

### 第3章 商店街の抱える問題と問題解決のための方向性

# I 商店街の抱える問題点(総論)

## 1. 商店街の抱える問題点

昨今、千葉県内の商店街は、様々な問題を抱えており、大変厳しい状況に置かれている。実際に、今回、商店街に景況を確認したところ、「繁栄している(「繁栄している」と「やや繁栄している」の合計)」と回答した商店街はわずか10商店街のみであり、全体の1割にも満たず、一方で、「衰退している(「衰退している」と「やや衰退している」の合計)」と回答した商店街は約7割にも上っている。

商店街アンケートで「商店街が直面している問題」について確認したところ(図表22)、「後継者難」を挙げる商店街が突出して多く、平成20年度と比べても回答割合が大きく増加している。また、地域・タイプ別でも、3類型全てで「後継者難」が第1位となっており、どの類型にも共通する問題であることがわかる。

第2位は「商圈人口の減少」で、平成20年度調査よりも、回答割合が16.2%から30.8%と約2倍に増加しており、一層深刻な問題となっている。これは、人口減少が、商店街においても負の影響をもたらしていることを示している。一方で、3類型の中でも、比較的商圈が広いA地域・広域+超広域型では、「商圈人口の減少」を問題として挙げる商店街が少ない。これは、当該商店街の立地する市町村の多くが、現在、人口増の傾向にあるためと見られる。

第3位は「非商店が多いため商店街が断続的になっている」となっており、以下、「店舗の老朽化・陳腐化が著しい」、「大型店にお客をとられている」と続いている。

このうち「店舗の老朽化・陳腐化が著しい」は平成20年度の第8位から第4位へと大きく順位が上がっており、前回調査以降の9年間において店舗の老朽化・陳腐化が進んでいるにもかかわらず、修繕等が行われず、各店舗の建物や設備等がより深刻な状態となっている様子がうかがえ、個店の経営・財務状況の悪化を表している。

これらの問題は、県内全域で共通しているものが多く、特に、A地域・近隣+地域型とB地域においては、上位5項目のうち4つが共通している。

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

図表 22 商店街が直面する問題(上位5位まで。県全体、地域・タイプ別)

(単位: %、か所)

県全体	平成 29年度 (n=400)	①後継者難	②商圏人口の減少	③非商店が多い ため商店街が断 続的になってい る	④店舗の老朽 化・陳腐化が著し い	⑤大型店にお客 をとられている	
		63.0   252	30.8   123	29.0   116	25.8   103	25.3   101	
A地域	平成 20年度 (n=456)	①後継者難	②大型店にお客 をとられている	③非商店が多い ため商店街が断 続的になってい る	④商圏人口の減 少	⑤業種構成に問 題がある	
		45.4   207	33.3   152	24.1   110	16.2   74	16.0   73	
A地域	近隣 +地域 (n=244)	①後継者難	②非商店が多い ため商店街が断 続的になってい る	③商圏人口の減 少	③業種構成に問 題がある	⑤店舗の老朽 化・陳腐化が著し い	
		68.0   166	31.6   77	28.7   70	28.7   70	27.0   66	
A地域	広域+ 超広域 (n=12)	①後継者難	②大型店にお客 をとられている	②大型店の撤退 によって顧客吸 引力が減少	②ネット販売・通 販との競合	②業種構成に問 題がある	②リーダーの不 在
		50.0   6	25.0   3	25.0   3	25.0   3	25.0   3	25.0   3
B地域 (n=108)		①後継者難	②商圏人口の減 少	③非商店が多い ため商店街が断 続的になってい る	④大型店にお客 をとられている	⑤店舗の老朽 化・陳腐化が著し い	
		67.6   73	45.4   49	33.3   36	31.5   34	29.6   32	

(注)問 56、複数回答、選択肢は 18 項目、丸数字は順位

「商店街が直面している問題」をブロック別に見ると、県全体で第1位の「後継者難」は11ブロック中10ブロックで第1位となっており、また、第1位ではない夷隅ブロックにおいても、過半数の商店街が課題と考え、第2位(54.5%)となっているなど、県内商店街に共通の問題であることがわかる。

第2位の「商圏人口の減少」は9つのブロックで上位5以内にあるが、葛南では上位5位以内に入っておらず、これを問題と考える商店街は10.8%(第12位)にとどまっている(山武は14.3%で第6位)。

第3位の「非商店が多いため商店街が断続的になっている」は9つのブロックで上位5以内にあるとともに、上位5位以内でない千葉と安房においてもそれぞれ第7位、第8位と比較的上位にあり、全てのブロックに共通する問題であると言える。

図表 23 商店街が直面する問題(上位5位まで。県全体、ブロック別)

(単位: %、か所)

県全体 (n=400)	①後継者難		②商圏人口の減少		③非商店が多いため商店街が断続的になっている		④店舗の老朽化・陳腐化が著しい		⑤大型店にお客をとられている							
	63.0	252	30.8	123	29.0	116	25.8	103	25.3	101						
千葉 (n=81)	①後継者難		②商圏人口の減少		③店舗の老朽化・陳腐化が著しい		④空き店舗の増加		④リーダーの不在							
	55.6	45	37.0	30	27.2	22	24.7	20	24.7	20						
葛南 (n=65)	①後継者難		②非商店が多いため商店街が断続的になっている		②大型店にお客をとられている		④全般に店舗規模が過小		⑤店舗の老朽化・陳腐化が著しい		⑤空き店舗の増加		⑤業種構成に問題がある		⑤リーダーの不在	
	56.9	37	27.7	18	27.7	18	26.2	17	24.6	16	24.6	16	24.6	16	24.6	16
東葛飾 (n=103)	①後継者難		①業種構成に問題がある		③非商店が多いため商店街が断続的になっている		④商圏人口の減少		⑤大型店にお客をとられている							
	68.0	70	33.0	34	31.1	32	27.2	28	23.3	24						
印旛 (n=43)	①後継者難		②非商店が多いため商店街が断続的になっている		③店舗の老朽化・陳腐化が著しい		④商圏人口の減少		④大型店にお客をとられている		④業種構成に問題がある		④リーダーの不在			
	62.8	27	27.9	12	23.3	10	20.9	9	20.9	9	20.9	9	20.9	9		
香取 (n=21)	①後継者難		②商圏人口の減少		③店舗の老朽化・陳腐化が著しい		④非商店が多いため商店街が断続的になっている		④大型店にお客をとられている							
	81.0	17	57.1	12	47.6	10	38.1	8	38.1	8						
海匝 (n=17)	①後継者難		②商圏人口の減少		③非商店が多いため商店街が断続的になっている		③大型店にお客をとられている		⑤全般に店舗規模が過小							
	58.8	10	47.1	8	35.3	6	35.3	6	29.4	5						
山武 (n=7)	①後継者難		①業種構成に問題がある		③非商店が多いため商店街が断続的になっている		③店舗の老朽化・陳腐化が著しい		③リーダーの不在							
	42.9	3	42.9	3	28.6	2	28.6	2	28.6	2						
長生 (n=11)	①後継者難		②非商店が多いため商店街が断続的になっている		③商圏人口の減少		③店舗の老朽化・陳腐化が著しい		③大型店にお客をとられている							
	90.9	10	45.5	5	36.4	4	36.4	4	36.4	4						
夷隅 (n=11)	①商圏人口の減少		②後継者難		②大型店にお客をとられている		④空き店舗の増加		⑤非商店が多いため商店街が断続的になっている							
	63.6	7	54.5	6	54.5	6	45.5	5	36.4	4						
安房 (n=11)	①後継者難		①商圏人口の減少		③空き店舗の増加		④店舗の老朽化・陳腐化が著しい		⑤大型店にお客をとられている		⑤業種構成に問題がある		⑤リーダーの不在			
	63.6	7	63.6	7	36.4	4	27.3	3	18.2	2	18.2	2	18.2	2		
君津 (n=30)	①後継者難		②商圏人口の減少		②非商店が多いため商店街が断続的になっている		②店舗の老朽化・陳腐化が著しい		②全般に店舗規模が過小							
	66.7	20	33.3	10	33.3	10	33.3	10	33.3	10						

(注) 問 56、複数回答、選択肢は 18 項目、丸数字は順位

## 2. 商店街と消費者の認識の差異

次に、商店街に聞いた「消費者が商店街で買い物をする理由」と消費者に聞いた「商店街に対する認識」を見ることで、商店街と消費者の「商店街の評価」に対する認識の差異を分析した。

その結果、多くの項目において、商店街が「消費者が商店街で買い物をする理由」であると考えているにも関わらず、消費者がそのことをさほど評価していないということがわかり、とりわけ、「顔なじみの店主・店員がいる」、「店員の接客態度が良い(知識が豊富)」、「夜間の照明が明るく安心して歩ける」、「高齢者に対して配慮がある」、「商品・サービスの品質(鮮度)が良い」などについては認識の差異が大きい。

反対に、消費者の評価が最も高いにも関わらず、商店街がさほど認識していない項目(差異が正の値の項目)としては「地元産品(食材等)を購入できる」が挙げられる。

このように商店街の認識と消費者の認識には大きな乖離が見られることから、商店街や個店においては、定期的に顧客ニーズを確認し、それを商店街の環境整備や個店づくりに活かしていくといった取組を行うことが求められる。

図表 24 商店街に聞いた「消費者が商店街で買い物をする理由」と消費者に聞いた「商店街に対する認識」

(単位: %、ポイント)

	消費者 (n=1,000)	商店街 (n=400)	差異 (消費者 -商店街)
顔なじみの店主・店員がいる	37.6	86.6	▲ 49.0
店員の接客態度が良い(知識が豊富)	28.1	58.6	▲ 30.5
夜間の照明が明るく安心して歩ける	22.6	52.6	▲ 30.0
高齢者に対して配慮がある	21.5	45.9	▲ 24.4
商品・サービスの品質(鮮度)が良い	25.9	44.5	▲ 18.6
祭りやイベントなどが楽しい	21.2	37.4	▲ 16.2
公共交通によるアクセスが便利である	30.6	43.7	▲ 13.1
子育て世代に対して配慮がある	16.4	28.1	▲ 11.7
営業時間が利用しやすい	20.8	32.2	▲ 11.4
品揃えが豊富	13.5	23.1	▲ 9.6
駐車場・駐輪場が広く使いやすい	17.5	25.3	▲ 7.8
インターネットによる情報発信力が高い	6.2	9.4	▲ 3.2
販売価格が安い	21.2	21.9	▲ 0.7
人通りが多くにぎやかである	18.6	19.3	▲ 0.7
1か所で買い物や用事を済ませられる	16.8	17.5	▲ 0.7
地元産品(食材等)を購入できる	41.6	29.4	12.2

(注)「とても思う」と「やや思う」の合計。

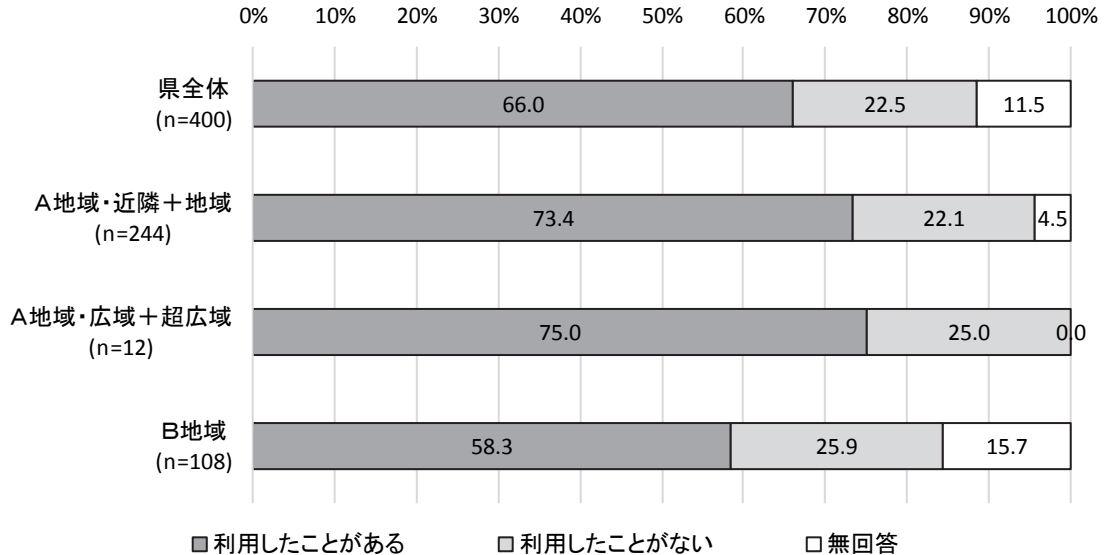
### 3. 行政や商工会・商工会議所等の支援制度の活用について

国や県、市町村では様々な商店街支援制度を用意しているが、商店街アンケートでは、それらの支援制度を利用したことがある商店街は66.0%にとどまっており(図表25)、千葉県の実業に限って見れば、利用率が高いものでも27.0%にとどまっている(図表26)。支援制度を利用したことがない理由としては、「支援制度を知らない」と回答した商店街が26.7%あり(図表27)、必ずしも十分に認知されているとは言えない。また、支援制度を今後利用したいと思わない理由としては、「自己負担分を確保できない」、「手続きが煩雑である」、「効果が上がるように思えない」と回答した商店街がそれぞれ約3割となっている(図表28)。

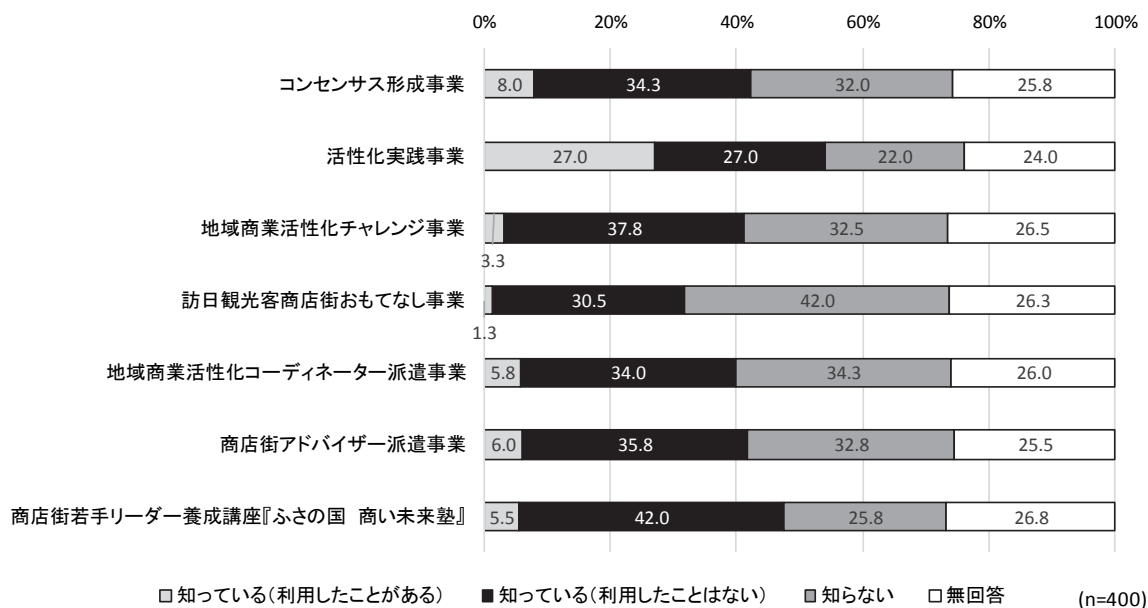
一方、中小企業庁の「新たな商店街政策の在り方検討会」では、商店街支援のあり方について、全ての商店街を平等に支援するのではなく活性化への意欲のある商店街を重点的に支援したり、個店や個店の連携体に対する支援を推進したりすべきであるという方向性が示されている。本県においても、ヒアリング調査などで、そうした支援を求める声が聞かれたところである。

行政においては、こうした動きも考慮しつつ、商工会・商工会議所と協力しながら施策効果の高い支援制度を整備するとともに、これらの制度を周知するため、効果的な情報発信に努めることが求められる。

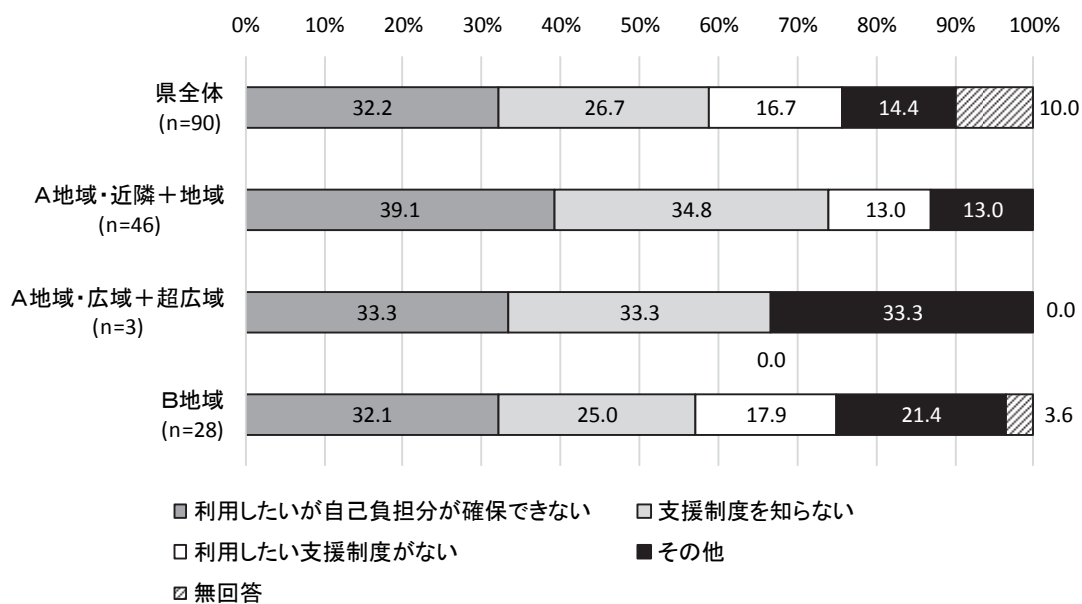
図表 25 行政の支援制度の利用状況(県全体、地域・タイプ別)



