険料、国民健康保険料等の納付期日について、柔軟な対応を図っている。
- 給付金・助成金：中小企業庁では一定条件下で幅広い業種の事業者に対し、持続化給付金や家賃支援給付金を支給する支援策を講じた。

注1：上記の支援施策については変更や終了の可能性があるので、支援内容、支援対象となる期間、申請期間等について各支援機関、窓口を確認すること。

注2：出所は経済産業省「支援策パンフレット・新型コロナウイルス感染症で影響を受ける事業者の皆様へ」2021年3月16日10時更新版。

イ. 業種別支援施策

業種別の施策では、代表的な業種を取り上げて、活用できる支援策を講じている。小売業・飲食業・卸売業では、従業員の休業手当の助成（助成金）、事業の再構築支援、融資枠の拡大、営業時間短縮要請への協力金、IT導入補助金、小規模事業者持続化補助金（コロナ特別対応型）、低感染ものづくり補助金など、また生活衛生関係業種（理・美容業、クリーニング店、銭湯、旅館業等）への支援策としては、一般の中小企業・小規模事業者への融資制度に加え、別枠での貸付け、金利面の優遇措置などを行っている。

(3) 商店街の感染症対策

行政の基本方針に基づいて様々な対策が講じられ、国も補正予算を組みながら多様な支援事業・対策事業を講じている。ここでは、商店街で実施された感染症対策を紹介したい。これらは行政のガイドラインを一歩越え、地域社会のために商店街として独自にできるいくつかの取り組みタイプの事例となっている。

【タイプ1：ガイドライン作成型】

商店街が主体となって、あるいは行政が商店街の協力を得て、より地域に密着した商店街としての対応ガイドラインを作成している事例。

- a. 札幌市が狸小路商店街振興組合・北24条商店街振興組合と協力して、「商店街新型コロナウイルス感染防止対策事例集&手引き」を作成。
- b. 大阪府商店街振興組合連合会が「商店街向け感染症対策を踏まえたイベント等実施マニュアル」を作成。
- c. 東京・戸越銀座商店街連合会では、感染症予防策、感染発覚後の連絡・行動、営業再開までの道筋をフローチャートで分かりやすく紹介した「新型コロナウイルス対応危機管理ガイドライン」を作成。（P.11を参照）
- d. 逗子市は市商工会・市商店街連合会と協力して、感染予防策を講じた飲食店が営業するためのガイドラインを発表。

【タイプ2：地域支援型対策】

商店街として地域住民の生活支援のための対策を実施している事例。

- a. 子育て支援
 - ・名古屋市の栄町商店街振興組合・広小路中央商店街振興組合では、働く母親の就業のための地域の子育て支援策として、商店街の空き店舗を無料で開放し、幼稚園から小学校低学年までの子供たちの面倒を見るキッズステーションを開設。

b. 買い物代行

- 神戸市の水道筋商店街・灘中央筋商店街の30店舗は、ボランティアグループ「エンゼルス」と協力して、コロナ禍で外出を控える高齢者や子育て世帯に代わって買い物を行うサービスに取り組んだ。午前9時から午後5時の間で、電話・メールで買い物代行配達を支援。
- 東京都文京区と区商店街連合会は、区内の飲食店の宅配代行事業を期間限定で実施。
- 京都市の錦市場商店街振興組合は、半径2キロ以内に食料品を配送料無料で届ける試みを専用サイトで受け付け、期間限定で実施。
- 東京都品川区の不動前駅通り商店街振興組合は、商店街が注文サイトを開設し、時間を限定し、受注配達を実施。

【タイプ3：オンライン・イベント型対策】

外出自粛に対応し、商店街のイベントをオンライン実施に転換した事例。

- a. 東京・世田谷区の尾山台商栄会商店街振興組合は、秋の恒例イベントを地元大学生の協力のもとオンラインで開催。ホームページからの宅配サービス、中高生の音楽のライブ配信、SNSでのハローウィンパーティーとコンテスト、Zoomを活用したゆるキャラとのお遊び、お店のCM動画のYouTube配信を実施。
- b. 神戸市の南京町商店街振興組合は、南京町春節祭の映像、および中秋節を祝うイベントもオンラインで実施。
- c. 神戸市のメルカロード宇治川商店街は、歴史ある商店街を巡るツアーをオンライン化して、ライブ中継で商店街を歩く形に変更。



