

令和8年度京都市商業振興アドバイザー会議 摘録

1 日 時

令和8年8月27日（木）午前10時～正午

2 場 所

京都信用金庫 QUESTION 4F ROOM1

3 出席者（委員8名中6名出席）

（議長）石崎 祥之	立命館大学大学院経営管理研究科教授
井上 芳恵	龍谷大学政策学部政策学科准教授
北島 隆次	TMI 総合法律事務所 弁護士
辻本 法子	桃山学院大学副学長・経営学部教授
橋本 勇人	橋本経営相談事務所 代表
平元 俊一	市民公募委員

4 議題

- （1）「京都らしい商い」について
- （2）これまでの施策と今後の方向性

5 各委員からの主な意見

（1）「京都らしい商い」について

- 「京都らしさ」を一言でいうと「品」や「上質さ」だが、現在その価値が失われつつあり強い危機感を抱いている。それは単に高級品を売るという意味ではなく、街の風情や全体の品格を損なう「チープな商売」が増加しているためである。京都の街全体の質の低下を防ぐためには、出店者をしっかりと選んでいくこと、別の視点で言うと、お客様を選んでいくような方向へと舵を切る必要がある。
- 商店街等の組織には、「組織全体をマネジメントできる人」が上層部にいないという問題がある。商売自体は上手でも、マネジメント能力や経営センス、将来のビジョンが不足しており、それが新しい取組や人を排除する構造を生んでいるのではないか。また、組織には、将来に向けた投資と回収という「ファイナンス」の視点を持って、組織を管理できるトップが不可欠である。
- 消費者行動やマーケティングの視点から言うと、他者が「京都らしい」と認識するものと、事業者や商店街など、自らが「京都らしい」と認識しているものの間に、大きなギャップが存在しているのではないか。行政の取組としては、「製品志向」の施策にならないために、「顧客志向」の視点が不可欠である。まずはマーケティングの視点で、顧客をセグメント化し、誰をターゲットにするのかを考える必要がある。
- 商店街の規模や立地、地域特性によって、何を目指すのか、何が「京都らしさ」なのかという定義やアプローチは異なる。また、商店街では、組織をリードする人材や専門的な相談に乗れるような事務局の人材が圧倒的に不足している。京都市としても、これからは、商店街の組織としての運営支援にもっと踏み込むべきではないか。
- 京都には、町衆が知恵を絞り身銭を切って地域を支えてきた歴史があり、これが京都の全ての基本にある。そうした意味では、特に「やる気のあるエリア」を、行政としてどのように育てていくかという視点が必要である。商業振興にも、街や暮らしを視野に入れ、「エリア・街をどう守るか」という目線でのアプローチが必要である。

京都基本構想には千年先を見据える超長期の目線が入っているため、目先の売上を追う単純なマーケティング手法とは異なる、文化的な価値や長期的な持続可能性を評価する手法が必要である。

- 中長期的な目線で考えると、究極的には「教育」が必要になってくる。やる気のある若い世代に対して、ファイナンス的、投資思考のリアルなビジネス教育を積極的に行うべきである。学生の職業体験も良い取組ではあるが、それだけではなく「ビジネスモデルの構築やマネジメント」等を学ぶ「ハイブリッドな教育」が必要である。
- コンビニ看板が景観に配慮したグレーに統一されている点に、京都の街に対するリスペクトを感じる。このような厳しい景観規制を実行できるのは、行政の力に他ならない。外部巨大資本の参入をただ排除するのではなく、彼らと渡り合い、京都市のルールを理解してもらい京都の風情に合った店舗展開へと誘導することが重要だ。
- 大企業の力をうまく活用し、歴史を守りながら経営的にも自立できる関係を構築することが重要である。また、まずは地元で愛されるブランドとしての本質を磨き、その結果として観光客へファンを広げていくアプローチは、学ぶべき点の多い成功事例といえる。京都市には、こうした志のある取組を支える仕組みづくりが求められる。
- 地元の日常に愛され、たまたま有名になってお土産として選ばれることが商売の本質である。大企業や観光客を単純に排除するのではなく、地域の日常や文化と「共生」する仕組みをデザインすることが重要である。
- 「京都らしさ」は、この街の価値を高めたい、誇りを持って守りたいという強い意志を持った人々が住んでいることそのものである。そうした誇りをルールに落とし込むことができれば、ギャップも埋まり、京都の地位をより強固に保つことができる。
- 京都がしっかりとブランド管理を行い、京都の基準を守らせることでブランドの主導権をこちらが握って稼ぐような仕組みを作るべき。商店街のマネジメント能力やブランド管理能力を高めることが、今後の「京都らしい商い」の存続に不可欠である。
- 京都ブランドの本質的な価値は、「職（なりわい）」と「食」、「住（くらし）」、そして「観光（文化）」が同ジエリアに混在し、日常の中で密接に結びついている点にある。だからこそ、京都では「市民生活と観光の調和」が最も重要な施策になる。