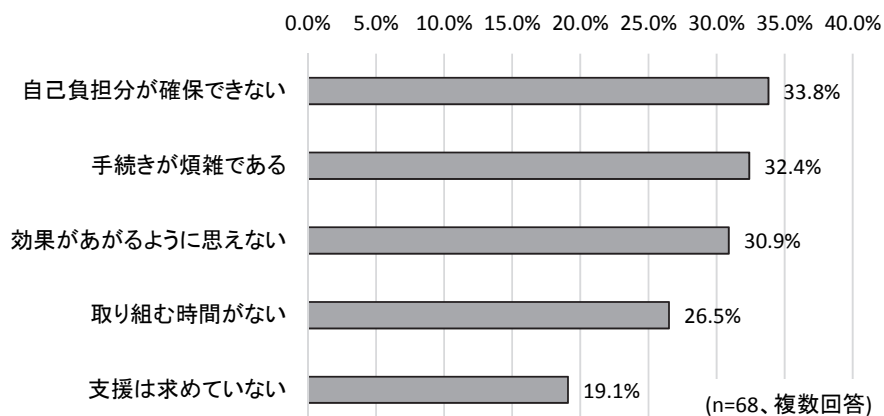
図表 26 県の支援制度の認知状況



図表 27 行政の支援制度を利用しない理由(県全体、地域・タイプ別)



図表 28 県の支援制度を利用したいと思わない理由



## Ⅱ 商店街の抱える問題点(各論)及び問題解決のための方向性

本項では、前項を踏まえて「商店街アンケート調査」、「商店街ヒアリング調査」、「消費者アンケート調査」、「県内商業4団体と県との意見情報交換会」で出された意見や、商店街を取り巻く社会・経済環境に基づいて、本県の商店街における問題を整理した。

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

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

以下のページでは、それらの商店街ごとの状況も踏まえながら、10の問題点について分析する。

また、各問題点について、それを解決するための方向性を検討し、それぞれの問題点の末尾に記述した。

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



図表 29 商店街の抱える問題点と問題解決のための方向性

分類		問題点	問題解決のための方向性
商店街内部の問題	社会情勢・組織や商店主個人に起因	1 店主の高齢化及び後継者不足	A 後継者育成、創業・開業支援 C 個店の魅力向上
		2 空き店舗の増加	A 後継者育成、創業・開業支援 B 商店街の魅力向上 C 個店の魅力向上 F 個店・商店街の効果的な情報発信推進
		3 業種の不足、非商店の増加	A 後継者育成、創業・開業支援 D 最適な業種構成の維持 E 商店会の組織力強化 I 商店街のまちづくりへの参加
		4 商店会の組織力低下	A 後継者育成、創業・開業支援 E 商店会の組織力強化
		5 商店街リーダーの高齢化及び後継者不足	A 後継者育成、創業・開業支援 E 商店会の組織力強化
	取組不足に起因	6 情報発信の不足	F 個店・商店街の効果的な情報発信推進
		7 外国人観光客対策の遅れ	B 商店街の魅力向上 F 個店・商店街の効果的な情報発信推進 H 外国人観光客への対応の充実
商店街外部の問題		8 商圏人口の減少及び顧客の高齢化	B 商店街の魅力向上 C 個店の魅力向上 F 個店・商店街の効果的な情報発信推進 G 商店街の公共的役割強化 H 外国人観光客への対応の充実 I 商店街のまちづくりへの参加
		9 郊外型商業施設への顧客流出	B 商店街の魅力向上 C 個店の魅力向上 D 最適な業種構成の維持 F 個店・商店街の効果的な情報発信推進 G 商店街の公共的役割強化
		10 インターネットショッピングへの顧客流出	B 商店街の魅力向上 C 個店の魅力向上 D 最適な業種構成の維持 F 個店・商店街の効果的な情報発信推進 G 商店街の公共的役割強化

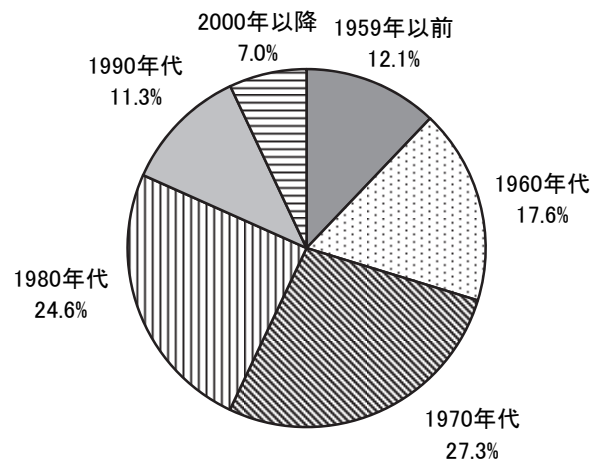
## 問題点1 店主の高齢化及び後継者不足

対象： A地域・近隣+地域型 A地域・広域+超広域型 B地域

### [現状]

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

図表 30 商店会の設立時期



(n=456、無回答を除く)

出所：千葉県商工労働部「平成20年度 千葉県商店街実態調査」

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

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

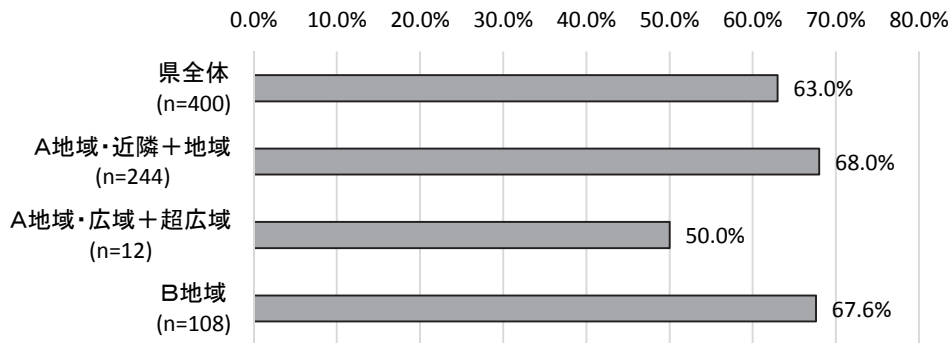
こうした中、商店街にある店舗においても、店主の高齢化は一段と進むと見られる。

### [問題点]

中小企業庁が平成27年度に全国の商店街を対象に行った商店街実態調査におけるアンケート(有効回答数3,240件、以下「全国調査(平成27年度)」という。)においては、商店街の問題として「後継者問題」を挙げた商店街が64.6%に上っている。

本県においても、商店の多くは代替わりの時期を迎えているが、商店街アンケートでも、「後継者難」を問題とする商店街が、県全体で63.0%に上り、これを地域・タイプ別に見た場合、A地域・近隣+地域型で68.0%、A地域・広域+超広域型で50.0%、B地域で67.6%に上っている(図表31)。

図表 31 「後継者難」を商店街の問題と認識している商店街  
(県全体、地域・タイプ別)

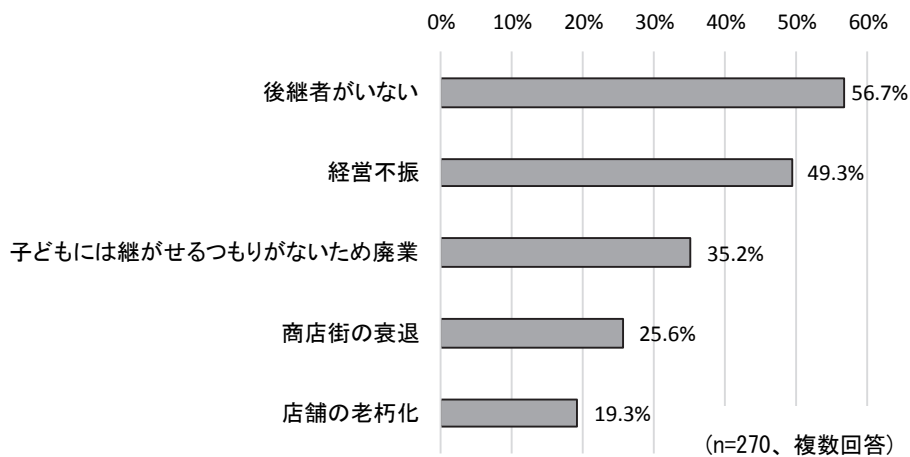


また、商店街アンケートによると、空き店舗が発生した要因として、「後継者がいない」(56.7%)が第1位、「子どもには継がせるつもりがないため廃業」(35.2%)が第3位と、多くの商店街が、空き店舗が増加する原因として、後継者難を挙げている。

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

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

図表 32 空き店舗が発生した要因(上位5位まで)



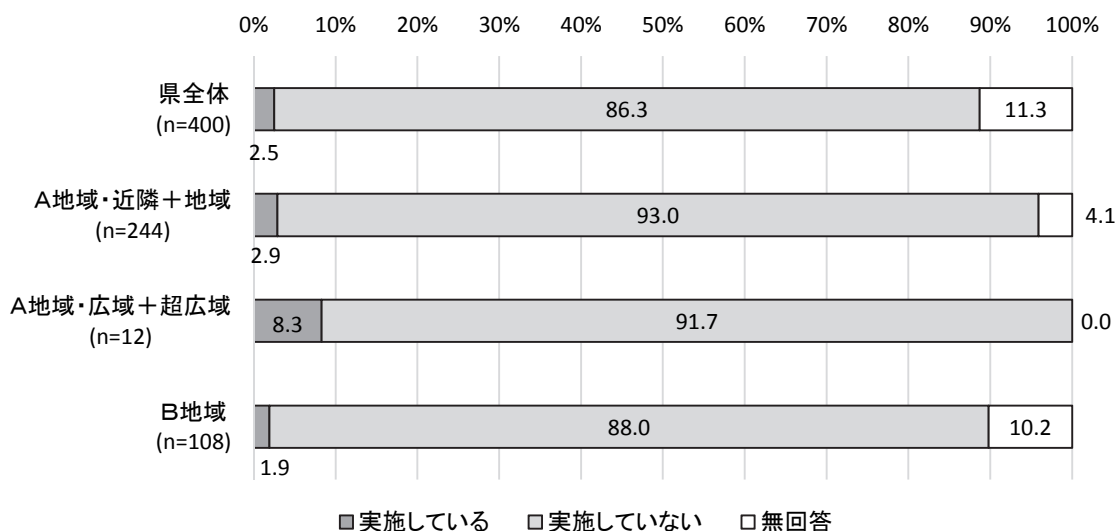
後継者の不足が起こる要因としては、「継がせたいが後継者がいない」場合と、「後継者がいても継がせる気がない」場合の2つのケースがある。

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

後者の場合は、店主自身が廃業するつもりであるため、子息などに後を継ぐ意向があっても、後を継がせず、廃業してしまう可能性がある。その点において、後継者がいれば営業を続ける意向を持つ前者と比べ、商店街にとって対応が難しい問題であると言える。

さらに、商店街アンケートによると、後継者不足の対策を「実施している」と回答した商店街は、県全体で2.5%(10商店街)にとどまっており、後継者難は商店街にとって深刻な問題であるとともに、極めて対応が難しい問題であることがうかがえる(図表33)。

図表 33 後継者対策の実施状況(県全体、地域・タイプ別)



#### [問題解決のための方向性]

後継者不足の対策としては、次の3点が考えられる。

1点目は、店主の子息等が後を継ぎたくくなるような繁盛店をつくることである。各個店が事業として魅力のある経営を行ってれば、店主の子息が自らの将来の職業として商店経営に興味を持つことが期待できる。また、近年、外部から後継者を公募している商店街もあるが、そうした取組を行う際も、後継者が集まるか否かは、多くの場合、商店の経営状況に左右される。

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

2点目は、後継者候補となる人材を確立できた後の段階において、その候補者を店主として独り立ちできるよう適切に育成していくことである。後継者育成に最も有効であると考えられるのは、OJT(on the job training)と言われる方法である。すなわち、

後継者候補を経営に参画させ、店主とともに店舗運営を行う中で、後継者候補の成長を見ながら、段階的に商売に必要な知識やノウハウ、人脈等を承継することにより、後継者を育成していく取組である。

また、後継者育成については、各個店による取組だけでは行き届かないケースも想定されることから、後継者の候補者に他の店舗や企業において経験を積ませることや、行政や商工会・商工会議所などによる、商人塾などの後継者育成の場の活用も有効と考えられる。

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

## 問題点2 空き店舗の増加

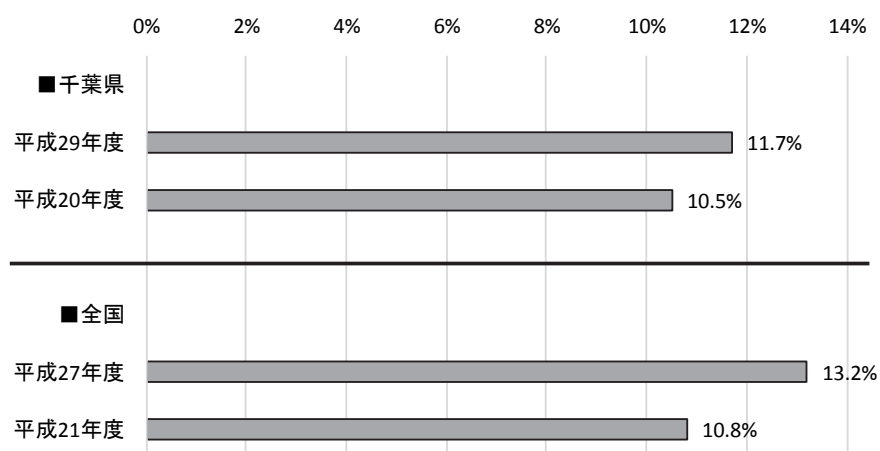
対象： A地域・近隣+地域型 B地域

### [現状]

全国調査(平成27年度)によると、全国の商店街の空き店舗率(空き店舗÷総店舗数)は、平成21年度には10.8%であったが、平成27年度には13.2%と、2.4ポイント上昇している。

本県の商店街の空き店舗率は平成20年度に10.5%であったが、平成29年度には11.7%と、1.2ポイント上昇しており、平成27年度の全国の水準より低いものの上昇傾向にある。

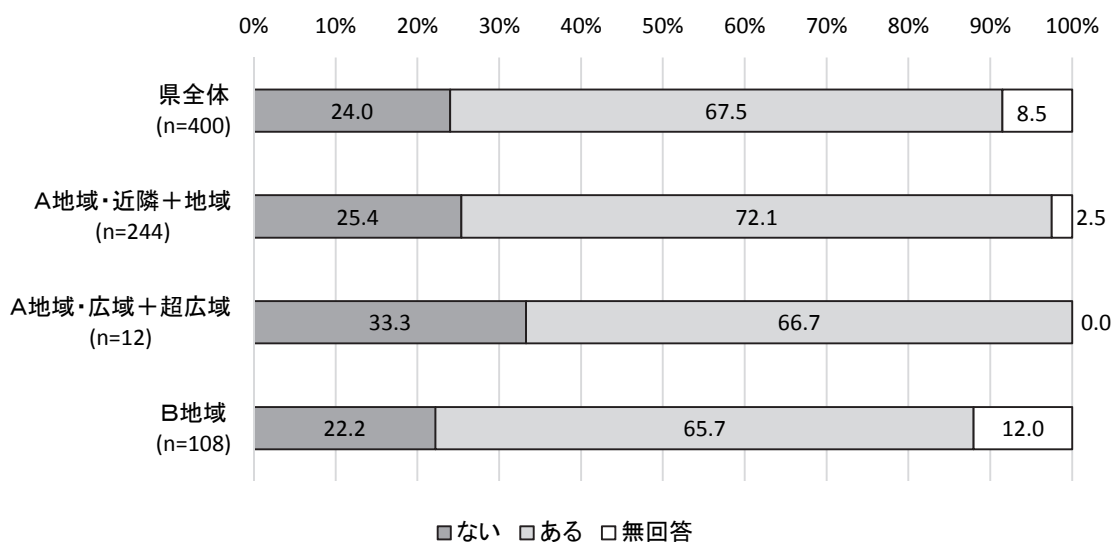
図表 34 空き店舗率の変化



商店街アンケートによれば、商店街内に空き店舗がある商店街は、県全体で67.5%に上り、これを地域・タイプ別に見た場合、A地域・近隣+地域型で72.1%、A地域・広域+超広域型で66.7%、B地域で65.7%に上っている(図表35)。

