

公表時間：9月28日(火) 14時00分



BOJ
Reports & Research Papers

2021年9月28日

日 本 銀 行

地域経済報告（さくらレポート）別冊シリーズ

感染症のもとでの地域の 消費関連企業の取り組みと課題

<概要版>

本報告は、上記のテーマに関する支店等地域経済担当部署からの報告を集約したものである。

目次

1. はじめに
2. 感染症のもとでの個人消費動向の特徴
3. 地域の消費関連企業の具体的な取り組み
 - (1) 取り組みの特徴
 - (2) ウィズコロナに特化した取り組み
 - (3) 需要の回復に備える取り組み
 - (4) 感染症のもとでの変化に着目した取り組み
 - (5) 「連携」を通じた取り組み
4. 取り組みを進めていくうえでの課題
5. おわりに

1. はじめに

- 新型コロナウイルス感染症が拡大し、宿泊、飲食など対面型サービス消費を中心に大きな下押し圧力が加わる中、関連する企業の業況は、大きく悪化した状態が続いている。
- このような厳しい事業環境が長引くもとで、地域の消費関連企業においては、政府や地方自治体、金融機関などによる各種の支援策を活用しながら事業の継続を図るとともに、地域において様々な取り組みを進めている。

(図表1) 感染症を巡る動向

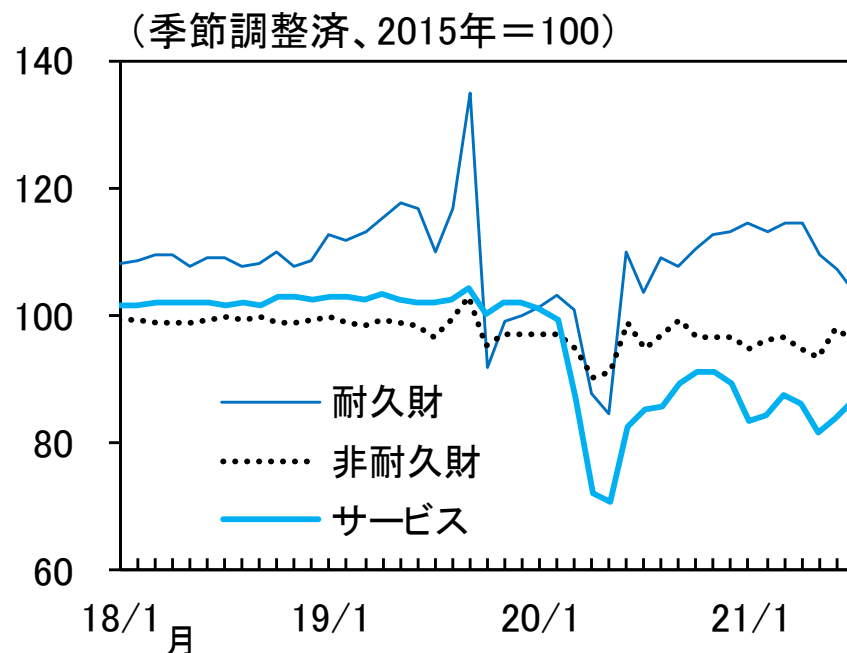
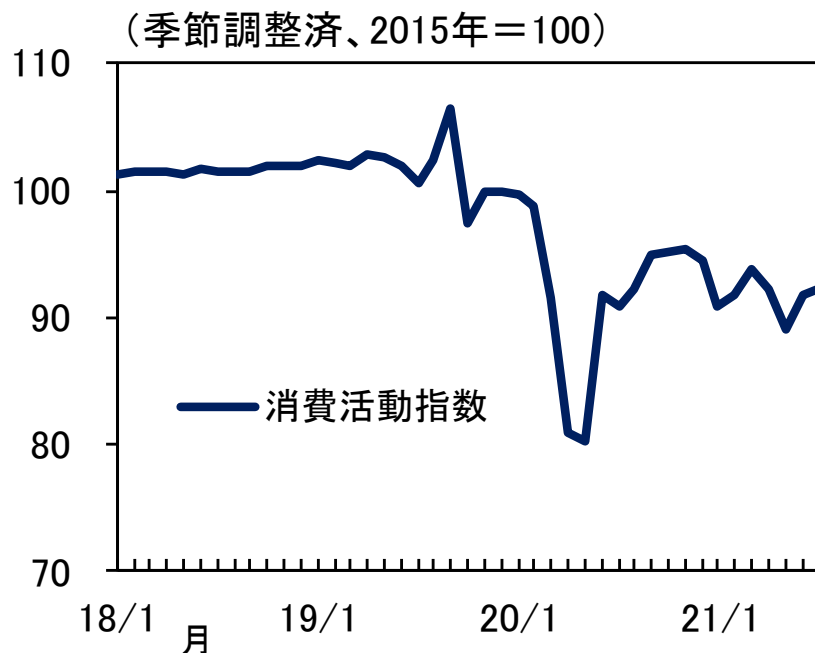
年月	出来事	年月	出来事
19年12月	中国当局が世界保健機関(WHO)に原因不明の肺炎発生を報告	21年 1月	1都3県に緊急事態宣言発出
20年 1月	日本で1例目の感染例を確認	2月	緊急事態宣言の実施区域に7府県を追加
	WHOが新型コロナウイルス関連肺炎に関する緊急事態宣言		医療従事者等を対象としたワクチンの先行接種が開始
2月	政府が新型コロナウイルス感染症対策の基本方針を発表	3月	緊急事態宣言の解除を決定
		4月	まん延防止等重点措置を3府県に初適用
3月	東京オリ・パラの開催延期が決定	5月	4都府県に緊急事態宣言発出
4月	7都府県に緊急事態宣言発出		ワクチン大規模接種センターでの接種が開始
		緊急事態宣言の実施区域を全国に拡大	6月
		特別定額給付金の支給を閣議決定	7月
5月	緊急事態宣言の解除を決定	8月	緊急事態宣言の実施区域に東京都を追加
7月	「Go Toトラベル」の開始		緊急事態宣言の実施区域に19道府県を追加
10月	「Go To Eat」の開始	<8月末時点>	
	「Go Toトラベル」に東京都を追加	緊急事態宣言の実施区域:21都道府県 まん延防止等重点措置の実施区域:12県	
11月	感染拡大等を受けた「Go To キャンペーン」の一部見直し		
12月	「Go Toトラベル」の一時停止		