（２）これまでの施策と今後の取組の方向性

- 京都市が税金を使って補助金を出すからには、将来、地域経済の活性化や税収の増加という形でしっかりと「回収できる」見込みのあるものでなければならない。そのため、「自立した組織を運営する能力がない商店街」や「マネジメント能力が欠如した商店街」に対して補助金を出すべきではない。イベントや消費喚起等のソフト面の支援を行うのであれば、事前に厳格な経営基準や審査を設け、かつ事業後にその効果を測定する「効果検証」を行うべきである。持続的に価値を創造できる事業に対してのみ支援を行う、明確な選別基準を設けることが必要である。
- その地域でキラリと光る特徴的なお店は、行政も徹底的に支援して残していくべきである。そうした魅力的な個店がエリアの核となり、人を惹きつけることで、結果的に観光客の分散や回遊を促す強力な誘導策となる。一方、商店街には、「自分たちの街を５年後、１０年後にどうしていきたいのか」という具体的な未来のビジョン、つ

まり「自立的なプラン（街づくり計画）」を募集し、しっかりと筋の通った、やる気と実力のあるプランを提示したところには、単年度ではなく中長期的な伴走支援にシフトすべきと考える。全てを一律に守ろうとするのは、財政的にも難しいため、守るべき価値のあるエリアや頑張る意思のあるエリアにのみ重点投資し、そうでないところとははっきりと分ける「支援のメリハリ（選択と集中）」をつける必要がある。

- これからの商業振興においては、単なる店舗支援にとどまらず、地域の「産業政策」と「商業・観光政策」を高度に融合させていく視点が不可欠であり、京都でもこうした分野横断的な連携を考えていくべきである。
- 京都の商店街においても、京都ならではの比類なきブランド力を活かして、自立的にお金を「稼げるネタ（ビジネスモデル）」が、まだまだたくさん眠っているはずである。京都の有形無形の歴史・文化資源を巻き込んだ「ブランドビジネス」を展開していくことも、次期商業振興の新たな挑戦になるのではないか。
- 自立的なビジネスモデルを構築していくためには、「新たな取組に挑戦したい」と考えているプレイヤーが、すぐにチャレンジできる環境を作ること、そしてそれを周囲の様々な主体がしっかりとサポートする体制が重要である。特に、若い世代の実践的なプレイヤーをいかに商店街の核に巻き込んでいけるか。そこをサポートする仕組みが、これからの商店街の自立に影響を与える。
- 商店街の中に、商店街の活動に一切協力せず、組合費も払わないフリーライダーの店舗が増えてしまうと、お金を出して街路灯や景観を守っている一部の地元店舗との間で、大きな温度差が生じてしまう。これが商店街の団結を崩し、活動を疲弊させる大きなネックになっている。京都の特定の商店街や地域に出店する場合には、ナショナルチェーンや大手資本であっても、「地域の美化清掃や、災害時の協力、商店街活動への一定の参加・協力を義務づける（あるいは強く促す）」といった、本社部門や経営陣と直接交渉できるような共通のルールを作るべきである。
- アーケードなどのわかりやすい共同施設がない商店街の場合、「組合に入るメリットがない。入らなくても、街路灯の明かりは勝手に灯っているため、高い組合費を払うのは馬鹿らしい」ということになり、組合に加入してくれない。このフリーライダー問題を解決するルールがないと、組織の崩壊を止めることはできない。
- 地域と大企業の協働事例について、京都市の公式ホームページや SNS 等で宣伝するのはどうか。企業としての社会的評価が上がって、さらにやる気になる。また、他の「まだ地域活動に参加していない大企業」に対しても、「あそこがやっているなら、うちの会社も京都の地域のために何かやらなければ」というような、良い意味でのプレッシャーを与えることができるのでは。
- 地域貢献に参加している企業や従業員の方々は、そもそも企業としての「経営の余裕」があるからこそ、そうした活動に参加しやすいという側面も否定はできない。一方、地域に新しく入ってきた一般のマンション住民や、新しく開業したものの経営に必死な小規模店舗に対して、同じような高い意識を一律に求めるのは難しいかもしれない。新しく仲間になった人々に、京都の街への当事者意識や愛着を持ってもらうためには、安易なイベントへの参加ではなく、長い時間をかけて地域との接点や機会を地道に作っていくような、「長期的な教育や機会のデザイン」が不可欠である。