3. 新型コロナ共生時代の商店街の取り組み

(1) 危機管理ガイドラインの作成と徹底した情報発信

戸越銀座商店街連合会（東京都品川区）

立地特性等	東急池上線「戸越銀座」駅と都営浅草線「戸越」駅に隣接し、JR「大崎」駅、東急大井町線「戸越公園」駅も徒歩圏という、交通利便性の高いエリアに立地。
組合員数	約400人
商店街概況	大正12年の関東大震災以来の歴史を有し、全長約1.3kmの関東有数の長さを誇る。生鮮三品の店が多く残り、下町情緒の商店街。「戸越銀座コロッケ」(平成21年)を契機に「食べ歩き」の街「下町グルメロケの聖地」として高い知名度を獲得。近年、国内外からの集客増を活かした「着地型の都市型観光商店街」に取り組んでいる。

■ 事業概要

ハード事業：電線類の地中下、アーチ、街路灯、商店街会館

ソフト事業：戸越銀座ブランド、とごしぎんごまつり、戸越銀座ネット（動的HP）、
ユビキタス・プロジェクト、

「戸越銀座コロッケ」プロモーション（立正大学協働事業）、

（一社）戸越銀座エリアマネジメントを通じたエリア全体のブランド化事業

■ コロナ禍における取り組み

新型コロナウイルス感染症への対策では、徹底した広報活動によって、最新の情報を組合員に発信した。具体的には、①組合員への休業要請と持続化給付金の受給推奨、②マスコットキャラクターを活用したポスターや医療従事者応援ブルーフラッグの掲示、イラストの配布、③街内有線放送を活用した3密回避放送（近隣居住者、観光目的来街者、商店街事業者向け）、④街内に8カ所あるデジタル掲示板で、駅前通行量と混雑状況を来街者に発信、⑤商店街独自の安全基準レベルを策定し、電子回覧板によって組合員に配信、⑥Go To商店街事業の推進などである。情報発信の徹底とともに、いち早く感染発生時のガイドラインを、品川区保健所、品川区、品川区商店街連合会の協力、危機管理アドバイザーの監修で作成した。令和2年9月頃から着手し、11月に完成したガイドラインは、感染予防の情報のみでなく、先の見えないことへの組合員の不安の軽減を目的に、商業活動再開までの道筋を具体的に示している。ガイドラインに示された趣旨では、今後も起こり得る感染症のリスクも見据え、個店が状況に合わせて活用できるように作成した。ガイドラインは、(1) 商店街全体としての対応、(2) 各店舗での対応、(3) 共通事項の3部構成で、(1) では、①感染者が発生した場合の商店街の行動指針、②新型コロナウイルス感染および発症等に関する方針、③商店街イベントにおける感染防止対策、④広報の方針を示している。(2) では、⑤来街者への注意喚起、⑥店舗内での事前対応策、⑦感染者が出た後の店舗における対応、(3) では、⑧感染症拡大に伴う事業継続計画の作成、⑨行政の取り組み～困ったことがあったら～、⑩～⑬書式・調査票等が示されている。

■ アフターコロナに向けた展望

- ・着地型の都市観光型商店街化の推進
- ・デジタル化の取り組みとデータの活用

(2) デリバリーシステムの構築とオンライン商店街でアピール

円頓寺商店街振興組合（愛知県名古屋市）

立地特性等	JR・市営地下鉄名古屋駅の北東に位置し、地下鉄桜通線で一駅の「国際センター」駅が最寄り駅。名古屋駅地下街ユニモールとも直結しており、徒歩15分、名古屋駅と名古屋城の中間地点に立地する。周辺は昔懐かしい建物や旧跡が多く残る地域で、堀川にかかる五条橋や美濃路、四間道周辺・御本坊周辺には、戦火をまぬがれた町家や蔵が残り、町並みは江戸時代の面影を色濃く残している。
組合員数	30人
商店街概況	商店街としての歴史は古く、江戸時代にさかのぼる。1963年に紆余曲折したそれまでの組織から振興組合に組織変更し翌年にアーケードが完成。2015年にアーケードが大規模改修され、魅力的なエリアとして注目され、最近では個性的な新しい店舗が増えている。同年、パリにあるパノラマ商店街との姉妹提携を行った。