(注) 各種報道発表資料等をもとに作成

2. 感染症のもとでの個人消費動向の特徴

- 個人消費の全体的な動向をみると、感染拡大の状況やそれに伴う公衆衛生上の措置の内容を映じて、月々の振れが大きくなっている。
- 財消費は巣ごもり需要等を背景として全体としては堅調に推移する一方、サービス消費は感染症の影響による下押し圧力を強く受けているなど、業種ごとの動向に大きなばらつきがみられている。

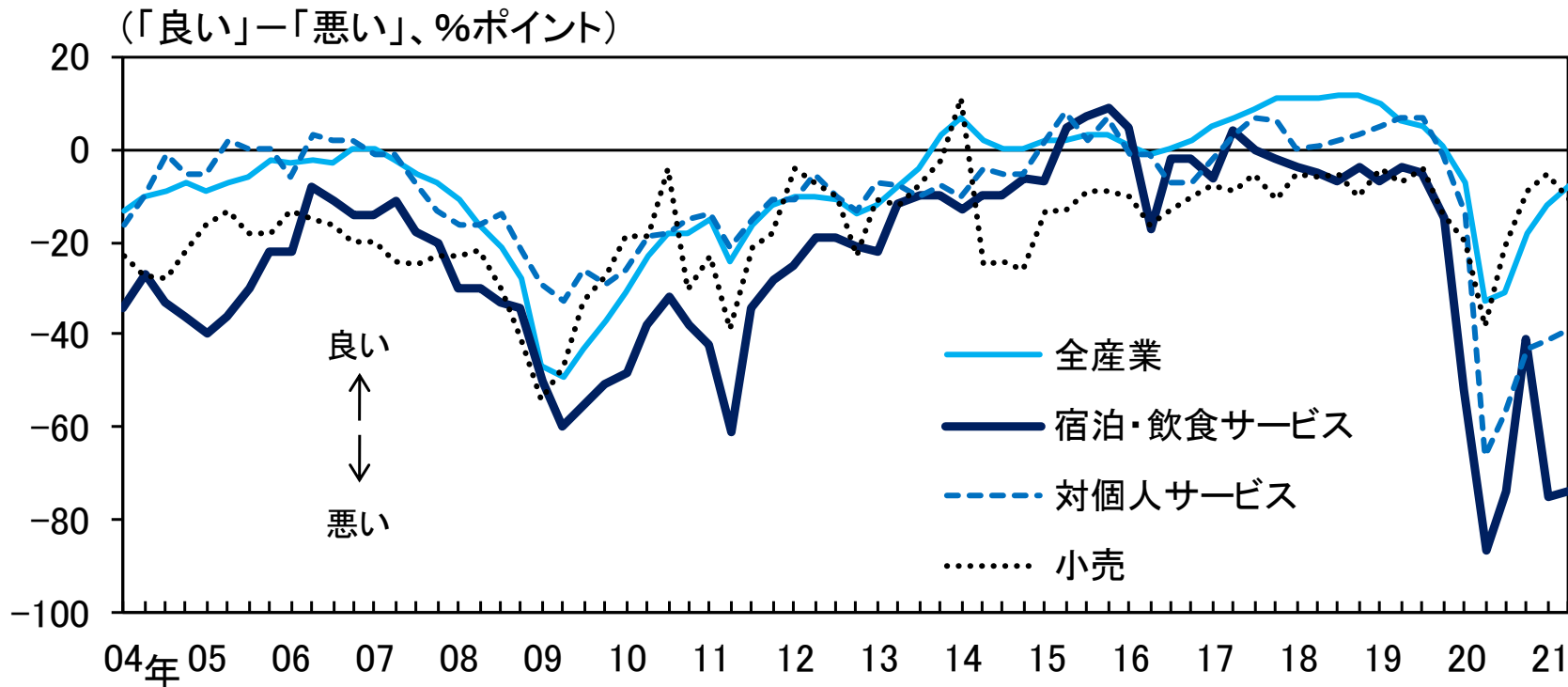
(図表2) 消費活動指数



2. 感染症のもとでの個人消費動向の特徴

- 短観における中小企業の業況判断DIは、宿泊・飲食サービスや対個人サービスといった対面型サービス業において、感染症の拡大以降、他の業種に比して大幅に落ち込み、足もとにかけても厳しい状況が続いている。