- 「地域貢献をしたい、コラボをしてみたい」と考えている魅力的なプレイヤーは、最初から大きな取組をするために何百万円という多額の予算を必要とせず、予算よりも「きっかけ」を求めている。そのため、「10万円や20万円程度の少額で、お試しで使える簡易な補助」を創設してみてはどうか。こうした使いやすい簡易な少額コラボ支援があれば、コラボの件数が増え、その中から本当に持続可能で面白い成功事例が自発的に生まれてくるだろう。
- 今の大学生、特にビジネスや芸術、音楽、デザインなどを学んでいる熱心な学生たちは、自分たちの「作品を発表する場」や、「音楽を演奏する場」、あるいは「学んだビジネスプランを実践する場」を、喉から手が出るほど欲しがっている。一方で、商店街の側には、活用されずに眠っている「空き店舗」や「空き地」がたくさんある。京都市として、その空き店舗を「学生たちのチャレンジショップや発表の場」として、例えば3ヶ月といった期間限定で、原則「無料」で開放して貸し出すような仕組みをコーディネートしてはいかがだろうか。大学が多く存在する「学術都市・京都」の強みを活かした、低コストで効果的なコラボ施策になる。
- 空き店舗があるから、いつも通りの物販店を誘致しようとするのではなく、期間限定の「若手のチャレンジエリア」を設けるなど、空きスペースを流動的に活用していく試みが考えられる。
- 無料の公共スペースやサービスを安易に増やすことには、強い危機感を持っている。無料の場所は「タダ乗りだけを求める層」が集まり、お金を払って地域経済を回してくれるお客様が敬遠してしまうからである。商店街の自立においては、ゴミ箱やトイレなどこれまで無料だったサービスも「有料化するべき」と考えている。「お金を支払っていただくことへの価値デザイン」を徹底しない限り、街の健全な財政維持も顧客の質の担保もできない。
- 無料に頼る公共サービスはいずれ限界がくる。タダで提供するのではなく、「きちんとお金を支払っていただくことの仕組みのデザイン」こそが、これからのエリアマネジメントに求められる知恵であり、無料公共の限界をしっかりと見極めるべきである。
- 歴史的な街並みの崩壊を防ぐには、相続で建物が売却される前の「事前相談」が不可欠だと考えている。相続後では思い入れのない子世代がすぐに売却し、古い建物は壊されてしまうことが多い。手遅れになる前に行政や地域がいち早く情報を掴み、建物を活用・支援する仕組み作りが求められているのではないか。
- 商店街において、店舗の業種をコントロールしたり、景観を維持する建物の取り壊しを防ぐためには、商店街組織として「一定の高い加盟率」と「地域としての明確なルール」が必要になってくる。京都市は、若い子育て世代に、京都に住んでもらいたいという大方針を掲げている。そうであるならば、単に安いマンションや一戸建てを乱立させる住宅政策を進めるのではなく、その近隣に、地域の魅力を伝える素晴らしい「京都らしい商業施設や個店」がしっかりと連続して存在する、そうした「住宅政策と商業振興政策を高度に融合させた、都市空間デザイン」を、大きなマスタープランの視点から描いていくことが求められているのではないか。