■ 事業概要

ハード事業：アーケード改修（平成27年）、イルミネーション

ソフト事業：ごえん市（フリーマーケット）、着物日和 in 円頓寺・四間道境界、
星空マーケット、七夕まつり（円頓寺本町商店街と共同開催）、秋のパリ祭、
クラブ円頓寺、トマト祭り、長野ワインフェスタ、本のさんぽみち、
年末感謝セール

■ コロナ禍における取り組み

円頓寺商店街では、コロナ禍において愛知県新型コロナウイルス感染症緊急対応事業を活用した商店街デリバリー事業と、国のGo To商店街事業によるオンライン商店街事業（ホームページでリアルとバーチャルを連動させたWebサイト）に取り組んだ。これらは、商店街デジタル化に向けた実験的な事業でもある。

商店街デリバリー事業では、組合員の多くを占め、コロナ禍においてもっとも影響を受けている飲食店支援および自宅や職場でお店の味を味わいたい人を応援するために、テイクアウト・デリバリーの販売サイト構築と独自のデリバリーシステムを構築した。注文受付は日曜を除く11時から17時まで、各店での電話対応で、プロの自転車便に委託し、1000円以上の注文で無料配達とした。システムは想定通り稼働しているが、受注システムのデジタル化、広告・宣伝の強化、今回補助金で賄った配送料の問題などが今後の課題となっている。一方、Go To商店街事業は円頓寺オンライン商店街の構築で、SHOP INTERVIEW、店舗映像、お知らせ、商品一覧で構成されている。今後、円頓寺テイクアウト、ワンダーグルメ（食べ歩き企画）、ウィークエンドマルシェなどを企画している。これらの取り組みにより、エリアを問わず多くのお客様とのつながりを広げていく。課題は、全店参加の実現、ネットショップの仕組みづくり、今後の活用策などである。

■ アフターコロナに向けた展望

- ・商店街のデジタル化の推進：円頓寺オンライン商店街の育成による発信力、販売力の強化。
- ・デジタルデータの活用：デジタルデータの収集、データ分析に基づく商品・サービス、イベントの開発等。

(3) 中心商店街・NPO・大型店との連携でコロナ禍に対応 株式会社まちづくり松山（愛媛県松山市）

立地特性等	伊予鉄道の郊外電車及び路面電車の「松山市駅」、「大街道駅」に近接。
会員数	415人
商店街概況	松山中央商店街連合会地域は、JR「松山市駅」から約1,100mに及ぶ松山を代表する商業地域である。伊予鉄道「松山市駅」から銀天街商店街ゾーンが直線に伸び、ほぼ中央で直角に鍵型に折れて大街道中央商店街ゾーンに繋がりが「大街道駅(路面電車)」まで広がる。銀天街は全長600m、幅員6mで、大街道は全長483m、幅員15m、店舗数は390店舗である。「松山市駅」、「大街道駅」入口には高島屋と三越が立地している。両ゾーンともに、全蓋式のアーケードが連続して架けられている。広域型商店街で、衣料品を中心とした買回品小売業の集積が高いが、近年小売業が減少傾向で、飲食・サービス業が増加している。

■ 事業概要

ハード事業：街内28か所のストリートビジョン維持管理

ソフト事業：広告および映像事業、商店街共通お買物券の発行、共通駐車券の発行、各種イベント企画、「てくるん」（子育て・市民交流施設）運営、「大街道・銀天街お客様の声情報センター」運営、エリアマネジメント支援、まちゼミ、「マチカ」連携事業、その他まちづくりに関する調査・研究・企画立案など