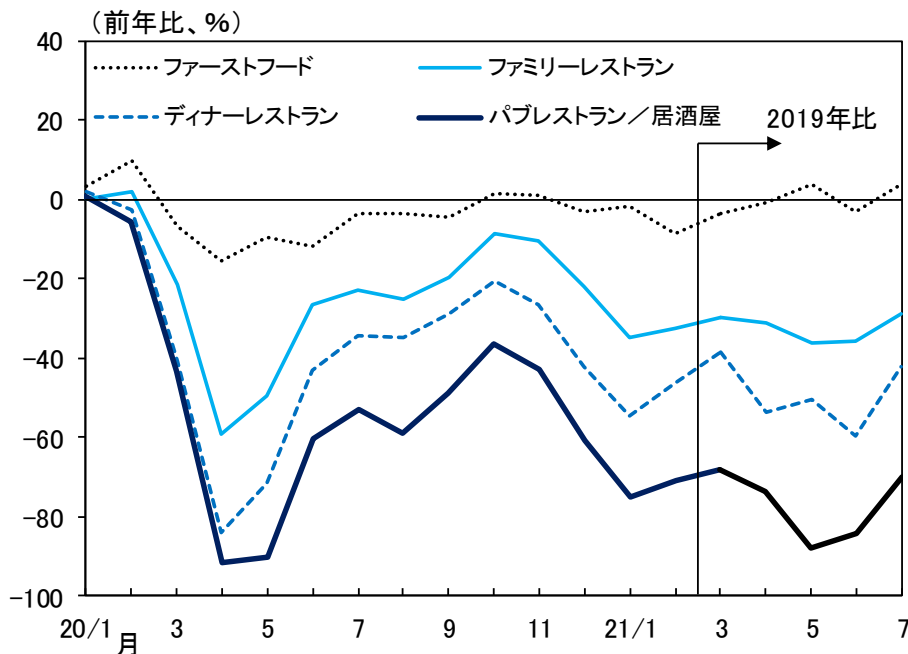
(図表3) 短観の業況判断DI(中小企業)



2. 感染症のもとでの個人消費動向の特徴

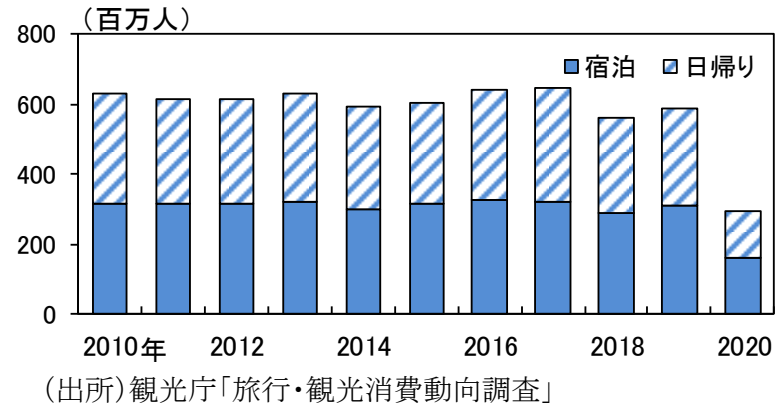
- 同一の業種内であっても、その売上動向や事業環境には大きな差が存在。
 - … 外食ではファーストフード店と居酒屋で売上動向は大きく異なる。
 - … 観光の動向をみても、国内需要、インバウンド需要とも大きく落ち込んでいるが、特にインバウンドは感染症拡大以降ほぼ皆減。

(図表4) 外食の業態別売上動向

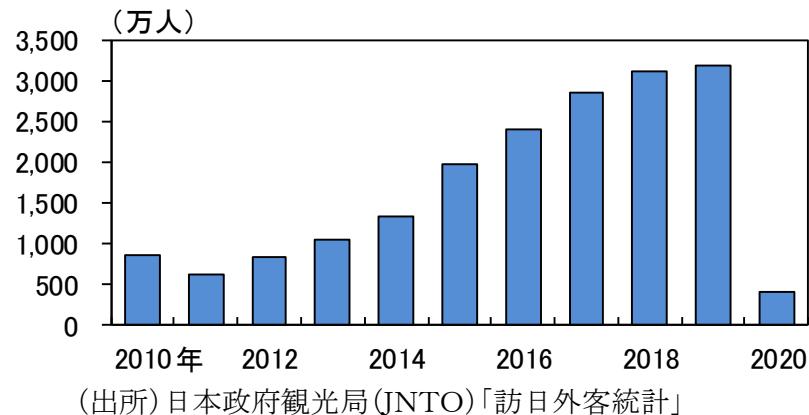


(注) 2020年1月から2021年2月は前年比、2021年3月以降は2019年比。
 (出所) (一社) 日本フードサービス協会「JF外食産業市場動向調査」

(図表5) 日本人国内延べ旅行者数



(図表6) 訪日外国人旅行者数



2. 感染症のもとでの個人消費動向の特徴

- こうした中で、地域の消費関連企業の先行きの見方には、かなりのばらつきがあるほか、そもそもこれを見通すこと自体が難しいとの声も聞かれている。
- しかし、先行きの見方を大別すれば、先行きの需要回復を想定するものと、感染症のもとでの変化が定着することを想定するものがある。