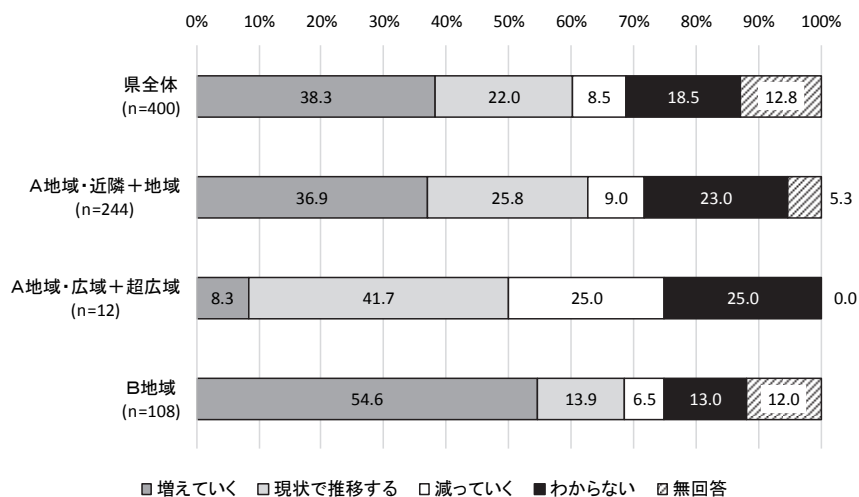
商店街ヒアリング調査においても、立地していた商店の約半数が既に空き店舗となっている商店街が複数見られた。

図表 35 空き店舗の有無(県全体、地域・タイプ別)



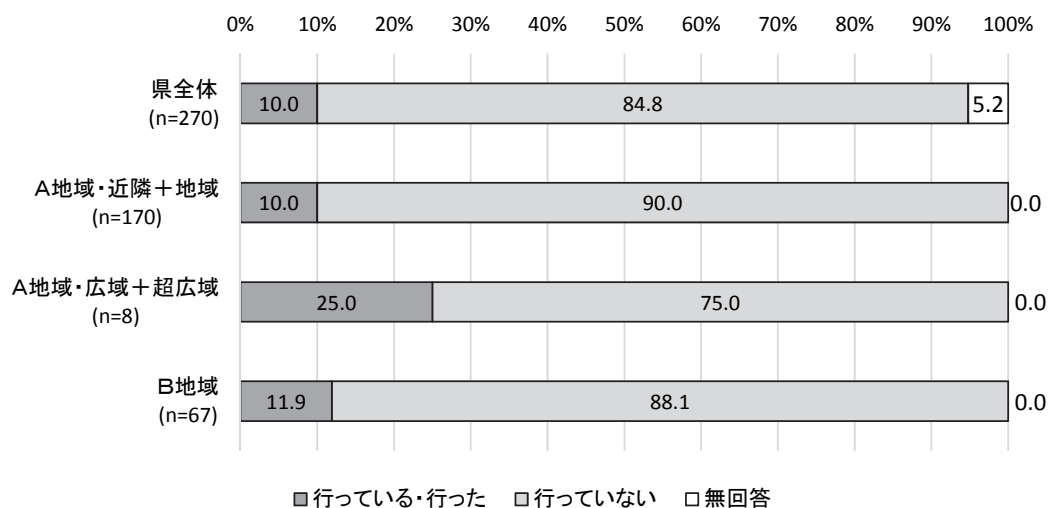
商店街アンケートで今後の空き店舗の見込みを確認したところ、「増えていく」と回答した商店街は県全体で38.3%に上っている。これを、地域・タイプ別に見た場合、B地域で54.6%と最も高く、A地域・近隣+地域型でも36.9%に上っているが、一方で、A地域・広域+超広域型は8.3%にとどまっている(図表36)

図表 36 今後の空き店舗の見込み



こうした中、空き店舗対策を実施している商店街は、県全体で10.0%にとどまっております、これを、地域・タイプ別に見た場合、A地域・近隣+地域型で10.0%、A地域・広域+超広域型で25.0%、B地域で11.9%となっている(図表37)。

図表 37 空き店舗対策の実施状況(県全体、地域・タイプ別)

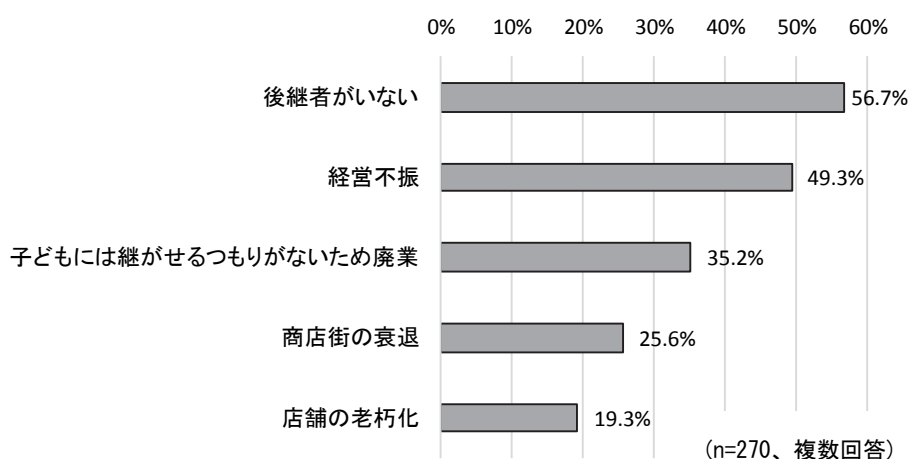


## [問題点]

空き店舗が発生した要因については、商店街アンケートによると、「後継者がいない」が 56.7%で最も多く、次いで「経営不振」(49.3%)、「子どもには継がせるつもりがないため廃業」(35.2%)、「商店街の衰退」(25.6%)、「店舗の老朽化」(19.3%)などとなっている(p. 155 参照)。

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

図表 38 空き店舗が発生した要因(上位 5 位まで)



次に、空き店舗の状態が続いている要因を見ると、「商店街に魅力がないため」が 47.8%で最も多く、次いで「商圈人口の減少」(35.6%)、「貸さなくても(売らなくても)支障がない」(31.9%)などが挙げられている。

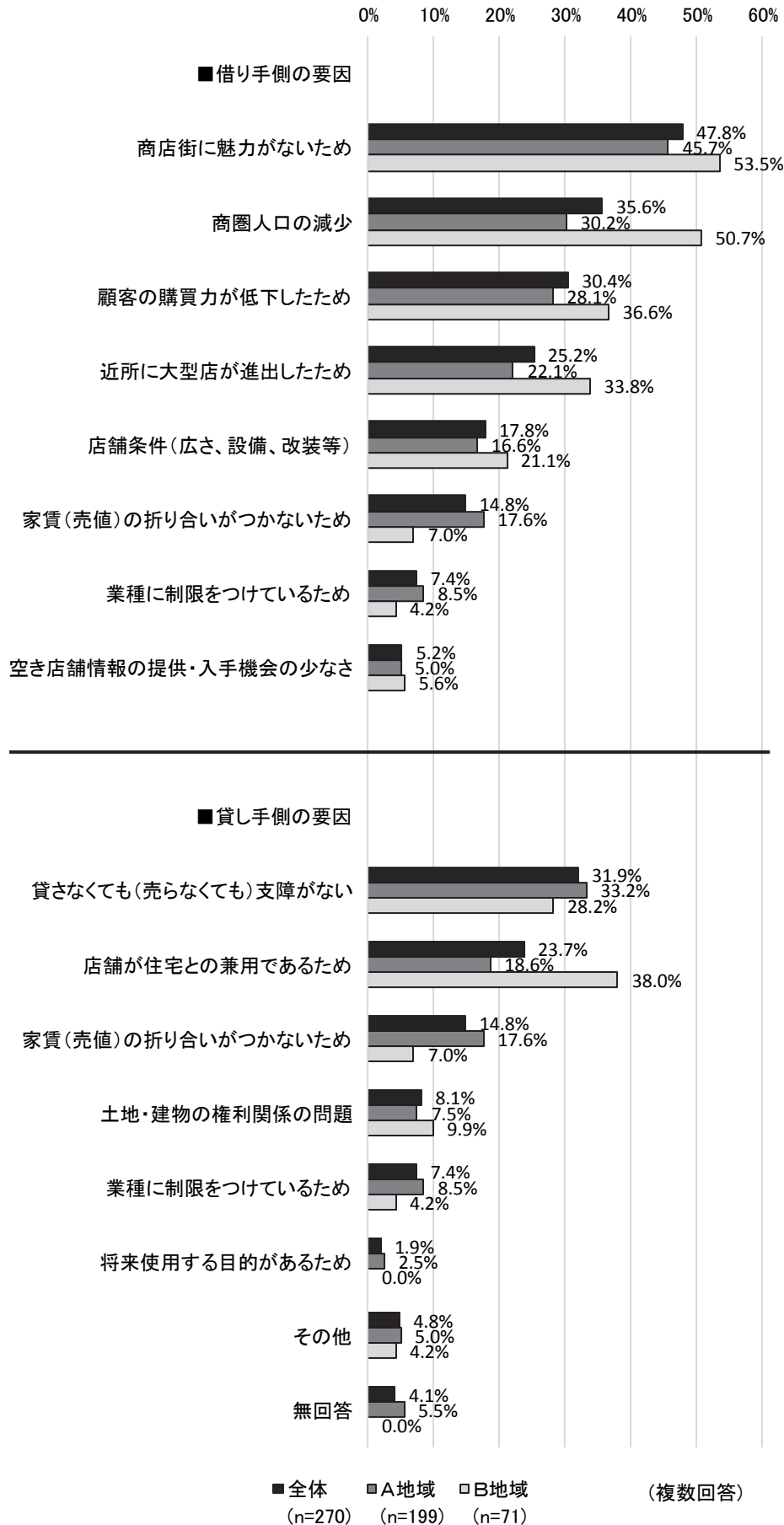
これらの要因は、以下の図表のとおり、「借り手側の要因」と、空き店舗の所有者に空き店舗を貸す気がないという「貸し手側の要因」の 2 つに分類できる。

「借り手側の要因」には、「商店街に魅力がない」、「商圈人口の減少」など、その店舗を取り巻く環境によるものや、「店舗条件(広さ、設備、改装等)」に加え、「空き店舗情報の提供・入手機会の少なさ」のように、情報発信の不足によるものも挙げられる。

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



図表 39 空き店舗の状態が続いている要因



特に、B地域においては、「店舗が住宅との兼用であるため」と回答した商店街が38.0%に上っており、A地域の18.6%と比較よりも2倍の回答割合となっている。これは、A地域では、テナントビルや、賃貸の店舗が多く、住居兼店舗が少ないのに対して、B地域では、住居を兼ねた持ち家の店舗が多く、空き店舗となった建物に元店主が居住しているケースが多いためと推測される。

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

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

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

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

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

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

## [問題解決のための方向性]

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

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

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

借り手側の要因のうち「商店街に魅力がないため」や「近所に大型店が進出したため」については、商店街や個店の魅力を向上させることにより、商店街の集客力を高めることなどが求められる。

各個店の魅力向上にあたっては、問題点9で後述するが、消費者動向や競合する商業施設の状況、自店の強み・弱みを把握した上で、他店と差別化された特徴のある店づくりを行う必要がある。

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

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

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

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

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

(注)創業間もない事業者の経営が軌道に乗るよう支援する施設のこと。

### 問題点3 業種の不足、非商店の増加

対象： A地域・近隣+地域型 A地域・広域+超広域型 B地域

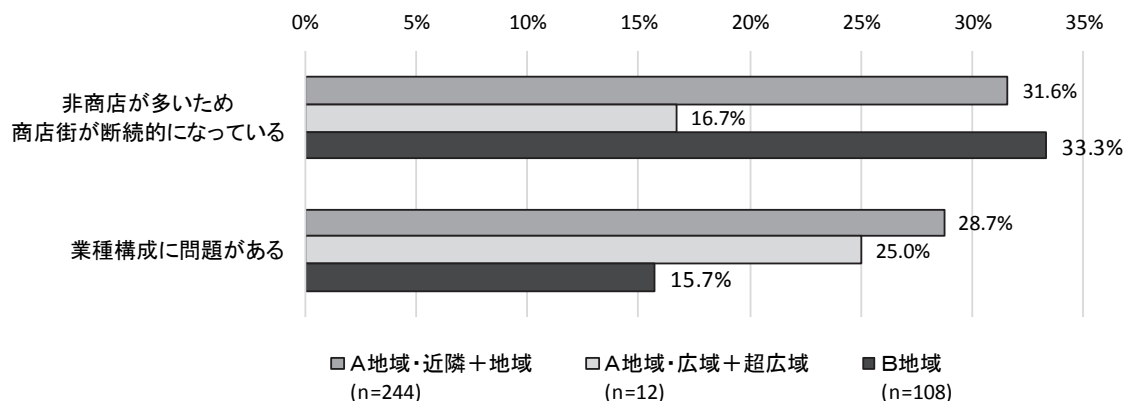
#### [現状]

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

実際、商店街アンケートでは、商店街の問題として挙げられた17項目のうち、「非商店が多いため商店街が断続的になっている」が県全体で第3位(29.0%)、「業種構成に問題がある」が第7位(22.5%)であった。

これを、地域・タイプ別に見た場合、「非商店が多いため商店街が断続的になっている」はA地域・近隣+地域型で31.6%、A地域・広域+超広域型で16.7%、B地域で33.3%、「業種構成に問題がある」はA地域・近隣+地域型で28.7%、A地域・広域+超広域型で25.0%、B地域で15.7%となっている。

図表 40 「非商店が多いため商店街が断続的になっている」、「業種構成に問題がある」を商店街の問題として認識している商店街(県全体、地域・タイプ別)

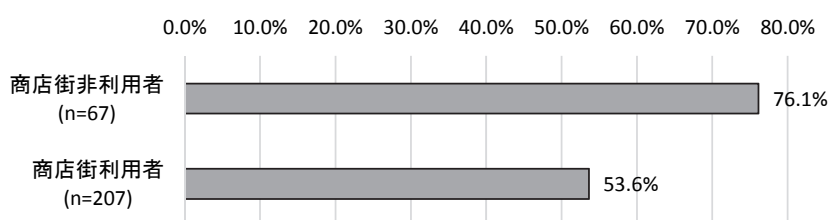


また、商店街ヒアリング調査では、多くの商店街において、空き店舗に新たな出店があったとしても、物販店より粗利率の高い飲食店やサービス関連の店舗が入居することが多いといった声が聞かれた。

特に、A地域・広域+超広域型の商店街などの、空き店舗にテナントとしてチェーン店舗が入居することが多い商店街においては、チェーン店が自社の戦略に基づいて出店することが多く、商店街が求める業種構成を維持することが難しい場合もある。また、ヒアリング調査で訪問したA地域・近隣+地域型商店街の一部に見られるような高度成長期に整備された住宅団地や、B地域の商店街では、商圈人口の減少や顧客の高齢化(問題点8)により、商業者にとって進出する魅力が低下しており、空き店舗が発生した場合、そのままになってしまうことが多く、駐車場や住宅となるケースも散見された。

一方、消費者アンケートを見ると、「商店街1か所ですぐ買い物や用事を済ませることができる」と思わない人の割合が、日頃、商店街を利用していない人は76.1%で、商店街を利用している人(53.6%)より高くなっており(図表41)、業種の不足が消費者の商店街離れの一因となっていることがわかる。

図表 41 「商店街1か所で買い物や用事を済ませることができる」と  
思わない(あまり+まったく)人の割合



#### [問題点]

消費者が買回り品などの買い物をする商店街では、業種構成が崩れ、消費者がワンストップショッピングをできなくなると、商店街の魅力が損なわれ、集客力が低下し、郊外型商業施設等に顧客が流出(問題点9)することが想定される。

また、空き店舗へのチェーン店や飲食店、とりわけ、夜間のみ営業する飲食店等の割合が増加することになれば、日中の人通り減少や夜間の治安悪化等の問題が生じる可能性があるため、どの種類の商店街にとっても、業種の不足や、非商店の増加は、重要な問題となり得る。

#### [問題解決のための方向性]

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

次に業種の不足等が発生した場合には、テナントミックス事業や商店街自らが不足店舗を設置するといった取組が求められる。

テナントミックス事業は、誰に何をどのように販売する商店街になるのかという商店街のコンセプトを設定した上で、商店街にとって必要な業種を見極め、それを空き店舗等に誘致していく取組である。空き店舗への出店者の募集・審査に加え、開業前後の支援等まで手がけることにより、商店街にとって必要な店舗を補った上で、出店者の経営の安定を図り商店街に定着させていくことができる。

一方、商店会が組織として不足業種を補うために出店する取組は、生鮮三品店のうちいずれかが欠ける事態となった場合などに、商店会が空き店舗等を賃借したり購入したりした上で、生鮮食品店等を整備・運営するものである。

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

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

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

## 問題点 4 商店会の組織力低下

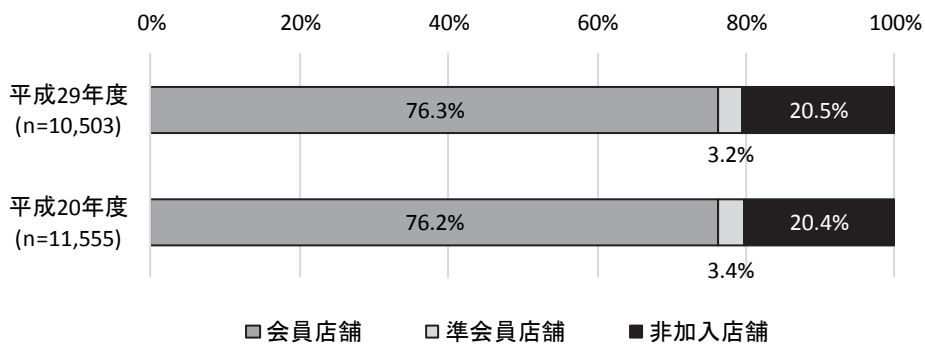
対象： A地域・近隣+地域型 A地域・広域+超広域型 B地域

### [現状]

高度成長期に組織された商店会の多くでは、当初は商店街を形成する全ての商店が商店会に加入するのが一般的であったが、本調査で集計された、総店舗数に占める商店会に加入している店舗数の割合(以下「商店会加入率」という。)は、79.5%(会員店舗 76.3% + 準会員店舗 3.2%、平成 29 年度商店街アンケート)であった(図表 42)。