■ コロナ禍での取り組み

株式会社まちづくり松山は松山中央商店街連合会、松山市、商工会議所、地域金融機関、地元交通機関等の出資により、中心市街地における街づくりの推進母体として様々な事業に取り組んでいる。コロナ禍では、スウィート松山（アプリと商店街路面に敷設したQRコードを活用したゲーム感覚を取り入れた回遊促進事業）、ステイマツヤマ（松山に泊まろう！キャンペーン）、市と共同で実施した食べに行こうやキャンペーンなどを実施した。松山アーバンデザインセンターとの共同事業で行った「まつやま路上利用プロジェクト」は、国交省「沿道飲食店等の路上利用占有許可基準の緩和」を活用した事業で、店頭道路の一部使用許可により、飲食店等の店先にテイクアウトブース等が置かれた。コロナ感染拡大を受けて、予定より縮小しての取り組みとなった。Go To商店街事業では、まつやま花園日曜日（アンテナエリア・情報発信、産直・物産等企画、スポーツ体験、花園ステージ音楽、砥部焼絵付け体験、花園通りWebサイト開設等）、商店街主体ではGo To銀天街（マルシェ成人式写真スポットの設置、キッズ・メンズ・レディースファッションショー）、Go To大街道（ウインターストリート）を実施した。

■ アフターコロナに向けた展望

- ・インバウンド観光需要の推進：観光案内所、一括免税カウンターの設置
- ・デジタル化の取り組みとデータ活用：まちペイ事業の活用とデータ収集・活用
- ・AIカメラの設置による人流・増減データの収集と活用

4. 新型コロナウイルスとの共生時代の商店街のあり方

(1) 短期的な対応

長引く新型コロナウイルスとの共生に向けて、事例に見たように各商店街が対応を図っている。ここでは、共生時代における商店街の短期的な対応のあり方について、要点をまとめておきたい。

① 組合員への対応

今後どう立て直すかはもちろん大きな課題であるが、それを遂行する組合内の「足場固め」を行うことがまず重要である。組合内の「情報共有」が非常に大切で、共に危機意識を共有することでコミュニケーションを深めたい。このことは、組合未加入の店舗の参加のきっかけにもなるはずである。情報共有のため、ホームページ、スマートフォンのアプリケーションなどによるコミュニケーション・ツールの情報化を図りたい。

② 地域住民・顧客への対応

地域住民・顧客に向けての取り組みでは、商店街に対する安心感と信頼を構築し、さらに個店の事業機会の確保につながるものが重要である。事例でも、対策ポスターの作成、ホームページ上の専用ページで商店街の感染症対策方針について情報提供と意見の収集を行っている例がある。商店街独自のテイクアウト・デリバリーのサイトとシステムの構築や、配達支援、買い物支援などを実施している例もある。

③ 地域団体や行政への対応

単独で活動している商店街、地域との連携の少ない商店街にとっては、これを機に、行政や地域とのつながりをつくり強化したい。感染症のような危機対策では、地域内の協力関係が不可欠であり、地域ぐるみで新しい価値を共創することが重要である。市区町村、観光機関、新聞やタウン誌、ラジオ、地方テレビ局などを含む地域団体、行政との連携の強化が望まれる。また機関や団体でなくとも、地域には様々なプロのスキルを持っている人材が多く存在する。彼らとの新たな情報ネットワーク構築の機会を求めていくことも重要である。

(2) 中長期的対応

事例にみるように、感染症に対して、商店街は、ガイドラインの作成を始め、キャッシュレスの促進、通信販売の実現、配達事業の開発、さらには共同宅配事業の開発などの新たなオペレーション形態を開発して、短期的には、行政の支援、地域公共団体の支援を柔軟に活用しながら、かつての大型店の出店拡大時あるいは、人口の減少などへの危機が言われ始めた、どのような変化の時よりもスピーディーに対応したといえる。

消費者にとっては、新しい生活様式の喚起と共に、商店街および個店にとっては、新しい事業方式の開発とその定着を促進して、衛生対策をはじめ、消費環境は整備され、消費者の買い物行動での協力によって、地域コミュニティとの連携が高まっている例も見られる。かつてない深刻な危機に、戸惑いながらも消費者、個店と危機感を共有し、結束力を高めている状況である。

このように、短期的な対策は確実に進行しており、新型コロナウイルスと共生を余儀なくされている現在では、「アフターコロナに向けた展望」から商店街での中長期的な展望として、以下のようなものが挙げられた。