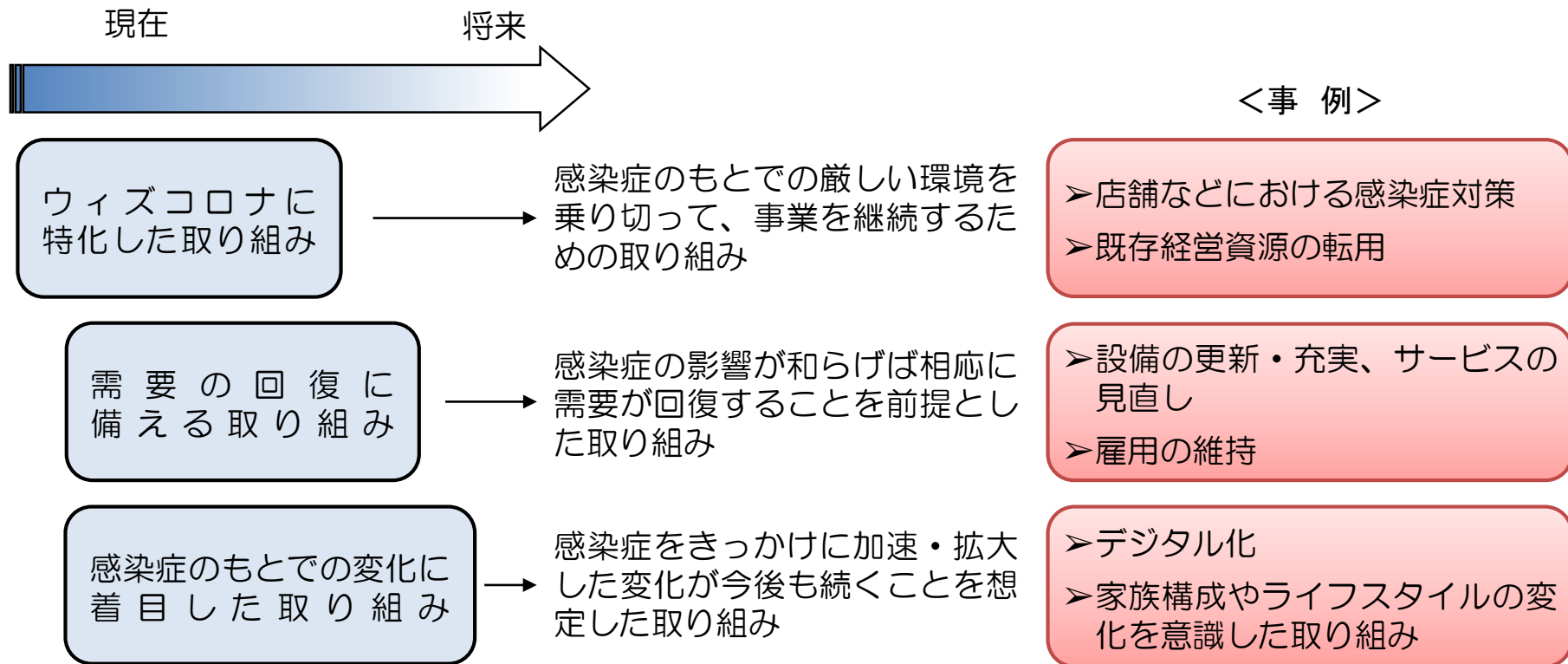
- (1) **ワクチン普及後は客数の回復が見込めるが、感染症下での消費行動は継続する（仙台・小売）**
ワクチンが希望者に行き渡れば来店客の回復が見込める。もっとも、テレワークの定着や出張の減少、遠出を控え近場で楽しむといった感染症下でみられた消費行動は続くだろう。
- (2) **インバウンド客や国内観光客は回復するが、ビジネス客はコロナ禍前には戻らない（本店・宿泊）**
インバウンド需要はいずれ成長軌道に復してくるほか、国内観光需要も、高齢者が余暇を楽しむ需要から拡大するとみている。もっとも、ビジネス需要については商談のリモート化が進むなどで、コロナ禍前に比べ▲3割程度減少するとみている。
- (3) **国内観光客は回復するが、インバウンド客やビジネス客の回復は鈍い（福岡・運輸）**
国内観光客は遠からず回復すると思うが、インバウンド客はしばらく戻らないほか、ビジネス客もオンライン会議の普及により出張機会が減少し、回復が鈍いのではないかとみている。
- (4) **先行きのサービス需要が見通し難く、出店戦略を決めかねている（本店・飲食）**
ワクチンの普及によりコロナ禍の収束が期待されるが、その場合でも非対面のサービスが主流となるのか見極め難い。対面型のサービスに強みがある当社としては、今後の店舗形態を含めた出店戦略を決めかねている。

(注)かっこ内は(支店等名・業種名)。以下同じ。

3. 地域の消費関連企業の具体的な取り組み

(1) 取り組みの特徴

- 地域の消費関連企業の取り組みは、①ウィズコロナに特化したもの、②需要の回復に備えるもの、③感染症のもとでの変化に着目したもの、の3つに整理できる。



3. 地域の消費関連企業の具体的な取り組み

(2) ウィズコロナに特化した取り組み

・・・感染症のもとでの厳しい環境を乗り越えて、事業を継続するための取り組み

【店舗などにおける感染症対策】

- 対面型サービスや小売など、顧客と対面での接点が生じる業種においては、感染症のもとでも安心して来店できるよう、様々な感染症対策が行われている。

飛沫感染防止用のアクリルパーテーション等を設置（岡山・宿泊）

- (5) 飛沫感染防止用のアクリルパーテーションや非接触で体温を測定するサーモビューアー、ウイルス不活性化装置など感染症対策になりうる機器は全て導入した。

入店者数を制限しながら催事を実施（大分・小売）

- (6) 密を避けるため、入店客数を一坪一人までと制限して催事を実施。また、混雑度合いが表示されるカウンターサイネージを設置して管理した。

除菌と清掃を行うロボットを導入（青森・小売）

- (7) 来店客が減少する中で、除菌と清掃を行うロボットを導入。顧客からは「清掃ロボットにより安心して買い物ができる」との評価が得られ、来店客数の維持につながった。

PCR検査付きの宿泊プランを新設（名古屋・宿泊）

- (8) 宿泊前日までに結果が判明するPCR検査付きプランを新設。陰性であればホテル内サービスに利用可能なクーポンを付与する。陽性の場合は宿泊キャンセルとなるがキャンセル料は無料とした。

感染リスクの低減のため、組合加盟旅館を対象としたワクチンの職域接種を実施（福島・業界団体）

- (9) 感染リスクの低減のため、組合加盟旅館の従業員を対象にワクチンの職域接種を実施した。受入態勢整備のアピールにもなり、予約の増加につながった。

3. 地域の消費関連企業の具体的な取り組み

(2) ウィズコロナに特化した取り組み(続き)

【既存経営資源の転用】

- 対面型サービス業など、感染症の影響により需要が急減した企業においては、既存の経営資源を少しでも有効に活用する観点から、臨時的対応として、既存設備を他の用途に転用するなどの事例がみられている。