約 8 割の店舗が商店会に加入してはいるものの、平成 20 年度の調査と比較し、加入率は改善しておらず、依然としておよそ 5 軒に 1 軒が非加入となっている。

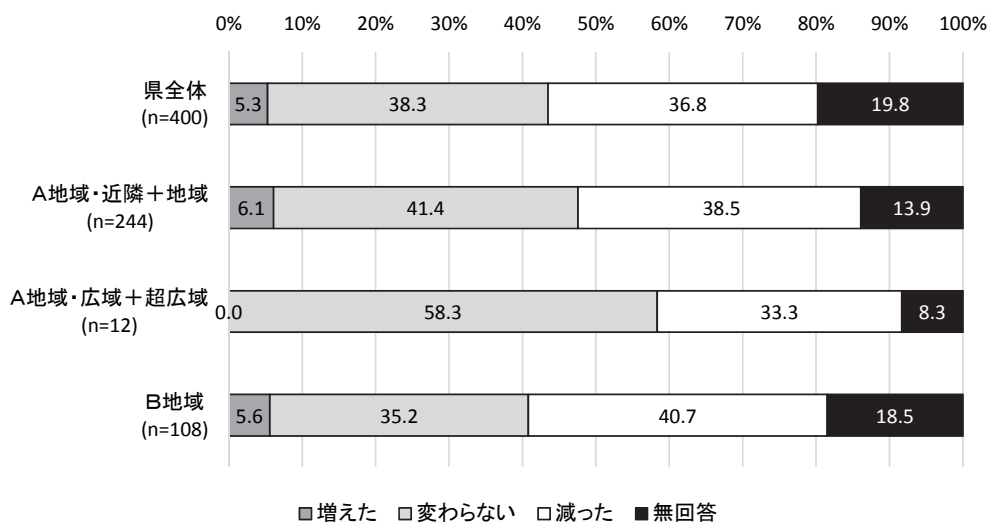
図表 42 商店会への加入・非加入店舗の割合



一方、商店会では、以下のデータのとおり、資金や人材の不足が起こっており、商店会として活動する力、すなわち商店会の組織力が弱まっている。

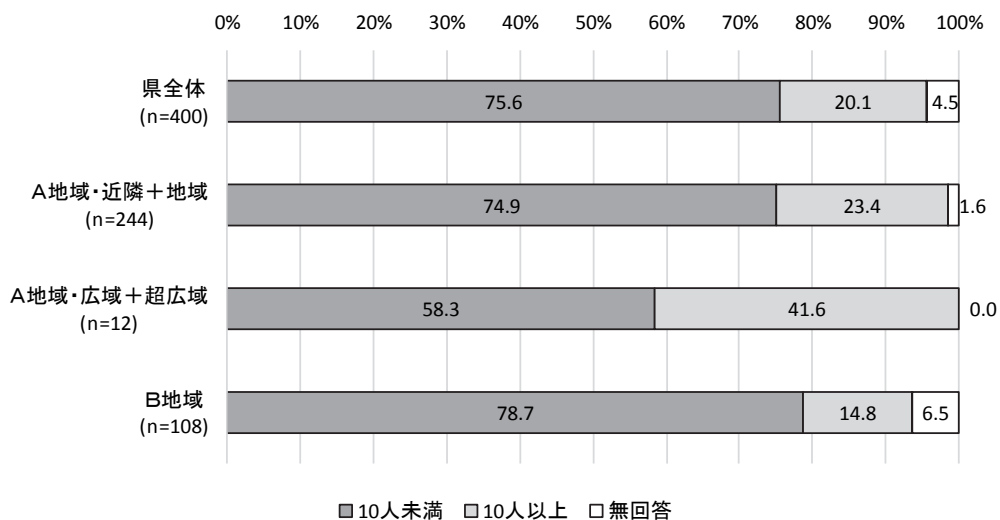
商店街アンケートにおいても、商店会の予算が減ったと回答した商店街は県全体で 36.8%に上っている。これを、地域・タイプ別に見た場合、A地域・近隣+地域型は 38.5%、A地域・広域+超広域型は 33.3%、B地域の商店街は 40.7%となっている。

図表 43 年間予算の3年前との比較(県全体、地域・タイプ別)



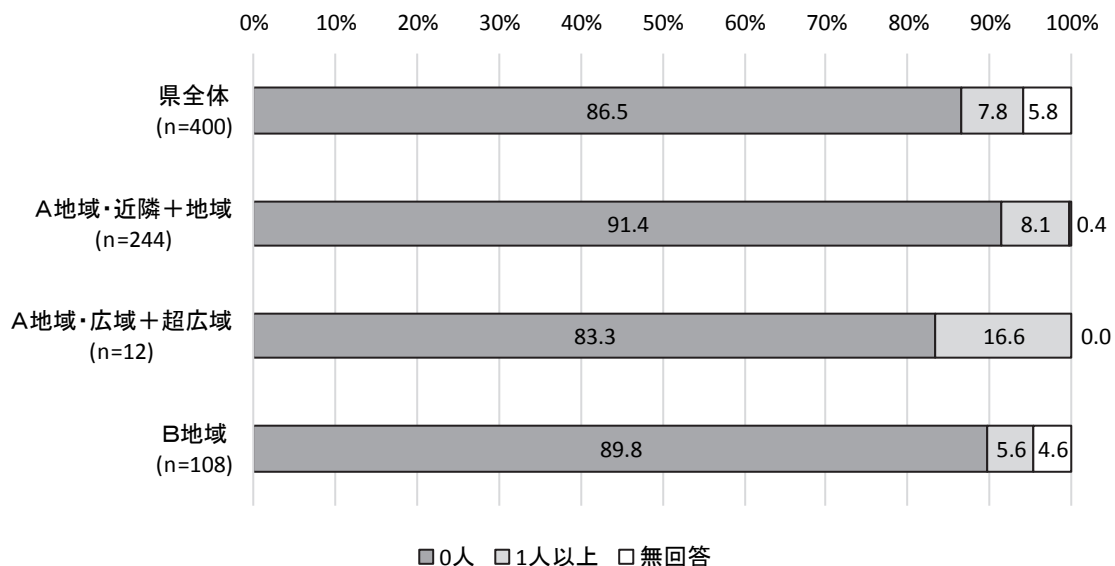
役員数が10人未満の商店街は、県全体で75.6%となっており、これを、地域・タイプ別に見た場合、A地域・近隣+地域型は74.9%、A地域・広域+超広域型は58.3%、B地域の商店街は78.7%となっている。

図表 44 役員数(県全体、地域・タイプ別)



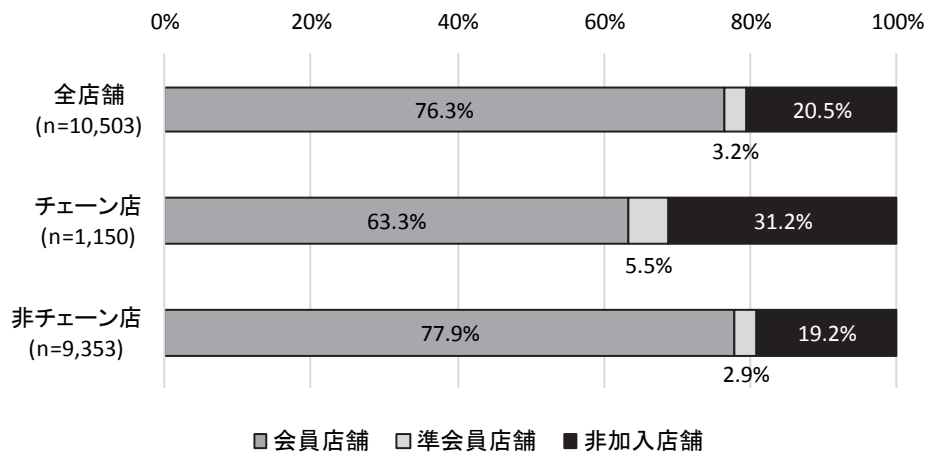
専従役員数がない商店街は、県全体で86.5%となっており、これを、地域・タイプ別に見た場合、A地域・近隣+地域型は91.4%、A地域・広域+超広域型は83.3%、B地域の商店街は89.8%となっている。

図表 45 専従役員数(県全体、地域・タイプ別)



一方、ヒアリング調査では、「チェーン店舗が商店会員になってくれず、その店舗の周辺の清掃作業等も、商店会員が代わりにやっている。」など、チェーン店舗が商店会の連帯感に影響を及ぼしているという声も聞かれた。実際に、商店街アンケートの調査結果から、チェーン店舗と非チェーン店舗の商店会加入率を比較したところ、チェーン店舗の加入率は68.8%（会員店舗63.3%+準会員店舗5.5%）と、非チェーン店舗の80.8%（会員店舗77.9%+準会員店舗2.9%）と比べ、12.0ポイント加入率が低い。

図表 46 商店会加入率(全店舗、チェーン店舗、非チェーン店舗)



他にも、商店街ヒアリング調査では、「商店会創設メンバーの引退などが要因となって、商店街がまとまりづらくなっている」という声や、「従業員がおらず、店主のみの店舗も増えてきているため、店番できる人がいないことによって、活動に参加しにくくなっている」などの声も聞かれることから、商店街が立地する地域や商店街のタイプに関わらず、商店街が一体となって活動する基盤が弱くなっている様子がうかがえる。



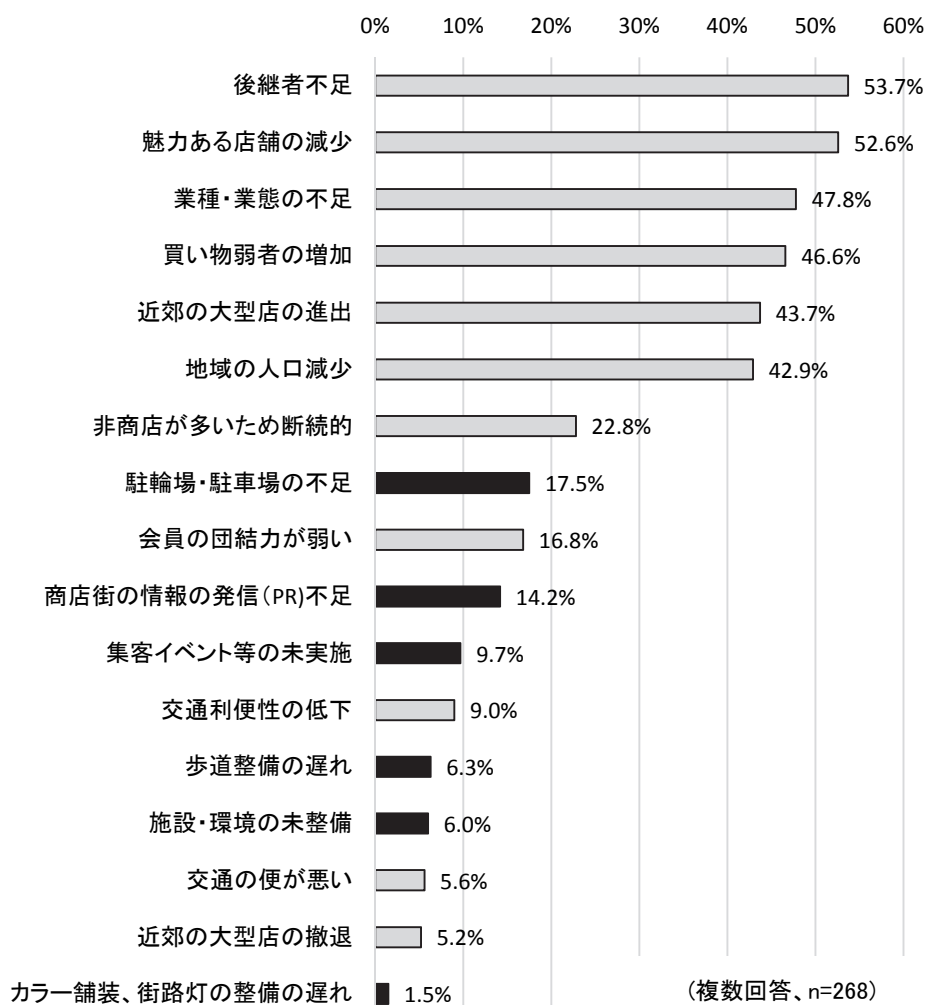
## [問題点]

上述した現状から商店会の組織力が低下している原因を整理すると、商店街の立地している地域や商店街のタイプに関わらず共通の原因となっているのは、商店会の連帯感の希薄化である。

一方、商店会の組織力低下の原因を地域・タイプ別に見た場合、特に、A地域・近隣+地域型及びB地域の商店街では、資金面や人材面における資源の不足が大きな問題となっている。また、それらに加え、A地域の商店会を中心に、チェーン店舗やテナント店舗の増加を原因として挙げる商店会も見られた。

商店会創設メンバーの引退やチェーン店舗増加を背景とした商店街における連帯感の希薄化や、資金・人材の不足は、商店会活動の停滞を招く。商店街アンケートによると、商店街が衰退している要因として、上位ではないものの、商店会活動に関わる要因も挙げられている(図表 47)。具体的には、ハード面では「駐輪場・駐車場の不足」、「歩道整備の遅れ」、「施設・環境の未整備」、「カラー舗装、街路灯の整備の遅れ」、ソフト面では「商店街の情報の発信(P R)不足」、「集客イベント等の未実施」である。これらの衰退要因は商店会の組織力が保たれていれば防ぐことができた可能性もあるため、商店会の組織力低下は、商店街にとって大きな問題である。

図表 47 商店街が衰退している要因



## [問題解決のための方向性]

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

個店での取組としては、後継者対策(問題点1)が有効である。すなわち、個店に若い後継者がいれば、その人材が商店会活動の担い手となる可能性も期待できる。

商店会の取組としては、非会員への入会の働きかけ強化による商店会加入率向上や、法人化等による態勢強化、他の団体との連携の3点が考えられる。

1点目の商店会加入率向上については、商店会における資金面及び人材面の基盤強化に直接的につながるものである。商店会においては役員等が新規出店者に個別に訪問して働きかけを行うといった地道な取組が求められる。また、行政においては、商店街が買い物の場だけでなく、地域住民の交流の場となっているほか、街路灯や防犯カメラの整備等を通じて安心・安全なまちづくりに寄与する存在であることから、新規出店者に対して商店会への入会や商店会活動への協力を働きかけることも一つの選択肢として考えられる。

2点目の商店会の態勢強化については、問題点3の業種の不足、非商店の増加に対する問題解決のための方向性で述べたとおり、法人化や専門家の招致等が考えられる。法人化は、商店会の信用力が強化されるといった効果を期待でき、専門家の招致は商店街が各種事業を展開する際、そのノウハウや知識を活用することにより、事業の企画・運営を円滑に進められるといった効果を期待できる。

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

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

## 問題点5 商店街リーダーの高齢化及び後継者不足

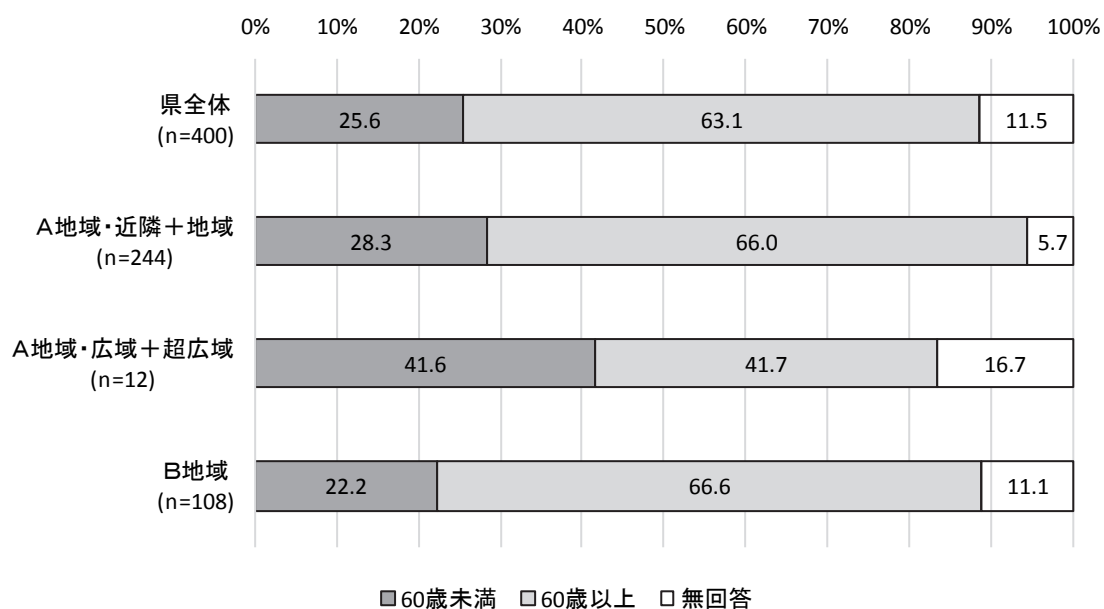
対象： A地域・近隣+地域型 A地域・広域+超広域型 B地域

### [現状]

前述した、問題点4の「商店会の組織力低下」の大きな原因の一つとして、商店街のリーダー役が高齢となり、商店会の各種事業の推進や関係者との調整など、商店街に関わる様々な活動に、従来のように機動的に取り組むのが難しくなっていることが挙げられる。

商店街アンケートでは、役員の平均年齢が60歳以上の商店街が、県全体で63.1%に上っており、平成20年度(2008年度)の48.2%に比べ、14.9ポイント上昇している。3つの類型別に見ると、A地域・近隣+地域型で66.0%、A地域・広域+超広域型で41.7%、B地域で66.6%となっている(図表48)。