- ア. バーチャルで商店街の街並みを楽しみながら、オンラインで商店街の情報収集によって、買い物動機を高め、イベントにも参加できる新しい商店街の楽しみ方の提供をするオンライン商店街の育成と情報発信力、販売力を強化。
- イ. デジタルを販売促進等に活用する商店街のDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進する。
- ウ. 組合員との情報共有のための「電子回覧板」の開発と活用への取り組み。
- エ. 単独商店街だけでなく、共有している問題を複数商店街が共同して対応し、観光等の広域来街客の増加を図り、回遊を考慮して顧客流動性を高める。
- オ. ハイテクなデジタルを導入し、その適切な分析に基づいたハイタッチな顧客対応と運営対策を実施していく。

(3) 新型コロナウイルスとの共生に向けて

このような中期的展望に加えて、地域に活動基盤のある商店街が、新型コロナウイルスとの共生に対してきめ細かく対策を講じていく必要がある。

数量的には多い地域型商店街、近隣型商店街と比較的数の少ない広域型商店街・超広域型商店街においては、当然のことながらその対応の方向性が異なるが、ここでは、近隣型・地域型商店街と広域型・超広域型商店街者の両者に共通した基本的な中長期的対策について提示してみたい。

①安心・快適性の対策

- ・今回の国や自治体が作成した感染症対策で使用したガイドラインに記された内容に即して、衛生用品の準備、三密対策などの完備。
- ・店舗や商店街の消毒対策の完備。
- ・衛生設備用品の完備（アクリル板等）。
- ・個店の対面接客時の対策等。

②利便性の対策

- ・緊急時の保存食品等必需品の備蓄。
- ・希望の多かった、テイクアウト、デリバリーサービスの充実、キャッシュレス

決済システム導入の促進。

③楽しみ・にぎわい性の対策

- ・オンラインでのイベントの充実や集客対策。
- ・オンライン商店街の活動の推進。

これらの迅速な対策を可能にするための会員店舗とのホットラインの整備、全商店街での情報を共有する「電子回覧板」、「オンライン会議方式」の開発と活用が効果的である。これらにこそ青年部の組織的な関与体制を確立することに寄与すると考えられる。

さらに、これらの消費者への買い物機能の対策、そのための組織強化に加えて、地域コミュニティ機能の充実のためにも、子供会、高齢者施設、地域組織（自治会、NPO等）や学校等との連携を密にしておくことも重要な対策となるだろう。

このような対策によって、これまでのリアルな商店街活動と共にオンラインの活動と対策を併用したハイブリッドな方式の導入・定着によって、商店街の活動の幅を拡大することも期待される。

（４）商店街の危機管理（リスクマネジメント）の強化

商店街での不測事象の発生は、商店街の継続、個店経営の存続、顧客・来街者の危険性など多くの問題が発生する原因となる。平成以来12件に及ぶ震災や感染症の例があり、その影響が予想外に長引き、あるいは広範囲に影響を与えることが判明しており、今後は、商店街の不測事象に備えたリスクマネジメントの強化が重要である。その必要性和効果については、次のようなものがあげられる。

- ・不測事象によるリスクを予防・回避し、損害・被害を最小化することは、多くの人々が日常的に交流し、多くの事業者等が関与する商店街の使命である。
- ・不測事象に遭遇した折に、業務復帰をできるだけ早める戦略的な計画BCP（事業継続計画：Business Continuity Plan）を作成しておくことによって、利用者・関係者、地域に対して商店街の社会的評価を高める。
- ・不測の事態の発生時にも、速やかに業務を再開・継続できる可能性。
- ・予想されている震災などの自然災害、大小の感染症などの影響を最小限に止めることができる。

リスクマネジメントのプロセスとして「設計」→「実施」→「評価」→「改善」→「統合」というプロセスによる管理システムを商店街のマネジメントに適用すれば、マネジメント・サイクル（Plan-Do-Check）でマネジメントすることになる。これらのことは、商店街を一つの経営体として認識させられた今回の新型コロナウイルス感染症対策における差し迫った対応からも実感できた。