- 土産物需要の減少から稼働率が低下している配達車両を活用し宅配業務を請負（青森・食料品）**
- (10) 土産物需要が低迷する中で稼働率が低下している配達用車両を有効活用するため、地元のショッピングセンターの宅配業務を副業として手がけている。

- 休業中の飲食店の厨房をレンタルキッチンとして貸出（静岡・飲食）**
- (11) 外食需要の減少から飲食店は休業せざるを得なくなったが、自炊・内食向けに需要が高まっている料理教室に店舗の厨房をレンタルキッチンとして貸出。

- ホテルレストランのシェフによる出張料理教室サービスを開始（京都・宿泊）**
- (12) ホテルレストランの利用客が減少する中、シェフが家庭で個別指導を行う「出張料理教室」サービスを開始。これによりシェフの雇用維持につながる。

- ホテルを休業する間、地元の農家とワークシェアリングを実施（高知・宿泊）**
- (13) ホテルを休業する間、従業員の副業先として地元の農家とマッチング。雇用を維持したい当社と慢性的な人手不足に悩む農家の需要が合致したものの。

3. 地域の消費関連企業の具体的な取り組み

(3) 需要の回復に備える取り組み

・・・感染症の影響が和らげば相応に需要が回復することを前提とした取り組み

- 宿泊、飲食、運輸などの業種において、先々の需要回復に備え、設備の更新・充実を図るほか、顧客のニーズに合わせたサービスの見直しを進める事例もみられる。

(14) **インバウンド需要の回復を見据え客室等の改装を進めている（秋田・宿泊）**
ワクチン接種が進展するもとの2022年からはインバウンド需要が回復すると見込んでいる。現在、客室とロビーの改装に加え、日本食への関心が高い欧米客をターゲットとして東北各県を周遊する旅行商品の準備を進めている。

(15) **インバウンド客の急回復を想定し、施設整備を進めている（本店・運輸）**
将来的にはインバウンド客が急回復すると想定し、他部門からの収益を使いながら、駅の改良など輸送力増強に向けた施設整備を進めている。

(16) **インバウンド客の回復を見越し、SDGs関連の取り組みに着手（本店・宿泊）**
インバウンド客の回復を見越し、SDGsへの関心が高い欧米旅行者を意識して、社員教育を実施するほか、廃棄を減らすため、食事提供のあり方や資材の見直し等に取り組む。

3. 地域の消費関連企業の具体的な取り組み

(3) 需要の回復に備える取り組み(続き)

- 雇用の面では、足もとでは人員過剰感が強い状況にあっても、再び人手不足となる可能性を意識し、雇用を維持している企業も少なくない。
- 飲食の一部などでは、他社が店舗削減を行う中、好立地の物件を確保するうえでの好機と捉え積極的な投資を行いつつあるとの声も聞かれている。

足もと過剰感のある非正規社員について、需要の急回復に備えて雇用を維持（名古屋・宿泊）

- (17) ワクチンの普及等から宿泊需要が急回復することに備え、派遣社員の雇用を維持している。足もとは過剰感があるが、2020年の緊急事態宣言時に人員を縮小させたところ、その後のGoToキャンペーンのもとでの需要回復時に十分な人員を確保できず、一部予約を受けきれなかった経験を踏まえている。

好立地物件に空きが出ていることは出店のチャンス（福岡・飲食）

- (18) 外食や観光の需要はワクチン接種の進捗等で、遠からず回復するとみているため、新規出店を再開。居酒屋の撤退等で、好立地物件に空きが出ていることをチャンスと捉えている。

地方での人材確保環境が好転したことなどから出店を加速（熊本・飲食）

- (19) コロナ禍のもと、首都圏等から飲食店勤務経験のある優秀な人材がUターンしてきており、人材を獲得する絶好のチャンスである。飲食店の閉店も多く、出店地の確保も容易であるため、2021年中に複数の新規出店を決めた。

3. 地域の消費関連企業の具体的な取り組み

(3) 需要の回復に備える取り組み(続き)

- こうした取り組みは、雇用調整助成金や実質無利子・無担保融資などの各種支援策を活用して経営を安定させながら実施していることも少なくない。

実質無利子・無担保融資等の各種支援策を活用し、需要回復に備えている(前橋・業界団体)

- (20) 当地の宿泊施設では、実質無利子・無担保融資等の各種支援策を活用し、手元資金を確保するとともに、先行きの需要回復に備えて露天風呂付客室の増設など改装に踏み切る先もみられている。

足もとの業況は非常に厳しいが雇用調整助成金を活用して雇用を維持(福岡・宿泊)

- (21) ホテル稼働率が低下しており、業績は非常に厳しいが、将来の需要回復も見据えて全社員の雇用を維持する方針。雇用調整助成金を活用した一時帰休を実施しながら、ローテーション勤務を実施している。

持続化給付金などの助成金を活用し事業を継続(鹿児島・卸売)

- (22) 飲食店やホテル向けの酒類販売は大きく減少しているが、雇用調整助成金や持続化給付金などを活用し、事業を継続。金融機関の積極的な支援も得られているため、個人向け販売の業容拡大など前向きな施策に取り組んでいる。

3. 地域の消費関連企業の具体的な取り組み

(4) 感染症のもとでの変化に着目した取り組み

・・・感染症をきっかけに加速・拡大した変化が今後も続くことを想定した取り組み

【デジタル化①】

- eコマースの導入などによる販売チャネルの拡大、動画配信やSNSの活用による販売促進といった動きが挙げられる。
⇒ 人口減少や、これに伴う商圈・顧客基盤の縮小など、多くの地域企業が従来直面してきた課題への対応としても有益であり、拡がりを見せているものとみられる。