図表48 役員の平均年齢(県全体、地域・タイプ別)



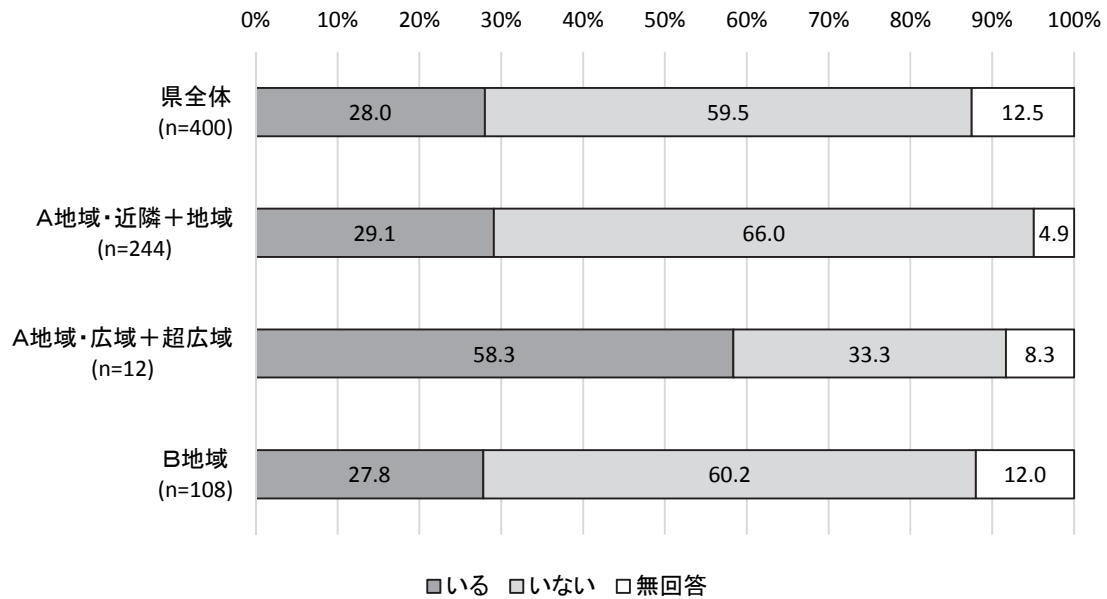
本県では、高齢化が今後さらに進行する見込みであり、ブロック別に見ると、A地域のブロックでは2030年時点の高齢化率が30%前後であるのに対し、B地域では、君津を除いて30%台後半から40%台後半の水準まで上昇する(p.7参照)。

こうした中、商店街においても、役員の高齢化は一段と進むと見られる。

一方、次世代の商店街リーダーがいる商店街は、県全体で28.0%となっている。これを、地域・タイプ別に見た場合、A地域・近隣+地域型は29.1%、A地域・広域+超広域型は58.3%、B地域の商店街は27.8%となっており(図表49)、A地域・近隣+地域型及びB地域の商店街は、リーダーがいる割合が低い。

ただし、A地域・広域+超広域型においても、約3割の商店街では、リーダーがいないという状況にある。

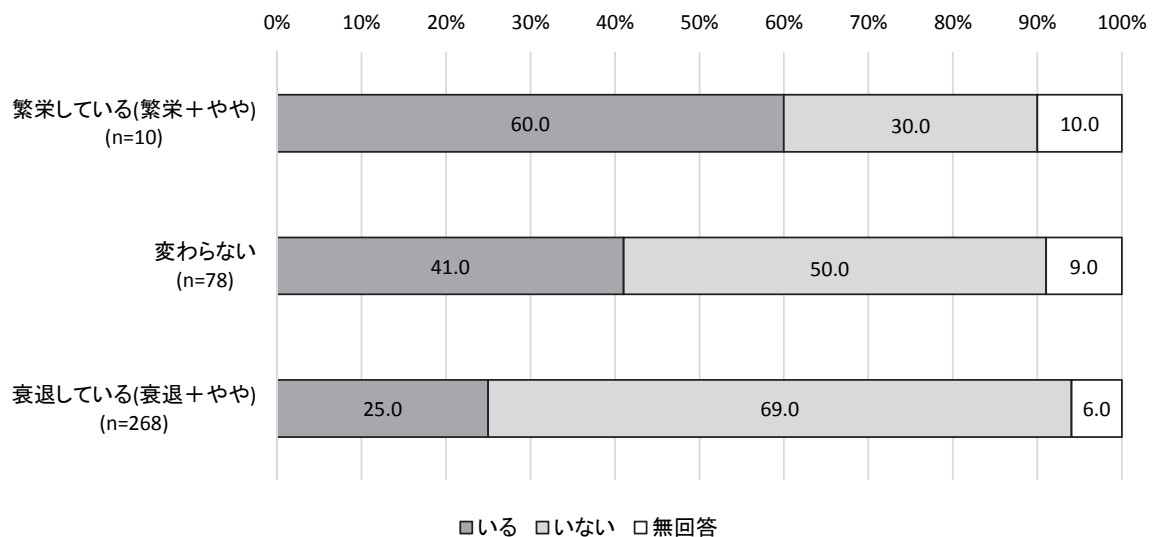
図表 49 次世代リーダーの有無(県全体、地域・タイプ別)



[問題点]

上記の現状を踏まえ、商店街アンケートの結果から、商店街の景況とリーダーの有無の関係を分析すると、景況が悪い商店街ほど、次世代のリーダーがいると回答した商店街が少ないことが確認できた(図表50)。

図表 50 景況と次世代リーダーの有無の関係



商店街の活性化に向けては、各商店街が活発に活動することが求められるが、ヒアリング調査では、商店街をけん引する役員が高齢化したことによって、機動力が低下し、イベントの開催や自治体の支援制度の活用など、様々な商店街活動を従来のように行うことが難しくなったという話が数多く聞かれた。

商店街に次世代リーダーがいないことは、商店街振興に向けた取組を行う上で大きな障害となる。

#### [問題解決のための方向性]

商店街の振興に向けては、商店会の組織力を向上させ、商店会としての活動を活性化させることが必要であり、その際、商店会活動の要となる商店街リーダーを確立することが重要である。

商店街リーダーの確立に向けた対策としては、商店街は個店の集合体であることから個店において後継者が確保されている必要があり、前述した個店の後継者対策(問題点1)の実行が求められる。

同時に、それらの後継者を個店の店主としてだけでなく、商店街のリーダーとして育てていくことも必要であるが、それに対する有効な取組としては、商店会と、行政や商工会・商工会議所のそれぞれの取組が考えられる。

商店会に求められる取組としては、青年部等の設置と商店会役員への若手登用の2点がある。

1点目の青年部等の設置は、個店の後継者が商店街や個店の活性化に向けたアイデアを話し合ったり、後継者ならではの悩みを相談し合ったりする場として活用されることを狙うもので、後継者の親交を深めさせることにより、将来、商店会の幹部として活動する上で必要なスキルや仲間意識が醸成される効果を期待できる。その際、青年部等にイベントの企画・運営など、商店会活動の一端を担わせることも、後継者間の交流や後継者の成長を促進する上で有効であると考えられる。

2点目の商店会役員への若手登用は、若手を商店会の役員として登用した上で、個店における人材育成と同様に、様々な商店会活動を経験させる中で、徐々に役割や責任を拡大するとともに人脈を広げさせていき、やがては商店会の理事長等の幹部へとステップアップさせていくものである。

一方、行政や商工会・商工会議所に求められる商店街リーダー育成のための取組としては、リーダー候補者への研修がある。個店の後継者対策と同様に、商人塾等を開催し、個店の経営のみならず、商店会の運営や商店街としての魅力づくり等について学んだり、先進的な取組を行う商店街への視察を行ったりすることなどが有効である。

## 問題点6 情報発信の不足

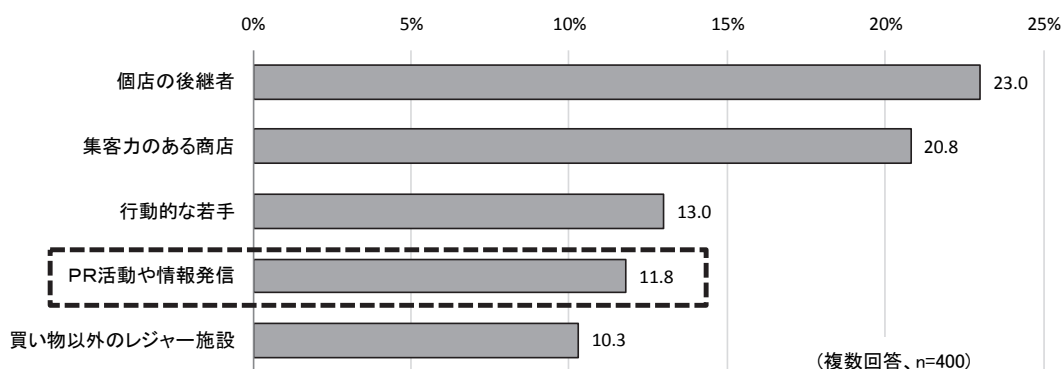
対象： A地域・近隣+地域型 A地域・広域+超広域型 B地域

### [現状]

商店街が集客するためには、商店街にどのような店舗があるか、その店舗でどのような商品やサービスを取り扱っているかを発信していく必要がある。商店街の情報発信手段としては、チラシやマップ、看板、インターネットのほか、イベントを開催して消費者に商店街を訪れてもらい、商店街を知ってもらうといった取組も有効である。

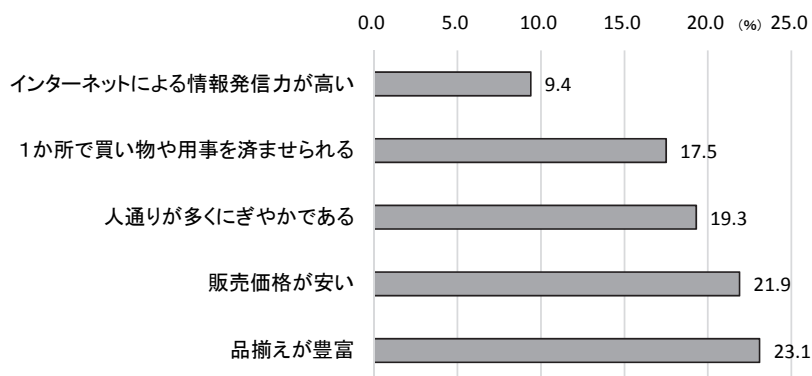
商店街アンケートによると、商店街は自らの弱みとして「個店の後継者」がないや「集客力のある商店」がない等に続いて、「PR活動や情報発信」不足と回答したところが多くなっている(図表 51)。

図表 51 商店街の弱み(上位5位まで)



一方、ホームページなどによる、インターネットでの情報発信は、「機動的に配信や変更ができる」、「紙媒体より安価に制作・発信できることがある」、といったメリットがある。しかし、商店街アンケートによるとホームページを開設している商店街は全体の約1割にとどまっているほか、商店街自身が考える消費者が商店街で買い物をする理由として「インターネットによる情報発信力が高い」が9.4%となっており、買い物をする理由の選択肢16項目中最下位となっている(図表 52)。

図表 52 商店街自身が考える消費者が商店街で買い物をする理由(下位5位まで)



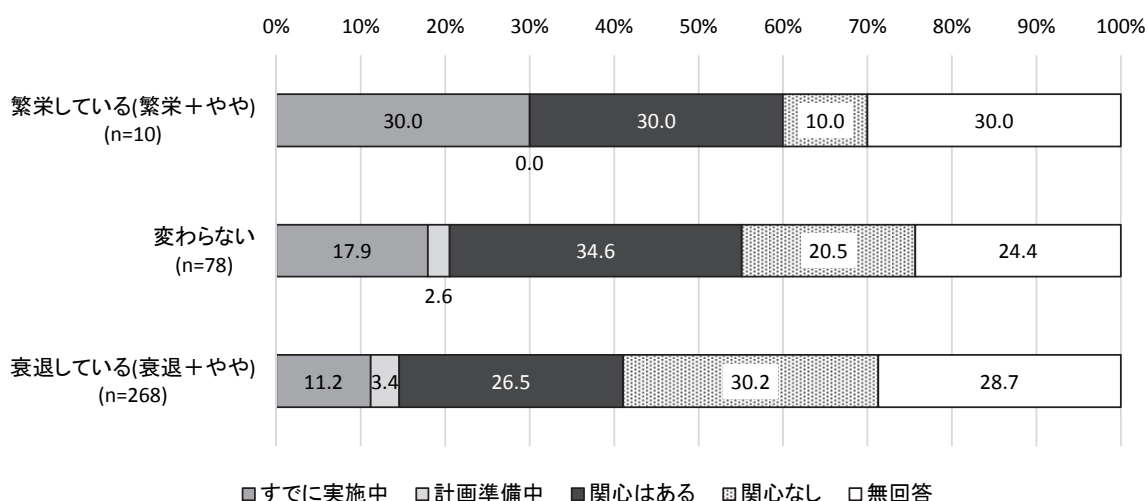
消費者アンケートを見ても、商店街が「インターネットによる情報発信力が高い」と思わない人の割合が、日頃、商店街を利用者していない人で88.1%に上り、利用している人でも69.6%に上っている。

図表 53 「インターネットによる情報発信力が高い」と思わない(あまり+まったく)人の割合



ちなみに、商店街の景況とホームページの開設状況との関係を見ると、「繁栄している(繁栄+やや)」商店街ではホームページを「すでに実施中」の割合が比較的高く、「衰退している(衰退+やや)」商店街では「すでに実施中」の割合が低くなっている(図表 54)。

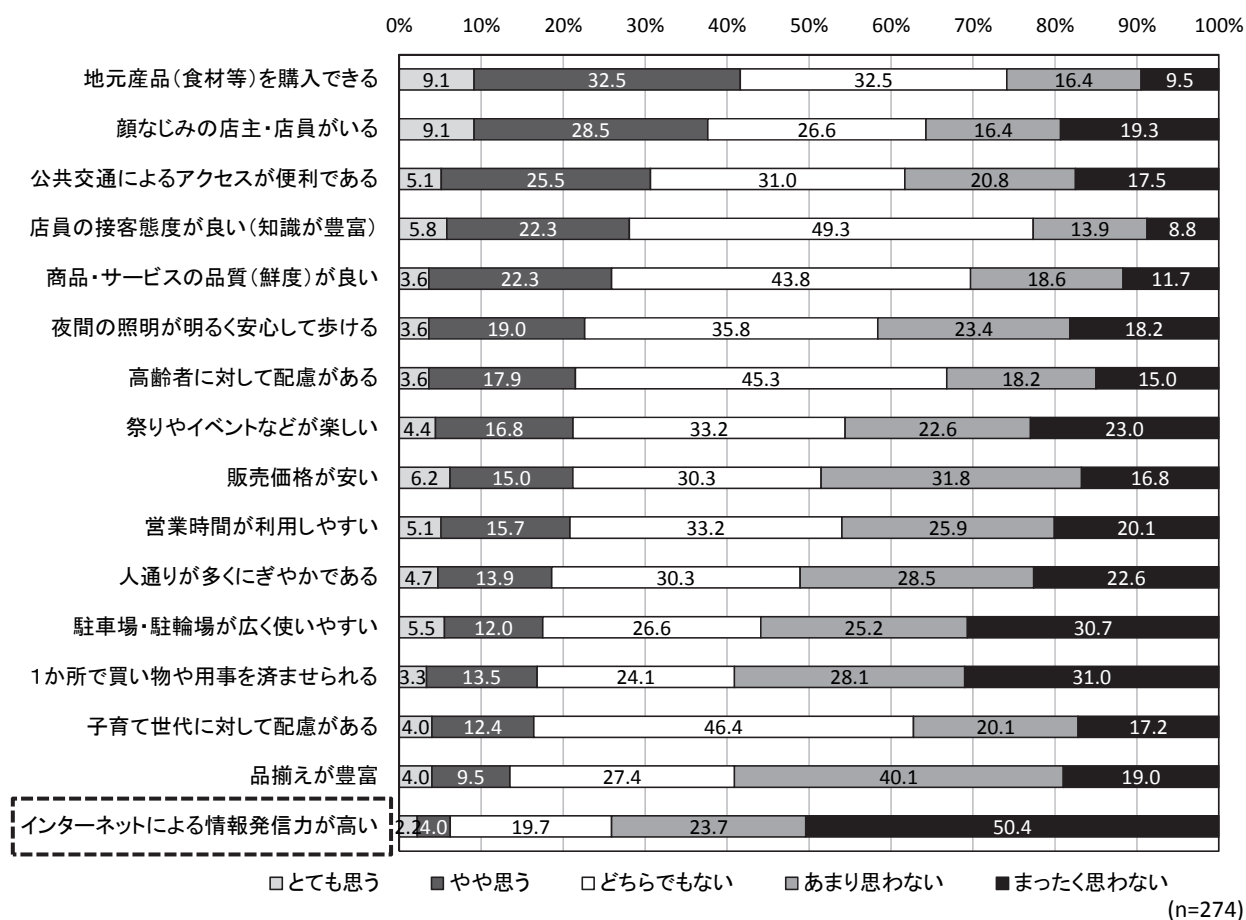
図表 54 景況とホームページの開設状況の関係



また、インターネットの普及に伴い、インターネットショッピングが拡大しているほか、消費者が実店舗における買い物や飲食をする際にも、インターネット上の情報を参考にする傾向が高まっているが、消費者アンケートでは「インターネットによる情報発信力が高い」と「思う(とても+やや)」人の割合は6.2%と極めて低い。