全国の地域に密着した商店街の活動は、地域のコミュニティとのかかわりの中に

あり、その対応策に対しては、商店街固有の対応力の範囲を超えているものもある。したがって、リスクを共有する商店街と地域のコミュニティは共同してこれらの対策を行っていくことが重要である。さらに、広域型の商店街などにおいては、全国チェーンの店舗なども会員メンバーとして有しており、これらの商店街にとっても、緊急時の連絡体制、役割の分担（個店連絡、チェーン店連絡、国の施策の適用）等については、今回の経験を活かして順次準備しておくことが効果的である。

平成以降の不測事象の発生と今回経験した重大な商店街への影響を考慮し、新型コロナウイルス感染症を対象とした短期的対応に加え、中長期対策として商店街の不測事象対応計画の策定の重要性を認識し、運営体制を整えておきたい。

5. 新型コロナウイルス共生時代の商店街のステップアップ戦略

商店街は生活に必要な身近な商品・サービスを提供する買い物の場として、あるいは賑わいの場、コミュニティの場として地域社会を支える重要な機能を担っている。しかし、現時点でコロナ後の社会像を展望することは困難である。そこで、短期的な視点とともに、地域の社会経済活動の一端を担う主体として、新型コロナウイルスとの共生に適う商店街のあり方を展望しておきたい。

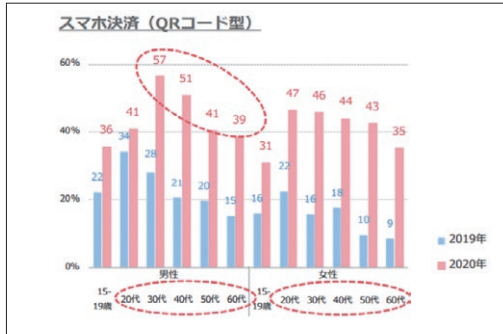
新型コロナの収束が見えない中で、むしろコロナと共生するニューノーマル時代が本格的に到来したと解釈することもできる。これまでの経過を振り返ると商店街においても営業形態別に影響があり、業態転換した例も多く見られた。その中で、宅配サービスのような新たな事業対応も見られた。消費面でも、消費意識や購買行動の変化が見られ、それらへの新たな対応が要請された。図表5-1~2でも、コロナ禍において、スーパーマーケットなど日常的な買い物の場においてもスマホ決済の利用者数が増えており、対照的に現金での決済は減少して、非接触のキャッシュレス決済の利用が増えていることがわかる。

(図表5-1) 決済手段のチャネル別利用実態

(%)	n=	1位	差分(p)	2位	差分(p)	3位	差分(p)
現金	2020年 (2,882)	スーパー	58.1	飲食店・	48.5	コンビニエンス	47.1
	2019年 (2,986)	マーケット	68.8	カフェ	55.7	ストア	-12.0
クレジットカード	2020年 (2,328)	インターネット	71.5	家電量販店	52.0	スーパー	45.1
	2019年 (2,280)	のショッピング	76.1	サイト	55.4	マーケット	2.6
スマホ決済 (QRコード型)	2020年 (1,345)	コンビニエンス	72.3	ドラッグストア	38.4	スーパー	33.4
	2019年 (580)	ストア	81.4	・薬局	33.6	マーケット	19.1
ICカードの電子マネー決済	2020年 (1,292)	コンビニエンス	65.4	スーパー	33.0	ドラッグストア	19.0
	2019年 (1,354)	ストア	65.6	マーケット	26.8	・薬局	17.4
スマホ決済 (タッチ型)	2020年 (522)	コンビニエンス	68.0	ドラッグストア	35.1	スーパー	33.0
	2019年 (408)	ストア	74.5	・薬局	27.7	マーケット	11.1
プリペイドカード	2020年 (360)	コンビニエンス	49.2	スーパー	32.5	ドラッグストア	18.3
	2019年 (372)	ストア	62.1	マーケット	29.6	・薬局	1.9
デビットカード	2020年 (287)	インターネット	43.6	コンビニエンス	32.8	スーパー	32.8
	2019年 (275)	のショッピング	42.5	ストア	28.0	マーケット	6.2

※上から「2020年：普段利用する決済手段(Q1S1)」順に並び掲載
 Q1 あなたが、普段の買い物で利用している決済手段を以下からすべてお選びください。またその内、最もよく利用している決済手段を1つお選びください。
 (複数/単一選択)
 Q2 あなたは普段の買い物で利用する以下の決済手段を、どの程度の頻度で利用していますか。それぞれについてお答えください。(単一選択)
 Q3 あなたは普段の買い物で利用する以下の決済手段を、どこで利用していますか。それぞれについてすべてお答えください。(複数選択)