(eコマースの導入などによる販売チャネルの拡大)

- 売上の減少が続くとの見通しからeコマースによる拡販を進めている (大阪・飲食)
- (23) 店内飲食の売上は、感染症の影響が和らいでもテレワークの定着等からコロナ禍前を下回ると見込んでいる。そのため、売上の減少を抑えるべく、eコマースを利用して冷凍食品の拡販を進めている。
- 中国向け越境eコマースを強化し、中国向け輸出は前年比4倍まで急増 (高知・食料品)
- (24) 中国向け越境eコマースの拡大に取り組んでいる。具体的には現地のeコマースサイトに特集ページを開設したほか、インフルエンサーによるライブコマース等を展開した。こうした取り組みの結果、中国向け輸出は前年比4倍まで急増した。
- オンラインでの旅行相談を開始 (函館・対個人サービス)
- (25) 感染症下でのサービスとしてオンラインの旅行相談を開始。主要顧客が高齢者ということもあって当初は利用が伸び悩んでいたが、来店不要、待ち時間なしといったメリットが好感され、共働き夫婦など新しい顧客層にも利用が広がっている。
- キャッシュレス決済の導入により、若年層の顧客取り込みに成功 (松江・小売)
- (26) 非接触型決済の利用者が拡大する中、キャッシュレス決済を早期に導入したことで、若年層の顧客拡大につながった。蓄積したPOSデータによる顧客分析を活用した販売促進にも取り組んでいく。

3. 地域の消費関連企業の具体的な取り組み

(4) 感染症のもとでの変化に着目した取り組み(続き)

(動画配信やSNSの活用による販売促進)

- (27) **SNSを用いたプロモーションで域外需要を獲得(釧路・食料品)**
北海道土産として認知度が高い主力商品のほか、これまで地元客が主力だった季節性の高い商品等についても、通信販売への誘客として、SNSなどのオンラインを活用したプロモーションを強化。域外需要の獲得に取り組んでいる。
- (28) **SNSを用いたプロモーションで顧客基盤の維持・強化を図る(秋田・小売)**
少子高齢化が進む地域の需要減少に対応するため、SNSを活用した新規顧客の掘り起こしに注力している。SNSでのライブ配信などにより地元以外の顧客を獲得できており、中長期的な顧客基盤の維持・強化を図っている。
- (29) **動画配信サービス等を活用した販売促進活動により新規顧客の獲得を実現(長崎・食料品)**
コロナ禍で観光需要が蒸発したことを受けて動画配信サービス等を活用した販売促進活動を実施。その結果、若年層や関東圏の顧客を獲得することができており、2020年の通販の売上高は例年の約2倍まで増加した。
- (30) **オンライン接客販売により新規顧客を獲得(松山・繊維)**
店舗休業やイベントの中止で売上が減少する中、eコマースの売上が伸びている。テレビ会議アプリを活用したオンライン接客販売が好評で、新規顧客が9割を占めるなど顧客層が拡大している。

3. 地域の消費関連企業の具体的な取り組み

(4) 感染症のもとでの変化に着目した取り組み(続き)

【デジタル化②】

- 感染症対策として、顧客や従業員の非接触ニーズへの対応や少人数での業務遂行を可能とすることを目的に、省人化や自動化に向けた投資を進める動きも少なくない。
⇒ 従来からの課題であった人手不足の解消や、業務プロセスの効率化にもつながりうることも意識されている。

非接触ニーズと人手不足に対応するため、セルフ会計システム等の導入を加速(札幌・飲食)

- (31) コロナ禍を契機とした非接触ニーズへの対応に加え、従来からの人手不足の解消という観点もあり、タッチパネル式のオーダーシステムやセルフ会計システムの導入を加速させていく。

接触機会削減や人手不足対応のため、レジ機能付きショッピングカートを導入(下関・スーパー)

- (32) レジの待ち時間の削減やレジ対応人員の省力化を企図して、レジ機能付きショッピングカートの導入を試行している。会計時の接触も避けられるため、高齢者層にも利用が広がっていることから、導入店舗の拡大を検討している。

システム導入によりバック業務の効率化を実現(金沢・食料品)

- (33) 業務報告をビジネスチャットで行うようにしたほか、納品担当者にはタブレット端末を持たせることなどにより、日報作成等の後続事務を自動化。また、クラウド会計システムも導入し、各種資料作成の自動化やリアルタイム化が可能となった。

事務マニュアルを動画化し、従業員の作業効率向上を達成(静岡・宿泊)

- (34) 経費削減のため清掃業務を内製化。この際、IT副業人材を活用して事務マニュアルを動画化したところ、従業員の作業効率向上や、作業水準の均一化を達成。これを業界全体で共有すべく、清掃業務に特化したコンサル事業を開始。

3. 地域の消費関連企業の具体的な取り組み

(4) 感染症のもとでの変化に着目した取り組み(続き)

【 家族構成やライフスタイルの変化を意識した取り組み 】

- 飲食などでは、感染症の拡大を契機に、テイクアウトやデリバリーの拡充や店舗立地の見直しを行う取り組みがみられている。
⇒ 共働き世帯や高齢者・単身世帯の増加のほか、在宅勤務の普及など、長い目でみた家族構成やライフスタイルの変化が意識されている。

テイクアウト需要は共働き世帯の増加から中長期的な成長が見込める (新潟・飲食)

- (35) 外食自粛ムードが当面続くことを見越して、価格を抑えたテイクアウト専用の弁当を販売。共働き世帯の増加によって、中食需要は中長期的な成長が期待できるため、テイクアウト専用のメニューを開発して積極的に需要を取り込んでいく。

中食需要を取り込むべく、テイクアウトやデリバリーを開始 (北九州・飲食)