消費者アンケートで近所に商店街があるかどうかを聞いたところ、「ない」が61.6%、「あるかどうかわからない」が11.0%となっているが、情報発信が不足していることも、このような回答が多い一因になっているものと見られる。

図表 55 消費者の商店街に対する認識



[問題点]

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

しかし、問題点4で前述したとおり、商店会の組織力低下に伴い、人材、ノウハウ、資金などが不足したことで、商店街におけるチラシやマップ、イベント等による情報発信は低調となっており、インターネットを活用した情報発信も限られている。

また、商店街ヒアリング調査では、ホームページや商店街マップを制作していたとしても、情報更新の頻度が低く、古い情報のままになっているという声も聞かれた。

商店街や商店街を構成する各個店が魅力向上のために様々な取組を行ったとしても、情報発信を怠れば、十分な効果は見込めず、にぎわいの増加につながらないことが懸念されることから、商店街や個店の情報発信力不足は大きな問題である。



## [問題解決のための方向性]

商店街においては、情報発信の巧拙が集客力を左右することをしっかりと認識した上で、チラシやマップ、看板、インターネットなど、各情報発信媒体の特性を理解し、限られた予算の中で、ターゲットに合わせた適切な情報発信をする必要がある。

また、情報発信力の充実には人手や資金を要することから、商店会の組織力を強化し、態勢を整えることも重要である。

以下では、商店街や個店における様々な情報発信手法のうち、ヒアリング調査先の商店街において成果が見られ、かつ、参考にしやすい取組として、SNS(注1)の活用、ケーブルテレビの活用、イベントの開催について紹介する。

### ● SNSの活用（銚子銀座商店街〔銚子市〕）

毎月、軽トラ市を開催しているが、そのPRや出店者の募集にInstagram(注2)やホームページを活用している。軽トラ市は毎回テーマを設定しており、ハロウィンテーマとした10月の回では、多くの来街者が仮装をした写真をInstagramに投稿したことにより、軽トラ市の情報が広く発信された。

### ● ケーブルテレビの活用（真間銀座会〔市川市〕）

近隣の商店街や学生ボランティア等と連携して、商店街マップを制作したが、その工程を地元のケーブルテレビ会社に撮影してもらい、ドキュメンタリー番組として放送してもらった。このほかの取組も同様に取り上げてもらっており、コストをかけずに効果的に情報発信することができている。

### ● イベントの開催（船橋市本町通り商店街〔船橋市〕）

近隣の小学校と連携して、「夢のお店 未来の商店街」をテーマに児童に絵を描いてもらい、作品を商店街内の複数の店舗に展示するイベントを行った。ふだん商店街を利用しない層が、作品を見るために来街し、絵画を展示した店舗を回遊する様子が見られ、商店街の店舗を知ってもらう良い機会となった。

上記の商店街では、情報発信の取組のみならず、商店街リーダーの育成や他の団体との連携など、その他の取組を並行して行うことにより成果を上げている。その内容については第4章において詳述しているので合わせて参考にされたい。

(注1) SNS : Social Networking Service(ソーシャル ネットワーキング サービス)の略。個人間の交流を促進することにより、社会的なネットワークの構築を支援するインターネット上のサービスのこと。趣味や職業、出身校、居住地などが同じ個人間のコミュニティを構築できる場を提供している。SNSの代表的なものとして、「Instagram」、「フェイスブック」、「ツイッター」がある。

(注2) Instagram : Instagram。スマートフォン等で撮影したデジタル画像や短時間動画をインターネット上に投稿して共有するSNS。InstagramはSNSの中でも写真や動画に特化しており、投稿等の際に利用するアプリの画像編集機能が充実している。

## 問題点7 外国人観光客対策の遅れ

対象： A地域・近隣+地域型 A地域・広域+超広域型 B地域

### [現状]

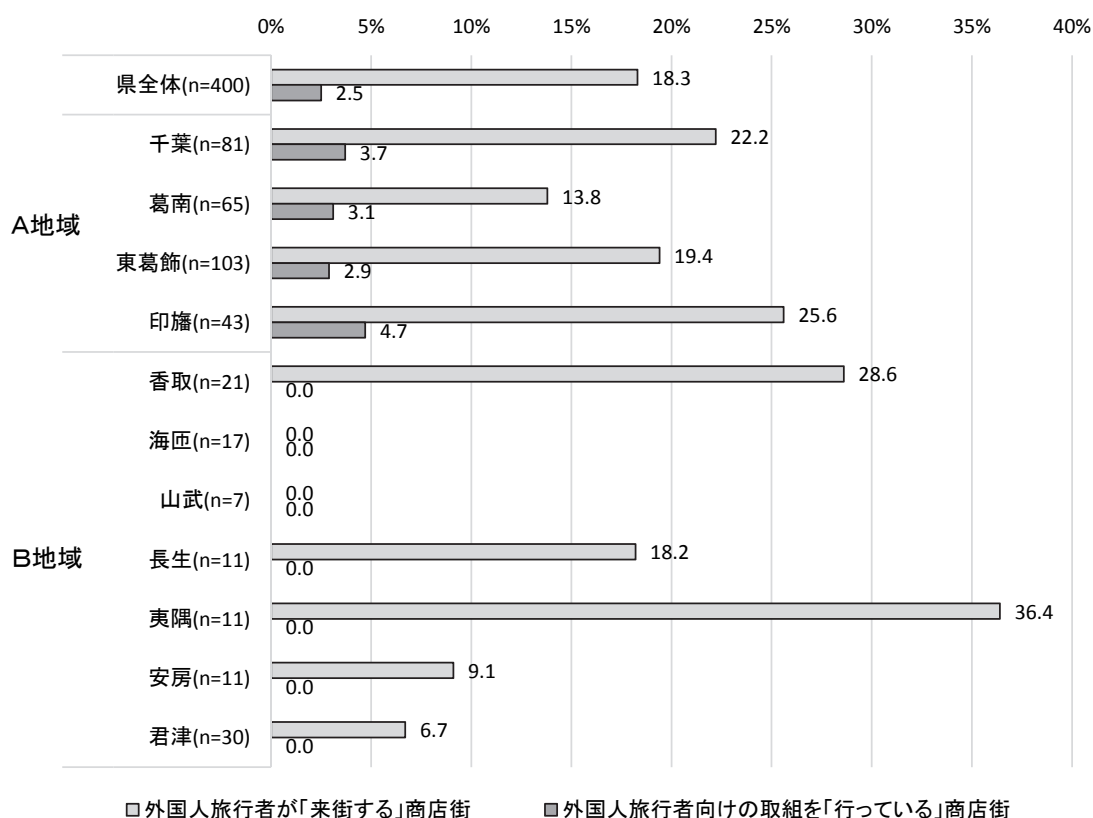
本県は、自然、歴史・文化、スポーツ・レクリエーション、行祭事・イベントなど、多様な分野において観光資源を有しており、観光入込客数は増加傾向にある(p. 10 参照)。

「平成 28 年 千葉県観光入込調査報告書」(千葉県商工労働部観光企画課)によると、本県における旅行・観光に関する経済波及効果は 1 兆円を超えると推計されている。

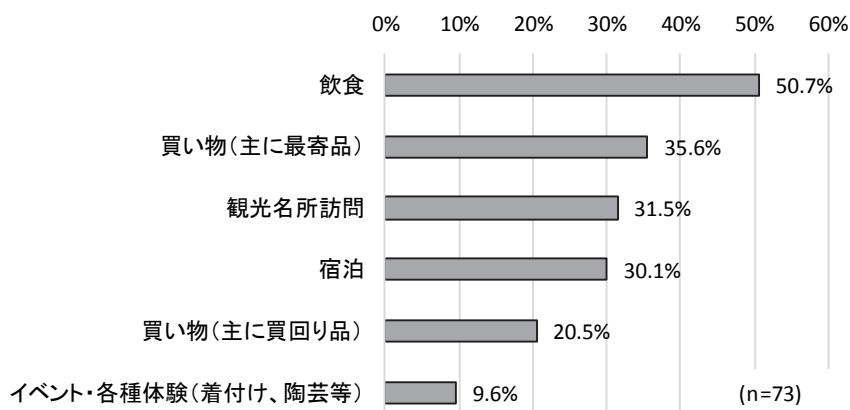
さらに、2020 年には東京オリンピック・パラリンピックの開催を控えていることもあり、外国人を中心に観光入込客数はさらに増加することが期待されている。

そこで、商店街が外国人旅行者にどのように対応しているかを商店街アンケートで確認したところ、外国人旅行者が来街している商店街は、県全体で約 2 割あった(図表 56)。外国人旅行者の来街目的は「飲食」が 50.7%で最も多く、次いで「買い物(主に最寄品)」(35.6%)、「観光名所訪問」(31.5%)、「宿泊」(30.1%)などとなっている(図表 57)。

図表 56 外国人旅行者の来街状況と外国人旅行者向け取組の実施状況(ブロック別)



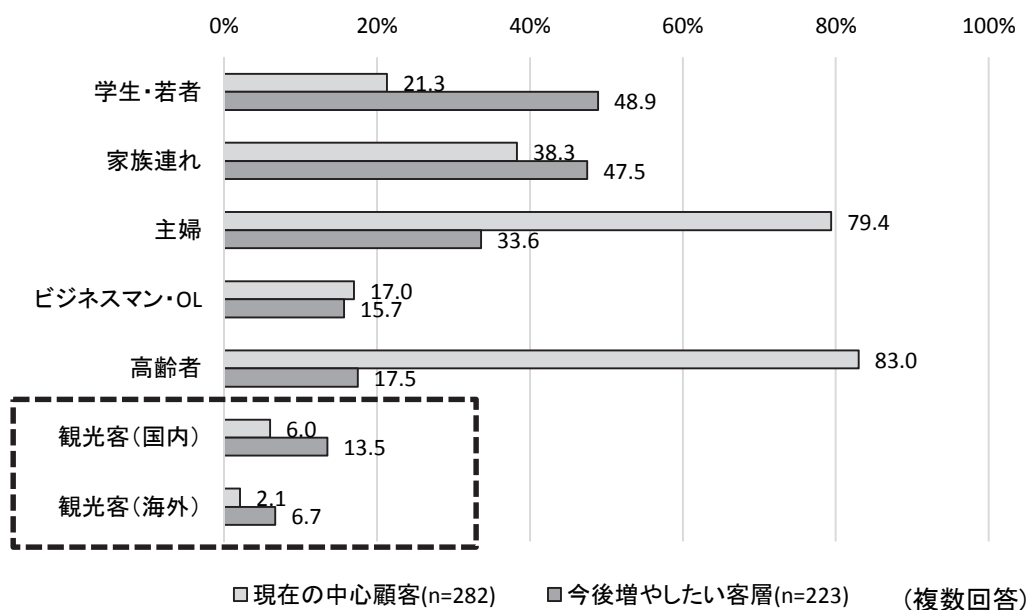
図表 57 外国人旅行者の来街目的



また、商店街が今後増やしたい客層として、国内外からの観光客を挙げる商店街も見られた(「観光客(国内)」: 13.5%、「観光客(海外)」: 6.7%、図表 58)。しかし、商店街ヒアリング調査では、近隣に観光客が訪れるスポットやイベントがあるにも関わらず、観光客を商店街に誘致できていないという声も聞かれた。

外国人観光客向けの取組については、何らかの対策を講じている商店街はA地域の4ブロックに見られるのみで、その割合はいずれも5%に満たない(図表 56)。

図表 58 現在の中心顧客と今後増やしたい客層

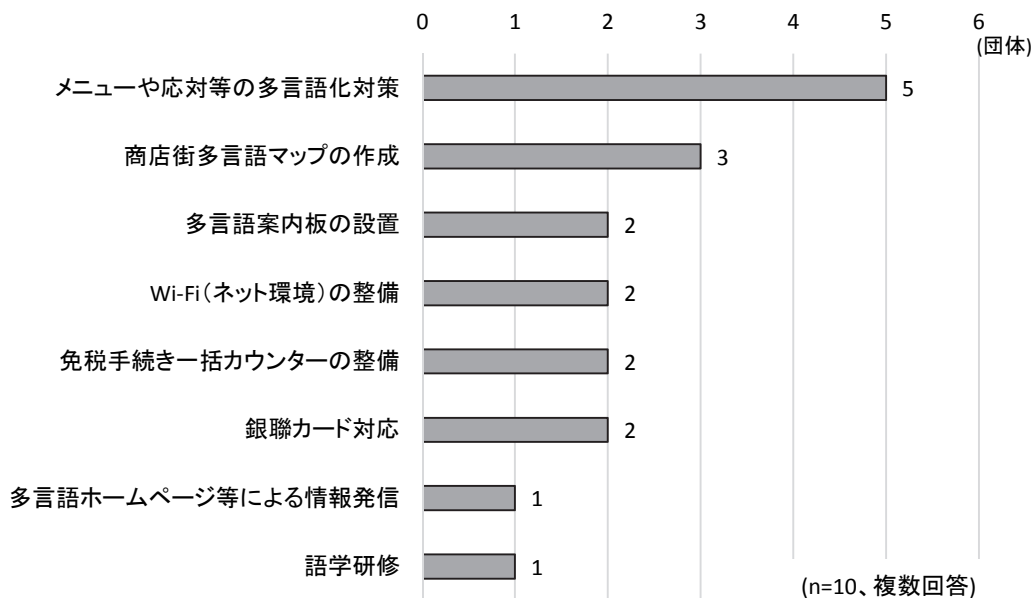


## [問題点]

商店街による、外国人旅行者向けの取組が低調な理由としては、外国人旅行者があまり来街しておらず、必要性を感じていない商店街が多いことや、外国人旅行者対策が必要だと考える商店街においても、何から手をつけたらよいかわからないことや言葉の壁などによる苦手意識があって取り組みづらいことなどがあるものと思われる。

また、商店街アンケートによると、外国人旅行者向けに何らかの対策を講じている商店街が10団体あった。それらの商店街では「メニューや応対等の多言語化対策」（5団体）や「商店街多言語マップの作成」（3団体）などに取り組んでいるが、1つの商店街が実施している対策の数は平均1.8事業にとどまっている（図表59）。したがって、外国人対策を実施している商店街においても、まだ、取り組みを広げる余地があることがわかる。

図表 59 商店街が実施している外国人旅行者向けの対策



## [問題解決のための方向性]

地域内の定住人口の減少や高齢化(問題点8)の進行が見込まれる中、商店街においては従来の客層の来街頻度を増やすとともに購買金額を増加させる必要があるが、そうした取組に加えて、客層をいかに拡大していくかが課題となる。その際、今後、さらに増加することが期待される外国人観光客は、商店街にとって有望なターゲットである。

外国人観光客を商店街に誘致するための具体的な取組としては、ホームページの多言語化などの外国人観光客向けの情報発信や、セミナーなどによる商店街での外国人対応力強化のほか、Wi-Fi(インターネット環境)の導入や免税対応などがある。

また、近年、外国人からもニーズが高まっている「コト消費」への対応としては、日本人向けのコト消費の事業に加え、外国人のニーズをとらえた事業に取り組むことが有効と考えられる。

ただし、こうした外国人観光客を商店街に誘致する取組は、商店街だけで対応するのが難しいものが少なくない。そこで、必要に応じて、近隣の商業施設や民間事業者等と

連携したり、行政による支援制度を活用することも有効である。

千葉県では「訪日観光客商店街おもてなし事業」として外国人観光客に対応した「接客力向上講習会」や「接客用外国語会話教室」、「訪日観光客のニーズ把握のためのモニターツアー」等に対する補助を行っている。具体的な活用事例としては、船橋駅周辺の大型商業施設と商店会により組織された「アイラブふなばし実行委員会」が、「外国語指さし会話シート」(注)を作成した事業などが挙げられる。さらに県では、平成 30 年度、商店街が外国人観光客を受け入れるために必要な知識やノウハウについて学ぶ研修(おもてなしセミナー)を開催する予定である。

また、こうした外国人観光客に向けた取組は、近年、増加している外国人居住者に対してもプラスに働き、新たな客層を獲得できるといった効果も期待できる。

(注)外国語指さし会話シート：商品を販売する際などに想定される店員(日本人)とお客(外国人)の会話を日本語及び外国語で記載してあるシートで、店員、お客双方が、シートに記載してある会話を指さしながらコミュニケーションをとるツールである。

## 問題点 8 商圈人口の減少及び顧客の高齢化

対象： A地域・近隣+地域型 B地域

### [現状]

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

実際、商店街アンケートでは、商店街の問題として挙げられた 17 項目のうち、「商圈人口の減少」はA地域・近隣+地域型で第 3 位、B地域で第 2 位となっており、これらの地域の商店街において人口減少の影響はより大きなものとなっている(p. 198 参照)。