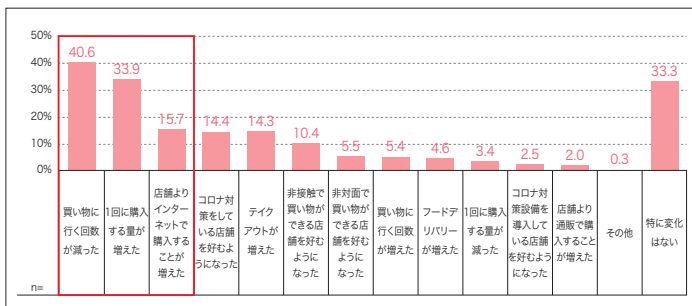
(図表5-2) スマホ決済（QRコード型）の男女年齢別利用実態



出所：図表5-1と同じ

図表5-3では、「買い物に行く回数が減った」、「1回に購入する量が増えた」、「店舗よりインターネットで買い物する機会が増えた」、「コロナ対策をしている店を好むようになった」、「テイクアウトが増えた」など新しい生活様式を意識した買い物行動に転換していることがうかがえた。

(図表5-3) 新型コロナウイルスによる購買行動の変化



出所：図表5-1と同じ

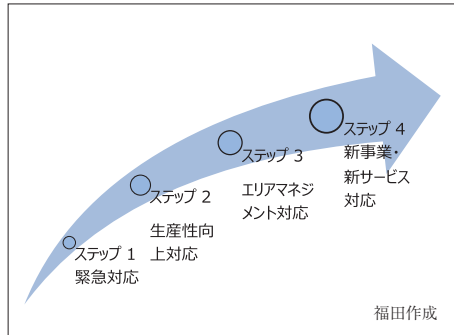
これらに対して、中小事業者を主たる構成員とする商店街においても、消費者対応と共に生産性を向上する観点から、アナログの魅力とデジタル活用による効率性を組み合わせた取り組みが必要となってきた。

さらに、テレワークなどの働き方、地方住みなどの増加、購買面でのネット通販、デリバリー、キャッシュレス利用については、今後も、生活様式に向けた不可逆的変化として、緊急対応を将来への布石と捉え、商店街の発展モデルを考えておく必要がある。

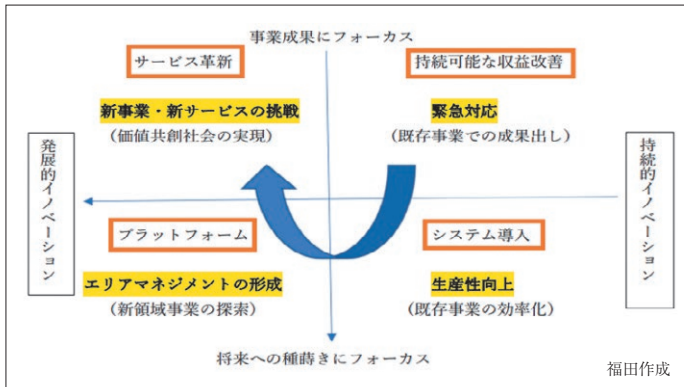
この点を踏まえ、新型コロナウイルスとの共生時代の商店街のあり方について、その方向性を提示した。

(参照：時間軸を入れた事業ごとの最適資源配分のあり方を論じたジェフリー・ムーア (Geoffrey Alexander Moore) の著書『ゾーンマネジメント』のフレームを参考に、今後の対応ステップについて示した。) (図表5-4~5参照)

(図表5-4) 新型コロナウイルス共生時代の商店街のステップアップ (イメージ)



(図表5-5) 新型コロナウイルス共生時代の商店街のゾーンマネジメント (概念)



< Step1 > 緊急対応 (生産性向上に向けて)

緊急性が高い対策は、政府や自治体、業界団体が作成した感染防止ガイドラインに沿って、感染対策の啓発 (店舗内感染防止対策、消費者・来街者・納品業者への感染防止協力依頼)、消毒液の設置、ステッカーの掲示、HPやSNSでの情報発信、