- (36) 共働き世帯の増加や非接触ニーズの定着などから、今後も一定の中食需要が見込める。このため、既存の居酒屋店舗でテイクアウト販売やデリバリーサービスを開始。デリバリー商品の決済もクレジット決済としており非接触ニーズに対応。

郊外店の業績改善には中長期的な社会構造の変化も影響している (本店・対個人サービス)

- (37) 在宅勤務の進展を受けて、都心店の業績が悪化する一方、郊外店は上向いているため、店舗展開を見直す。この判断には、女性の社会進出や高齢化に伴う一人暮らし世帯の増加などの社会構造の変化に伴う中食需要の増加も勘案。

3. 地域の消費関連企業の具体的な取り組み

(5)「連携」を通じた取り組み

- 地域の企業の多くは、個社としての商圈や経営規模、経営資源が限られており、単独でこれらの取り組みを進めていくことは、必ずしも容易ではない。こうした中で、業種内や地域内、あるいはこれらをまたいだ企業間での「連携」を進めていく例がみられている。

(経済団体、地方自治体、金融機関などが特定の目的のプラットフォームを企業と共同で構築)

- (38) **テイクアウト可能な飲食店を一覧化したWEBサイトをオープン (名古屋・経済団体)**
飲食業への経営支援の一環として、地方自治体と連携して市内のテイクアウト可能な飲食店を一覧化したサイトをオープンした。
- (39) **地域製品の販路拡大等を狙い、ECサイトなどを運営する地域商社を立ち上げ (本店・金融機関)**
地元の商品を扱うECサイトを運営する地域商社を立ち上げ。地域産品・サービスの販路開拓、マーケティングから事業をスタートし、購入型クラウドファンディングも手掛ける。
- (40) **温泉街全体でオンラインでの一括予約・決済システムを導入 (神戸・経済団体)**
温泉街全体としてオンライン化を強化すべく、会員が提供する宿泊や飲食、買い物等のサービスを一括して予約・決済できるシステムを導入する。こうしたデジタル化対応は個社ではコスト負担が重く、地域全体で対応する必要がある。

3. 地域の消費関連企業の具体的な取り組み

(5)「連携」を通じた取り組み(続き)

(金融機関が仲介役となりIT企業・人材を紹介)

地元IT企業との業務提携を通じて取引先企業のDXを推進(水戸・金融機関)

- (41) 地元IT企業とIT・デジタル分野で業務提携。取引先だけではDXのハードルが高い場合でも、金融機関が仲立ちすることで取引先の安心感につながる。取引先の経営課題に対して、アプリ開発などのソリューションを提案していく。

IT企業や関係機関との業務提携によりワンストップで取引先の要望に対応(鹿児島・金融機関)

- (42) 地域企業では、eコマースやリモートワークなどのデジタル化ニーズが急速に高まっているが、人材やノウハウの不足から対応が進んでいない。IT企業や関係機関と業務提携し、ワンストップで取引先のニーズに応える体制を整備した。

金融機関から紹介された人材を活用して情報発信をデジタル化(松本・食料品)

- (43) 取引先金融機関から紹介されたIT人材の指導を受け、WEBサイトやSNSを活用した会員制度を新たに開始。コロナ禍で消費者との接点が希薄になる中、新商品の情報発信力を強化している。

(企業同士が地域の垣根を超えた連携のための団体を設立)

相互扶助団体を設立し、企業間の連携や国内外の販路拡大につなげていく(秋田・食料品)

- (44) 小規模な醸造企業で相互扶助団体を設立。地域やジャンルの垣根を超えて企業間の連携を深めるほか、団体のホームページを通じて商品の魅力やイベントの情報を発信し、国内外の販路拡大につなげていく方針。

3. 地域の消費関連企業の具体的な取り組み

(5)「連携」を通じた取り組み(続き)

- 「デジタル化」に関連した動きとして、小売業などでは、リアル店舗とeコマースなどのデジタルのチャンネルを「連携」させる動きもみられている。
⇒ 単に複数のチャンネルを用意するという事に止まらず、両者を融合させることにより、消費者にとってより魅力的なサービスを提供することが意図されていることも少なくない。

eコマースを強化するとともにリアル店舗との相乗効果も狙う (横浜・小売)

- (45) コロナ禍で伸びているeコマースを強化していきたいが、単なるデジタル化ではなく、店頭販売との相乗効果が得られるよう工夫を行う。例えば、化粧品販売について、肌に合った商品を選ぶためにリアル店舗へ誘導していくことも考えられる。

リアル店舗とオンラインのサービスを組み合わせて売上拡大を目指す (本店・小売)

- (46) ①オンラインで注文した商品を店舗で受け取れるサービスや、②店頭の画面を通じたオンライン接客、③店頭でのワークショップのオンライン化など、オンラインとリアルを融合した取り組みを進め、売上拡大を目指している。

リアル店舗の利点を活かしてeコマースを強化する (前橋・小売)

- (47) 自社でECサイトの整備を進めているが、価格や品揃えでは大手EC業者に対抗できないため、オンラインでの注文後に店舗で即日受取可能とするなど、実店舗がある利点を活かしていく。

4. 取り組みを進めていくうえでの課題

- 地域の企業が様々な取り組みを進めていくうえで、①人材やノウハウの確保が難しいことや、②この間の債務増加が将来の返済負担となること、③消費者側のデジタル化がなお過渡期にあり、十分に進んでいないことなどを指摘する声が少なくない。

①人材やノウハウ

- まず、人材やノウハウ面の課題についてみると、感染症の拡大以降にデジタル化が急速に進んでいることを反映して、これに関連するスキルやノウハウを持った人材が不足しているという指摘が、特に目立っている。