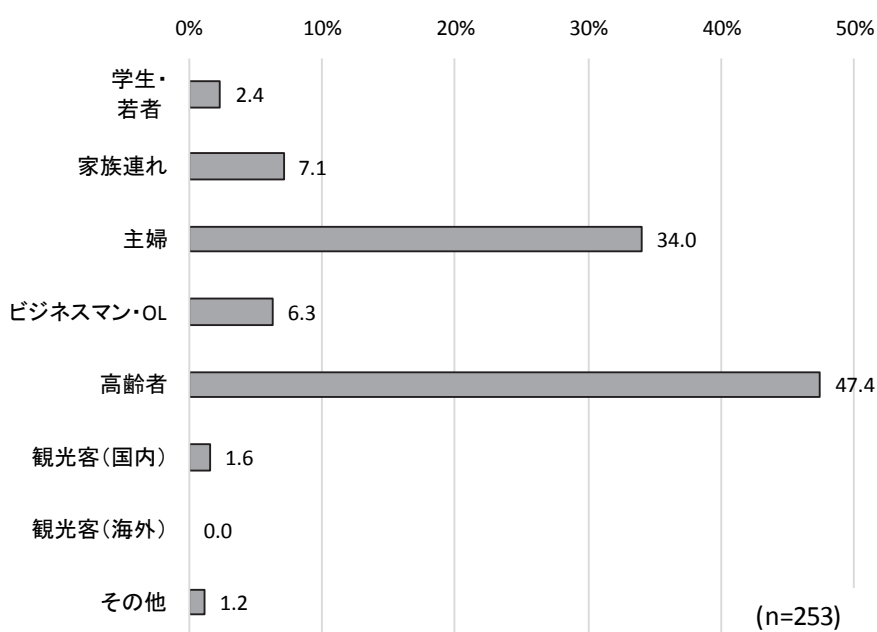
商店街ヒアリング調査でも、A地域の高度成長期に整備された住宅団地やB地域の商店街においては、周辺住民の減少により、来街者が減少傾向にあるという声が聞かれた。

一方、平成 27 年の国勢調査から算出した日本の総人口に占める 65 歳以上人口の割合(高齢化率)は 26.7%に上っており、我が国では人口減少と同時に高齢化も進行している。本県の高齢化率は 25.9%(算出根拠は全国と同じ)と全国と比較すると低いものの、今後、高齢化はさらに進行する見込みである(p. 7 参照)。

また、商店街アンケートによると、商店街で最も多い客層(注)は高齢者(図表 60)であり、県全体で今後も高齢化が進んでいくことを考慮すると、顧客の高齢化も進行していくことが想定される。

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

図表 60 商店街で最も多い客層



商店街ヒアリング調査では、「来街者が一度に買う量や買い物の頻度が減少している」、「商店街まで買い物に訪れるのが困難になっている高齢者も増加している」といった声が聞かれた。

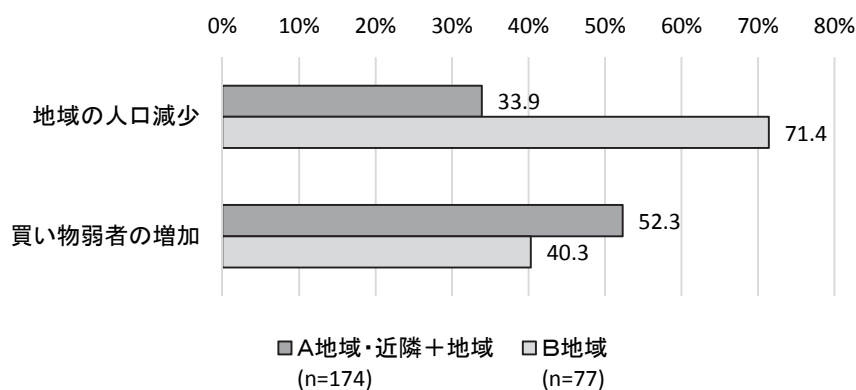
### [問題点]

A地域では、高度経済成長期に、住宅地の開発が進み、新たな開発の余地がない地域が多い。一方、B地域の商店街においては、地域経済が勢いを失う中、働く場の減少や生活利便性の低下に見舞われている。そのため、これらの地域では、新たな人口流入が限られているのに加え、特に、B地域では、進学や就職に伴い人口が流出することが多いことから、商圏人口の減少や顧客の高齢化が進行していることにより、商店街においては来街者が減少し、売上が低下している。

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

商店街アンケートによると、商店街が衰退している理由として「地域の人口減少」を挙げる商店街は、A地域・近隣+地域型で33.9%、B地域で71.4%に上り、「買い物弱者の増加」を挙げる商店街は、A地域・近隣+地域型で52.3%、B地域で40.3%に上っている(図表61)。

図表 61 商店街が衰退している要因に「地域の人口減少」、「買い物弱者の増加」を挙げる商店街(地域・タイプ別)



### [問題解決のための方向性]

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

そのための対策としては、前述した個店や商店街の魅力向上や情報発信の強化、外国人観光客の取り込みなどが考えられる。これらに加えて、地域住民は商店街に対して買い物の場としてだけでなく、様々な公共的な役割も求めていることから(図表62)、そうしたニーズへの対応も必要と考えられる。

商店街を、地域コミュニティ形成・促進の場などに利用できるようにすれば、商店街

への来街頻度が増加したり、これまで商店街のことをよく知らず、商店街を訪れていなかった層を取り込めたりする可能性がある。具体的には、高齢者や放課後の学童の居場所、習い事や趣味等の発表の場、地場製品の販売拠点などとして、商店街を活用することが考えられる。

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

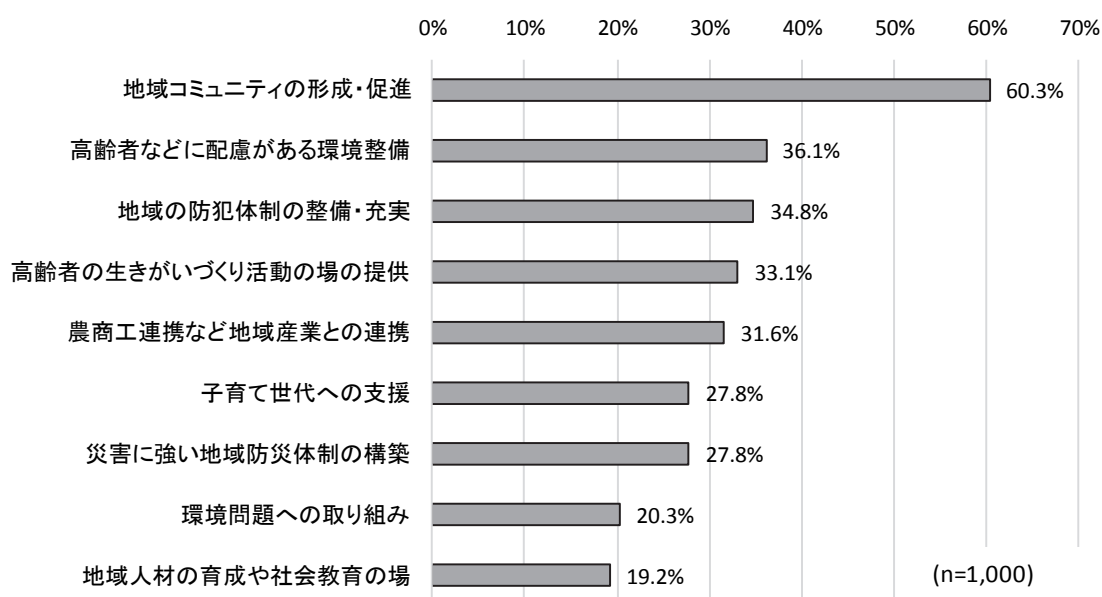
一方、今後、さらなる高齢化の進行が予想され、それに伴い買い物弱者の増加が懸念されているが、商店街における顧客の高齢化対策としては、商店街に訪れることができる高齢者への対応と、訪れることが難しくなった高齢者への対応の2つに分けて整理できる。

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

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

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

図表 62 消費者が商店街に求める公共的役割





## 問題点 9 郊外型商業施設への顧客流出

対象： A地域・近隣+地域型 A地域・広域+超広域型 B地域

### [現状]

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

消費者アンケートで買い物でよく利用する施設について聞いたところ、商店街に多い「一般商店・個人商店」を「全く利用しない」と回答した人が51.9%に上っており、「週に1日以上利用する」と回答した人は9.7%にとどまっている。一方で、一般的に郊外に多く立地している「総合スーパー・ショッピングセンター」では「週に1日以上利用する」と回答した人が40.5%に上っている(図表63)。

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

図表 63 業態別商業施設利用頻度

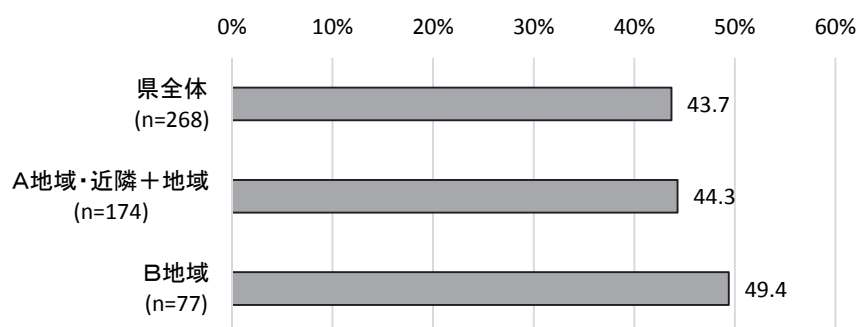
(単位:%)

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

また、商店街アンケートでは、商店街が衰退している要因に「近郊の大型店の進出」を挙げる商店街が県全体で43.7%となっており、これを、地域・タイプ別に見た場合、A地域・近隣+地域型は44.3%、B地域の商店街は49.4%に上っている(図表64)。

商店街ヒアリング調査でも、A地域・近隣+地域型やB地域の商店街において、郊外に出店した大型商業施設への顧客流出により、商店街の来街者が減少し、売上を減少させる店舗が多いという声が聞かれた。

図表 64 商店街が衰退している要因に「近郊の大型店の進出」を挙げる商店街  
(県全体、地域・タイプ別)



また、商店街の核店舗となっていた食品スーパー等には、顧客が郊外型商業施設に流出し、撤退に至ったところも少なくない。それらの食品スーパー等の撤退も、商店街にとって大きな痛手であり、にぎわいを喪失させる要因となっている。

特に、広域・超広域型商店街が立地するA地域の主要駅周辺では、近年、百貨店の閉店が相次いでいるが、その要因としては人口減少やインターネットショッピングへの顧客流出のほか、郊外型商業施設との競合の影響も大きいものと考えられる。

実際に、団体意見交換会では、今後予定されている百貨店の撤退に伴い、百貨店の集客力を背景に経営が成り立っていた個店も閉店せざるを得なくなるのではないかと懸念する声があった。

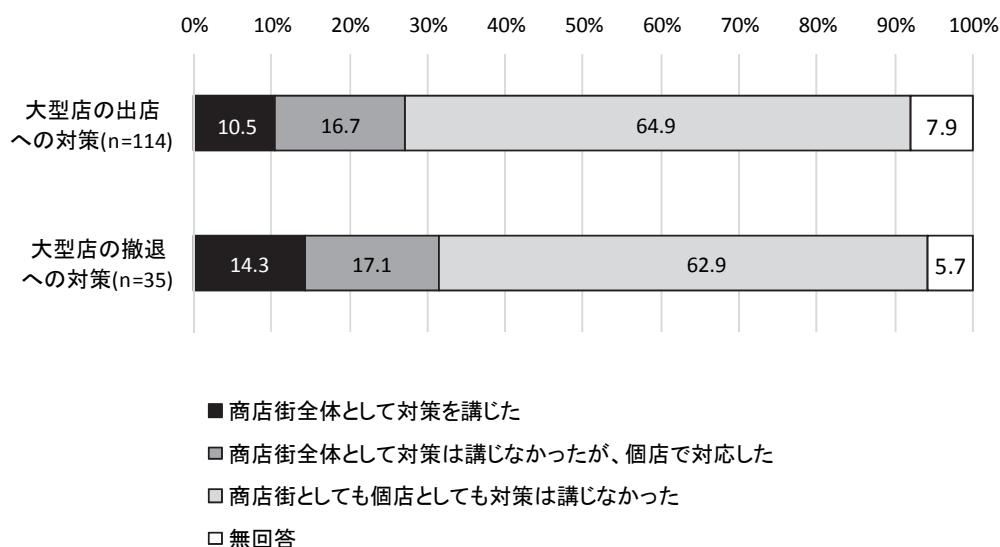
#### [問題点]

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

また、商店街に目を向けると、店主の高齢化及び後継者不足(問題点1)や空き店舗の増加(問題点2)等により業種の不足や非商店の増加(問題点3)が生じ、これによる魅力の低下が、消費者の足を遠のかせている状況にある。一方で、商店街アンケートによると、大型店の出店への対策を「商店街としても個店としても講じなかった」商店街は64.9%、大型店の撤退への対策を「商店街としても個店としても講じなかった」商店街は62.9%となっている(図表65)。

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

図表 65 大型店の出店・撤退への対策の取組状況



### [問題解決のための方向性]

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

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

また、商店街の公共的役割の強化については、商店街を買い物の場としてだけでなく、地域コミュニティ形成・促進の場として利用できるようにすることにより、商店街への来街頻度を増加させたり、これまで商店街を訪れていなかった層を取り込むことを狙うものであり、問題点8の「商圈人口の減少及び顧客の高齢化」への対応として上述したとおりである。

商店街の魅力向上については、問題点10の「インターネットショッピングへの顧客流出」への対応としても重要性が高いことから、詳細は後述することとし、ここでは個店の魅力向上について述べることにする。

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

マーケティング戦略構築の一環として、商店街や個店で活用できるツールとしては、「一店逸品運動」(注1)や「まちゼミ」(注2)、「顧客の購買履歴を蓄積できるポイントカードの導入」等があるほか、「販売促進」については、問題点6に記載した様々な情報

発信手法や店舗外観の整備、店主・店員による心のこもったもてなし(ホスピタリティ)の向上等がある。

(注1)一店逸品運動：個店が他店にはない魅力的な商品・サービスを開発・発掘し(上述の4つの「P」のうち「商品」に関連)、商店街が一体となってPRすることで(同「販売促進」に関連)、新規顧客の開拓やリピーターの獲得を狙う取組。「逸品」の質を高めるためには、商店会の会員が商品等の開発に関する研究会を開き、相互に意見を出し合うといった活動を行うことが有効である。

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

## 問題点 10 インターネットショッピングへの顧客流出

対象： A地域・近隣+地域型 A地域・広域+超広域型 B地域

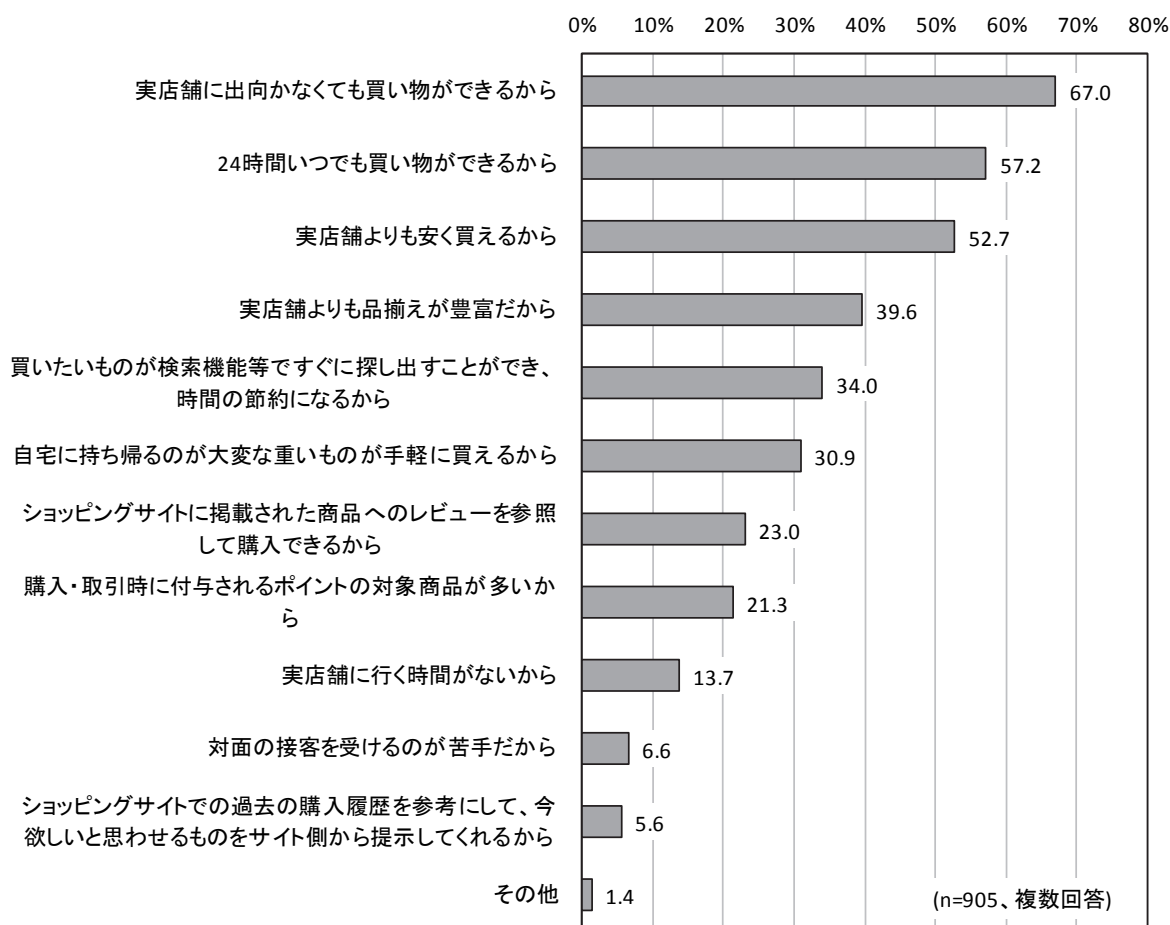
### [現状]