Buy Local キャンペーンの実施、非接触システム（リモート、キャッシュレス、LINE）の導入、スマートフォンを利用した回遊イベント、感染・発症等に関する方針作成及び周知徹底、道路占用許可の緩和措置活用（歩道を利用したテラス営業）、相談窓口の設置、情報公開・メディア対応、感染症対策を踏まえたイベントのマニュアルづくり、必要に応じてオリジナルな危機管理マニュアルの作成等に取り組む。

< Step 2 >生産性向上（プラットフォーム形成に向けて）

新型コロナ共生時代においては、デジタルネイティブ世代との協働によるオンラインショップの活用、オンラインショップ・オンラインイベントへの参画、デリバリーシステムの構築、オンライン講座の発信、テラス営業の定着、まちぐるみでキャッシュレス対策に取り組むなど生産性向上に向けたインフラ整備を行う。

< Step 3 >エリアマネジメントの形成（新領域の探索に向けて）

商店街組織を超えたエリアマネジメントをプラットフォームと理解する。エリアマネジメントのデジタル活用版を目標とする。収益事業と社会貢献事業の両立を効率的に展開する。

< Step 4 >新事業・新サービス対応（暮らしやすい地域社会に向けて）

プラットフォームを通じてニーズを探り、課題をビジネスの手法で解決する事業を立ち上げる。

個人・事業者・創業者による利用ニーズとしては、経営上の問題解決ツール（ビジネスシミュレーション・専門サービスの相談、商品の仕入れ先と取引条件の仲介、リテールサポートの情報提供、マーケティング・コミュニケーションの助言・紹介、空き家・空き店舗オーナーとの仲介、補助金や融資などファイナンス、リフォームやリノベーションの斡旋、地域団体との交流機会の提案）などの可能性を探る。新たなニーズへの対応としては、生活上の困りごと解決ツール（買い物環境の利便性、電気設備や家電製品、水回りのトラブル、ライフシフトを伴う生き方・働き方・楽しみ方など）がある。

サービス提供者の参加ニーズとしては、本業を通じたビジネス機会の増進、商品販売機会の確保、専門サービスを活かした地域貢献、地域資源の有効活用、まちの賑わいの回復、地域ブランドの構築、コミュニティの存続、情報交流などがある。

地域社会の価値共創に向けた事業展開（スペース活用など）、社会的排除回避の拠り所（買い物弱者、孤立、貧困、低栄養による健康被害対応）として、暮らしやすい地域社会に貢献する。

（具体的な展開は事例にもヒントがあるので参考にしてほしい）

■ 商店街近代化推進シリーズ

平成10年度	No44	中心市街地商店街の活性化方策
平成11年度	No45	商店街活性化のためのマネジメント
平成12年度	No46	商店街運営の円滑化に向けて
平成13年度	No47	個店・商店街のマーケティングのあり方
平成14年度	No48	より快適な商業空間をめざして
平成15年度	No49	商店街インターネット活用術
平成16年度	No50	産学連携による商店街の活性化
平成17年度	No51	円滑な一店逸品運動の実施に向けて
平成18年度	No52	中心市街地・商店街における空き店舗対策の展開
平成19年度	No53	商店街ブランドづくりに向けて
平成20年度	No54	商店街と地域連携
平成21年度	No55	商店街エコ活動
平成22年度	No56	おじいちゃんおばあちゃんのための商店街づくり
平成23年度	No57	アンテナショップによる商店街の活性化
平成24年度	No58	商店街の可能性を目指して
平成25年度	No59	商店街青年部・女性部による商店街活性化
平成26年度	No60	商店街とまちづくり会社
平成27年度	No61	商店街とコミュニティ
平成29年度	No62	商店街のインバウンド対策
平成30年度	No63	商店街の活動財源をどうするか
令和元年度	No64	商店街における女性の更なる躍進に向けて

全国商店街振興組合連合会

〒104-0033 東京都中央区新川2-22-6 SJIビル3F

電話：03-3553-9300

FAX：03-3553-9303

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



全国商店街振興組合連合会
<https://www.syoutengai.or.jp/>