デジタル人材がボトルネックで、獲得競争も激しく確保が進まない（福岡・飲食）

- (48) 顧客サービスの向上や新たな事業展開に向けたデジタル化を進めたいが、人材が圧倒的に不足していることがボトルネック。デジタル技術を持った人材の採用を行いたいだが、獲得競争が激しいため確保が進まない。

顧客データを分析し、販売促進につなげるICT人材の確保が課題（松江・小売）

- (49) 顧客によるカードの利用実績を分析し、今後の販売促進等につなげていきたいと考えているが、社内にデータ分析ができるICT人材がおらず、顧客データを有効に活用できていない。

ネットスーパー事業に参入したいが、人材不足により難航（長崎・小売）

- (50) 高齢化の進展やコロナ禍での外出自粛を踏まえ、ネットスーパー事業に参入したいと考えている。もっとも、内部にはノウハウを有する人材がいないため、県外企業にコンサルを依頼しているが、コロナ禍で検討が進まず、難航している。

4. 取り組みを進めていくうえでの課題

②債務の増加に伴う将来の返済負担

- この間、厳しい経営状況の中で、借入を増加させることが事業の存続のために必要となったことと同時に、将来の返済負担を勘案したうえで、どのように事業を展開していくかの難しさも指摘されている。

- (51) **経営立て直し策を進めているが、追加の資金調達には難しい面がある（福岡・飲食）**
居酒屋からの撤退と新業態での進出により経営の立て直しを図りたいと考えている。もっとも、既に借入金額が大きいいため、追加の資金調達には難しい面がある。とりあえずは手元資金の範囲内での対応としており、進出が遅れている。

- (52) **eコマース事業を拡大させたいが、これ以上キャッシュアウトを増やすことには慎重（新潟・飲食）**
eコマース用の商品を増産するには生産機械を導入する必要がある。もっとも、飲食店の売上不振が続いており、金融機関借入も増えたため、これ以上、キャッシュアウトを増やすことには慎重。まずは借入金の返済を進めていく。

- (53) **先行きの見通しを立てにくく、今後の融資返済を勘案すると事業転換には二の足（広島・経済団体）**
地域の飲食店などは、先行きの見通しを立てにくい中で、資金繰り支援融資の返済を勘案する必要がある。このため、目先の支出削減には取り組んでいるが、ニューノーマルに向けた大胆なビジネスモデルの転換には二の足を踏んでいる。

4. 取り組みを進めていくうえでの課題

③消費者側のデジタル化が過渡期にあること

- 企業側で対顧客のサービスのデジタル化を進めても、消費者側のデジタル化はなお過渡期にあり、デジタル化に馴染みがない層も存在することから、オンラインでの売上が低調となったり、追加的な顧客対応が課題となったりしていることも少なくない。

(54) **ネットに慣れ親しんでいない高齢者が多く、オンラインツアーの販売に苦戦（熊本・対個人サービス）**
インターネットを利用し自宅から参加できるオンラインツアーを販売している。もっとも、高齢者の顧客が多い当店での売上は低調。ネットに慣れ親しんでいない方が多いようで、ネット利用が必須の当ツアーを紹介しても反応が芳しくない。

(55) **タッチパネルを導入したが、高年層からの戸惑いの声があり、対応が課題（札幌・飲食）**
非接触ニーズへの対応と生産性向上を企図し、タッチパネル式のオーダーシステム等を導入しているが、従来型の注文方法に慣れた高年層の顧客から戸惑いの声が聞かれており、デジタル化に馴染めない顧客への対応をどうすべきかが課題。

(56) **オンライン販売開始には顧客側でのネット環境の整備状況等のハードルもある（北九州・小売）**
オンライン販売に注目しているが、その実現に向けては、店員のリモート接客スキル向上といった当方側での課題に加え、顧客の高齢者側のインターネット環境の整備状況等にもハードルがある。

4. 取り組みを進めていくうえでの課題

- これらの課題に対応していくことの難しさには、個々の企業の事業の特性、経営環境や事業基盤等の如何により、大きな差異があるとみられる。また、今後、感染症の影響が、どの程度、どのようなかたちで続いていくかということ自体も、課題への対応の難しさを左右する大きな要因である。
- 既にみたとおり、企業が先行きの事業環境に大きな不確実性があるとみている中、具体的な取り組みをその時々々の事業環境に合わせて進めていく際には、今後も、様々な課題や難しさに直面することが予想される。
- そうしたもとで、地域の消費関連企業が、先にみたような各種の支援策を活用するとともに、企業間や地域内、地域間などでの連携を深めながら、今後さらに取り組みの成果を広げることができるかどうかは、地域経済の先行きをみていくうえでも重要な視点のひとつと考えられる。

5. おわりに

- 対面型サービス業などの地域の消費関連企業は、厳しい事業環境が長引くもとの、各種の支援策を活用しながら事業の継続を図るとともに、感染症対策の拡充や経営資源の臨時的な活用などの取り組みを進めている。
- 同時に、それぞれの事業の特性などに応じて、先々も見据えた取り組みも進めている。これらの取り組みには、地域の企業が従来から抱えていた課題の解決にもつながりうるものや、感染症拡大前からの社会の変化の潮流とも重なり合うものも、少なからず含まれている。また、これらの取り組みを進めていくうえで、企業間や地域内、地域間などで「連携」を深める動きもみられている。
- 感染症の影響が続いていけば、地域の消費関連企業の活動の停滞が拡がり、ひいては中心市街地や観光地をはじめとする地域全体の長い目で見た活力の低下につながっていくことにもなりかねない。今回の感染症をきっかけに、企業間や地域内、地域間での連携を深めながら、感染症のもとでの厳しい経営環境に対応すると同時に、先行きも展望した取り組みがさらに進んでいくか、今後注目される。

本稿の内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行調査統計局までご相談ください。
転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

【照会先】 調査統計局 地域経済調査課 足立 (Tel. 03-3277-1357)