日本のインターネットショッピングの市場規模は、平成 28 年時点で 15.1 兆円と、5 年前の約 1.8 倍に達している (p. 18 参照)。

消費者アンケートにより、県内のインターネットショッピングの利用状況を見ても、利用したことがある人は 9 割に上り、そのうち月に 1 回以上利用する人が 6 割を超えている。また、インターネットショッピングを利用する理由を見ると、「実店舗に出向かなくても買い物ができるから」(67.0%) が最も多く、次いで「24 時間いつでも買い物ができるから」(57.2%)、「実店舗よりも安く買えるから」(52.7%)、「実店舗よりも品揃えが豊富だから」(39.6%)、「買いたいものが検索機能等ですぐに探し出すことができ、時間の節約になるから」(34.0%)、「自宅に持ち帰るのが大変な重いものが手軽に買えるから」(30.9%) となっている (図表 66)。

インターネットショッピングは、その利便性や価格優位性を武器に急速に拡大しており、商店街のみならず百貨店やスーパー、大型専門店等を含むあらゆる実店舗にとって脅威となっている。

図表 66 インターネットショッピングを利用する理由

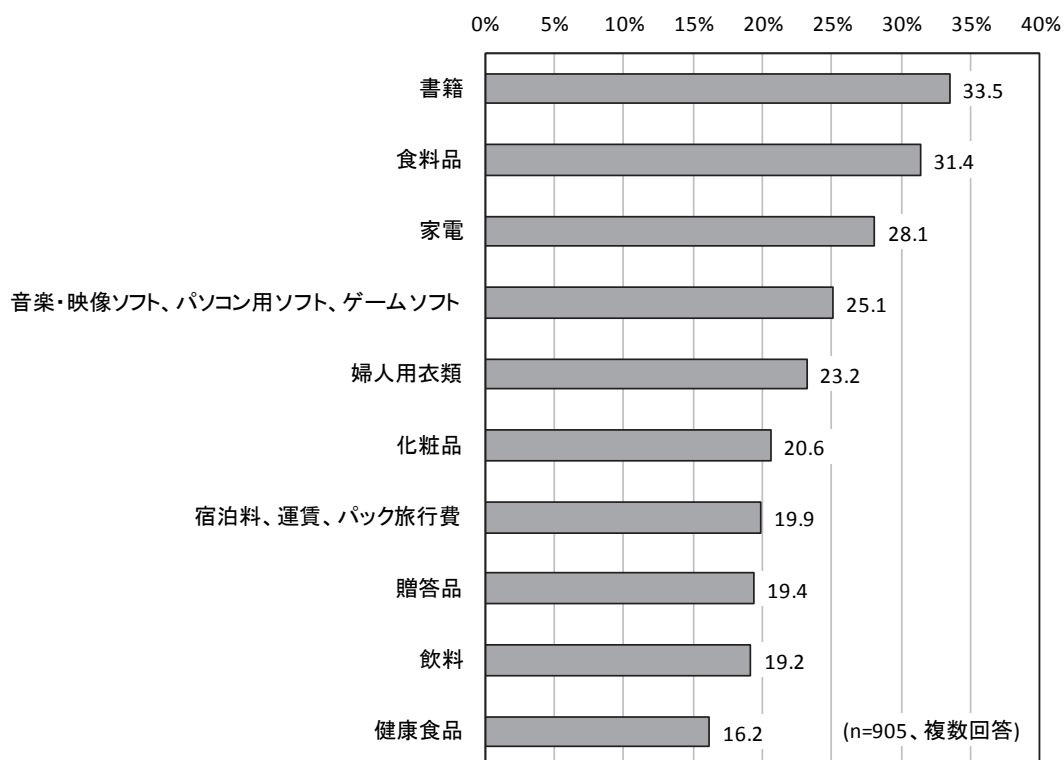


### [問題点]

前述したとおり、インターネットショッピングは、多くの消費者の主要な買い物手段の一つとして定着しており、特に、書籍や家電、各種ソフト、婦人用衣類などの商品の購入で利用されることが多い(図表 67)。

したがって、こうした商品を取り扱っている店舗が中心となる商店街においては、インターネットショッピング拡大の影響をより大きく受け、来街者の減少や売上低下による個店の廃業によって、にぎわいを喪失する可能性がある。

図表 67 インターネットショッピングでの購入品(上位 10 位まで)



### [問題解決のための方向性]

インターネットショッピングが隆盛を極める中、商店街がこれに対抗していくためには、インターネットというバーチャル(仮想的、疑似的)な世界にはない価値を提供する必要があり、個店の魅力向上、商店街の魅力向上、商店街の公共的役割の強化といった3つの方向性が考えられる。

このうち、商店街の公共的役割の強化については、問題点8の「商圏人口の減少及び顧客の高齢化」への対応として前述したとおりであり、ここでは個店の魅力向上と商店街の魅力向上について述べることとする。

1点目の個店の魅力向上については、顔の見える実店舗ならではの強みである、顧客の嗜好に対応した提案や専門的な知識の提供、店主等の心のこもったもてなし(ホスピタリティ)等を強化することにより、長期に渡って顧客と良好な関係を築いていくこと(「お得意様」づくり)が有効であると考えられる。ただし、こうした取組だけでは不十分であり、インターネットショッピング等との競合の中、個店が生き残るためには、上述した「商品」、「価格」、「流通」、「販売促進」からなるマーケティング戦略が構築・実践されていることが前提となると考えられる。

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

近年、生活に必要なモノの充足が進んだことや、人々の価値観の変化を背景に、趣味や芸術鑑賞、旅行、飲食やそれらによる交友等によって得られる充実した時間を求め、サービスや体験に支出する「コト消費」が拡大している。この「コト消費」への対応として商店街において取り組めるものとしては、消費者参加型のイベントの開催、特徴的な飲食店など「コト消費」対応施設の誘致、上述の「お得意様」との交流などが挙げられる。ただし、魅力的な商店街となるためには、個店の魅力づくりと同様に、こうした取組だけでは不十分であり、前提として、最適な業種構成の維持や安全・安心・快適な環境づくりにより、消費者が便利に楽しく買い物ができる基本的な環境が整備されていることが必要である。

上述の各問題を解決するための方向性を推進するためには、商店会や個店、商業振興に関わる団体が中心となって活動すべきである。一方で、商店街は様々な公共的役割を担う存在であるとともに、地域の住民や団体が様々な活動を行うステージとして活用されていることを鑑みれば、行政も商店街を取り巻く様々な名主体とともに、商店街のあり方を検討するなど、商店街を振興する責務の一端を担うことが求められる。

このように商店街の振興には様々な主体が関係するが、各商店街振興の方向性に関係する主体及び当事者(「◎」)、連携先(「○」)を示すと以下のとおりとなる。

図表 68 問題解決のための方向性と関係主体等

問題解決のための方向性		主体・当事者：◎、連携先：○					
		商店会	個店	商工会議所等	行政	住民	民間企業、農業者等
A	後継者育成、創業・開業支援	→ ◎	◎	○	○		
B	商店街の魅力向上	→ ◎	◎	○	○	○	○
C	個店の魅力向上	→ ○	◎	○	○		○
D	最適な業種構成の維持	→ ◎	○	○	○	○	○
E	商店会の組織力強化	→ ◎	◎	◎	◎	○	
F	個店・商店街の効果的な情報発信推進	→ ◎	◎	○	○	○	○
G	商店街の公共的役割強化	→ ◎	◎	○	◎	○	○
H	外国人観光客への対応の充実	→ ◎	◎	○	○	○	○
I	商店街のまちづくりへの参加	→ ◎	○	◎	◎	○	○



### Ⅲ 問題解決のための取組例

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

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

#### 方向性A 後継者育成、創業・開業支援

実施主体	取組例	内容
商店街	チャレンジショップ	商店街の空き店舗を活用したスペースに、本格出店に向けた準備として一定期間出店し、出店者に経営ノウハウを習得してもらう(p.104 京町・新京橋商店街振興組合[高知県])
	ショップinショップ	1つの店舗の中に別業種の店舗が入る。出店者は低コストで商売ができ、受け入れ側は新規顧客の獲得が期待できる
	マッチング事業	空き店舗所有者と出店希望者の間にある、家賃や条件等のギャップを埋めるために、商店街が両者の仲介をし、円滑な空き店舗活用につなげる
	後継者公募	後継者のいない商店を存続させるため、後継者を公募し、ワークショップ等を通じて後継者を選定する
	空き店舗情報の発信	商店街内の空き店舗に関する情報を、商店街や立地環境等の周辺情報も交えながらホームページ等で公開し、新規出店者を募る
自治体、商工会・商工会議所等	後継者塾	経営者としての心構えや商店経営の基礎、事業承継のポイント等を学ぶ講座を開催する
	商人塾	店舗改善に意欲のある商業者を対象とし、商品レイアウトや、情報発信の手法など、魅力的な店舗づくりについて学ぶ講座を開催する
	創業塾	創業を目指す方、創業して間もない方等を対象とした、創業に必要なノウハウを学ぶ講座を開催する
	家賃等補助	実店舗での開業を希望する創業者に対し、開業に際して賃料補助、改修費補助を実施する

#### 方向性B 商店街の魅力向上

実施主体	取組例	内容
商店街	まちゼミ	商店が講師となって行う少人数制のゼミで、商店のことを知ってもらい、お店のファンを作ることで、固定客の確保につなげる(p.86 野田市本町会)
	まちバル	飲み歩き・食べ歩きイベントの開催を通じて、飲食店を知ってもらい、リピーター確保のきっかけづくりをする(p.100 会津若松市役所通り商店街振興組合[福島県])
	一店逸品運動	各個店が、他店にない独自のサービスや商品を提供し、消費者にPRする
	100円商店街	各個店が、店先に100円の商品を準備し、店内で精算することで、入店のきっかけをつくとともに、店内の他の商品の購入を促す
	朝市・軽トラ市実施	農家やイベント業者、一般の方が出店する朝市や軽トラ市を開催し、集客を図る(p.94 銚子銀座商店街振興組合)
	ファサード整備	景観に配慮したファサード改修に取り組み、歴史的な風情ある街並みを形成することでまちとしての価値を高める(p.88 成田市上町商店街振興組合)
	コミュニティスペース設置	空き店舗をコミュニティスペースとして活用。おもちゃ修理工房や英語教室などに利用し、地域に密着した取組を行う(p.78 花見川団地商店街振興組合など)
	「コト消費」向け施設の誘致	イベントや体験販売など、商店街や実店舗ならではの取組により、買い物だけではない魅力を創出し、集客につなげる

## 方向性C 個店の魅力向上

実施主体	取組例	内容
商店街	まちゼミ	商店が講師となって行う少人数制のゼミで、商店のことを知ってもらい、お店のファンを作ることで、固定客の確保につなげる(p.86 野田市本町会・再掲)
	一店逸品運動	各個店が他店にない独自のサービスや商品を提供し、消費者にPRする(再掲)
	ICT活用	ポイントカードをICカードに切り替えることによって、顧客毎の購入履歴を収集する(p.92 大原中央商店街協同組合)
	ファサード整備	景観に配慮したファサード改修に取り組み、歴史的な風情ある街並みを形成することでまちとしての価値を高める(p.88 成田市上町商店街振興組合・再掲)
自治体、商工会・商工会議所等	商店コンテスト	商品やサービスなどの観点から、魅力ある店舗を表彰し、その取組を周知することで、魅力ある取組の横展開を図る
	繁盛店視察	起業希望者や後継者を対象とし、地方都市の商店街等に訪問し、繁盛店の経営手法を学んでもらう
	商人塾	店舗改善に意欲のある事業者を対象とし、商品レイアウトや、情報発信の手法など、魅力的な店舗づくりについて学ぶ講座を開催する(再掲)
	専門家派遣	商店街からの要請に応じ、専門家を現地に派遣して課題解決やイベント事業などについてのアドバイス支援を行う

## 方向性D 最適な業種構成の維持

実施主体	取組例	内容
商店街	テナントミックス	地域のニーズにあった業種構成を実現するために、空き店舗などを活用し、必要な店舗を誘致する(p.106 高松丸亀町商店街振興組合[香川県])
	生鮮市場の設置	テナントミックスの一環として、生鮮市場を商店街自らが設置する(p.106 高松丸亀町商店街振興組合[香川県]、p.90 茂原榎町商店街振興組合)
自治体、商工会・商工会議所等	必要業種店舗への家賃補助	空き店舗に商店街自らが選定した業種の店舗を誘致した場合に、店舗賃借料の一部を商店街に対して補助する

## 方向性E 商店会の組織力強化

実施主体	取組例	内容
商店街	青年部・女性部の設置	次世代の商店街リーダー育成のため、青年部を設置し事業を任せるなどして世代交代を円滑に行う(p.95 木更津一番街商店街振興組合)
	他団体との連携	他の商店街や、大学、NPOなどと連携することで、単独の商店街では実施が難しかった事業や、外部からの新たな視点を活かした事業が実施できる
	役員への若手登用	役員に若手を登用し、イベントなどの運営を通じ、商店街活動のノウハウを習得させることで、次世代の商店街リーダーとして育成する
自治体、商工会・商工会議所等	商人塾	意欲のある事業者を対象とし、魅力的な店舗づくりと並行して、商店街活動のノウハウについて学ぶ講座を開催する
	専門家派遣	商店街からの要請に応じ、専門家を現地に派遣して課題解決やイベント事業などについてのアドバイス支援を行う(再掲)
	法人化(経費補助)	任意団体の商店街が法人化した場合にその経費(設立費・運営費)の一部を助成する

## 方向性 F 個店・商店街の効果的な情報発信推進

実施主体	取組例	内容
商店街	ホームページ・SNSによる情報発信	ホームページやSNS(Facebook・Twitter)等の媒体を活用して、商店街の情報発信する(p.80 谷津商店街協同組合など)
	地域メディアの活用	ケーブルテレビなどの地域メディアに商店街の情報を積極的に売り込み、情報発信をしてもらう(p.84 真間銀座会)
	商店街マップ作成	商店街の店舗情報だけでなく、商店街周辺の情報を交えた商店街マップを作成する(p.84 真間銀座会)
	イベント開催	定期的イベントを実施することで、商店街への来街を促し、商店街のPRを行う(p.97 船橋市本町通り商店街振興組合など)
自治体、商工会・商工会議所等	イベント事業に対する補助	街のにぎわいを創出することを目的とした、商店街等のイベントに対し、補助を行う
	商人塾	店舗改善に意欲のある商業者を対象とし、商品レイアウトや、情報発信の手法など、魅力的な店舗づくりについて学ぶ講座を開催する(再掲)
	専門家派遣	商店街からの要請に応じ、専門家を現地に派遣して課題解決やイベント事業などについてのアドバイス支援を行う(再掲)

## 方向性 G 商店街の公共的役割強化

実施主体	取組例	内容
商店街	宅配・送迎サービス	地域の高齢者などを対象に、商品の宅配や、商店街への送迎を行うことで、売上の確保を図る(p.78 花見川団地商店街振興組合)
	安心・安全な商店街環境整備	防犯カメラや街路灯などを整備し、安心・安全に歩いて買い物ができる商店街環境を整備する
	休憩施設・トイレ整備	トイレ等のある休憩スペースを設置し、買い物客が休憩を挟みながら長時間商店街に滞在できるようにする(p.83 大久保商店街協同組合など)
	授乳施設整備	授乳やおむつ替えができる施設を整備することで、子育て世代が安心して買い物できる商店街にする(p.96 千葉銀座商店街振興組合)
	店舗セットバック	店舗をセットバックして歩道を設置し、まちの風情を残しながら、安全な街路を形成(p.88 成田市上町商店街振興組合)
	電動車いす貸し出し	高齢者や身障者等が商店街内を散策できるよう、電動車いすを無料で貸し出す
	買物介助	商店街でサービス介助士実技教習を開催し、各商店が、高齢者や障害のある人の介助の仕方を学ぶ
自治体、商工会・商工会議所等	ハード整備への補助	商店街が実施する、防犯カメラや街路灯などのハード整備事業に対し補助をする

## 方向性H 外国人観光客への対応の充実

実施主体	取組例	内容
商店街	多言語指さしシート	店員と外国人客が文を指さすだけで会話ができる多言語指さしシートを作成し、スムーズな対応による接客を実現する
	Wi-Fi(ネット環境)の整備	無料Wi-Fiサービスの提供。災害時には、無料インターネット接続時間の制限を開放することで、避難情報等の収集ができるようにする
	メニュー・POP・マップ・ホームページ等の多言語化	英語・中国語・韓国語で表記された商店街マップを作成し、外国人観光客にまち歩きや商店街への来街を促す
	外国人観光客向け情報発信	ホームページやSNS、インターネット動画サイトなどを活用し、外国人観光客に、商店街や地域の魅力を発信する
	店員の語学研修	インバウンド対策のために、店員向けの英会話教室を実施し、外国人観光客に対する接客力の向上を図る
	免税手続き一括カウンターの整備	免税手続きを一か所で行える一括カウンターを設置することで、外国人観光客がスムーズに買い物できるようにする(p.106 高松丸亀町商店街振興組合 [香川県])
自治体、商工会・商工会議所等	旅行業者との連携	旅行会社や観光協会等と連携し、日帰りの外国人観光客向け商店街観光ツアーを実施する

## 方向性I 商店街のまちづくりへの参加

実施主体	取組例	内容
商店街	地域の美化活動	地域住民等と連携し、商店街周辺の美化活動を実施することで、地域の価値向上や、地域との連携推進を目指す(p.82 JR佐倉南商店会)
自治体、商工会・商工会議所等	地権者・事業者・行政等の連携強化	駅周辺地域の活性化グランドデザインを策定。駅周辺を複数のエリアにゾーニングし、それぞれの方向性に沿ってまちづくりを進める
	まちづくり推進組織の設立	まちづくり協議会や、まちづくり会社などを設立し、商店街だけでなく、地域全体の連携を促進し、まちの活性化につなげる(p.96 千葉銀座商店街振興組合など)
	民間活力の活用	まちづくり構想を策定の上、行政の他、大学、デベロッパー等で委員会を構成し、構想を推進する