

# 松本市商業ビジョン

(2019年度～2028年度)

2019年4月

松本市・松本商工会議所

## はじめに



松本市は、雄大な自然や美しい街並み、文化・芸術・スポーツなど多くの地域資源に恵まれた魅力溢れる都市です。

また、松本城を中心とした城下町の歴史とともに栄えてきた本市は「商都松本」として、県内外の方々に、魅力的な消費の場を提供してきました。

しかし、商業やサービス業を取り巻く環境は、この10年間で大きく変化してきました。

ネットショッピングやキャッシュレス決済の利用は拡大を続け、消費者の来街・回遊パターンには変化が生じています。

また、来松される外国人観光客数は年々増加しています。

そこで、これらの環境変化を「好機」と捉えるとともに、直面する諸課題を本市全体の課題として共有した上で、今後10年間における商業振興の方向性を明らかにし、実現性の高い施策を推進するための指針として、新たな「松本市商業ビジョン」を策定しました。

今後、このビジョンを具現化するためには、商工会議所・商工会、市や支援機関、また、関係機関及び地域住民が一体となって商業者を支え、協働する新たな取り組みが必要となりますので、関係各位のご協力をお願い申し上げます。

結びに、商業ビジョン策定に当たり、ご尽力を賜りました商業ビジョン策定委員会及び作業部会の委員の皆様をはじめ、ご協力をいただいた多くの関係者に衷心より感謝申し上げますとともに、商業ビジョンが示す成果指標の達成に向けて、関係機関がそれぞれの立場から、個別の活動指標に沿った主体的な取り組みを進めることにより、本市の更なる商業振興、地域経済の活性化が図られることを期待いたします。

平成31年4月

松本市商業ビジョン策定委員会

委員長 松本商工会議所 会頭 井上保

# 目次

<b>第1章 ビジョンの概要</b> .....	1
1-1 策定の背景と目的.....	1
1-2 ビジョンの位置付けと範囲.....	1
(1) ビジョンの位置付け.....	1
(2) ビジョンの範囲.....	1
1-3 ビジョンのマネジメント.....	2
(1) ビジョンの期間.....	2
(2) ビジョンにおける関係者の役割.....	2
(3) ビジョンの進捗管理.....	3
1-4 ビジョンにおける用語の定義.....	3
(1) 「中心市街地」の定義.....	3
(2) 「地域」及び「地域住民」の定義.....	4
<b>第2章 松本市の商業を取り巻く現状の整理</b> .....	5
2-1 事業所数、年間商品販売額などの変化.....	5
2-2 人口と購買行動の変化.....	7
(1) 人口.....	7
(2) 商圈.....	7
(3) 購買行動の変化.....	9
(4) 観光客の動向.....	11
2-3 経営者の高齢化.....	13
2-4 中心市街地の状況.....	14
(1) 中心市街地の歩行者通行量.....	14
(2) 公共交通による中心市街地へのアクセス環境.....	15
(3) 中心市街地内の移動環境.....	15
(4) 中心市街地の空き店舗・空き地の状況.....	16
<b>第3章 前ビジョンの検証</b> .....	17
3-1 指標による検証.....	17
3-2 前ビジョンの施策の実施状況と施策・事業管理の検証.....	18
(1) 基本目標における実施事業と成果・課題.....	18
(2) 施策・事業の管理に関する改善点.....	20
<b>第4章 松本市の商業振興を図る上での強み・課題と方向性</b> .....	21
4-1 商業振興を図る上での松本市の強みと方向性.....	21
(1) 松本ならではの魅力（地域資源）がある.....	21
(2) 新規創業が増加している.....	21
(3) 中心市街地における移動手手段の充実が図られている.....	21
4-2 松本市の商業振興における課題と方向性.....	22

(1) 消費者の減少が見込まれる .....	22
(2) 消費者の購買行動が変化している .....	22
(3) 支援機関における支援内容が十分に周知されていない .....	22
(4) 事業承継に対する取組みが必要 .....	23
(5) 個店の魅力を高めることで購買につなげる取組みが必要 .....	23
(6) 外国人観光客の受入環境の充実が必要 .....	23
(7) 来街者の増加が購買につながっていない .....	24
(8) まちづくりの視点から見た有効な土地利用が必要 .....	24
(9) 大型店の進出により中心市街地の環境が変化している .....	24
(10) 個店・商店街を越えた取組みが必要 .....	25
(11) 中心市街地に来街・回遊しやすい環境の整備が必要 .....	25
(12) データの収集・分析が必要 .....	25
<b>第5章 松本市商業ビジョン .....</b>	<b>26</b>
5-1 目指す商業地の姿 .....	26
5-2 基本方針 .....	26
(1) 挑戦する商業者を支援します .....	26
(2) 地域に愛される個店をつくります .....	26
(3) 多様な主体が連携し、商業地の将来像を描く仕組みづくりに取り組みます .....	26
5-3 成果指標 .....	27
5-4 施策体系 .....	28
<b>第6章 ビジョンを実現するための施策の展開 .....</b>	<b>30</b>
【基本目標1】 商業を支える個店の経営力強化と創出 .....	31
【基本目標2】 魅力的な個店が集積する商業地の形成 .....	37
【基本目標3】 中心市街地の商業地としての魅力を高めるまちづくり .....	43
<b>資料編 .....</b>	<b>49</b>

# 第1章 ビジョンの概要

## 1-1 策定の背景と目的

松本の街は、松本城を中心に古くから「商都」として栄え、松本地域に暮らす人々に魅力的な消費の場を提供してきました。

このことから、本市の持続的な発展の基盤となる中心市街地の重要性を関係者が共有し、活性化に向けた具体策を実行する必要があるとの認識の下、平成21年3月に「松本市中心市街地活性化のための商業ビジョン」（以下「前ビジョン」という。）は策定されました。

しかし、この10年間で、商業・サービス業を取り巻く環境は大きく変化しています。

日本経済は緩やかな回復基調が続いているものの、平成29年4月に中心市街地商業活性化研究会が作成した「中心市街地商業活性化提言書」によると、ここ5年間の経営状況では利益は縮小傾向と回答した経営者の割合が最も多く、本市では、依然、厳しい経営環境が続いていることがうかがえます。

このような状況の中、商業・サービス業が現在の集積を維持しながら、今後も地域経済をけん引していくためには、商業者自らがその経営力を強化するとともに、商工会議所・商工会、市や支援機関、また、関係機関及び地域住民が一体となって商業者を支え、育てるとともに、商業者と協働するなどの新たな取組みが求められています。

更に、ネットショッピングやキャッシュレス決済による多様な決済手段の拡大、外国人観光客の増加、大型商業施設の出店による消費者の来街・回遊パターンの変化を、それぞれ「好機」と捉え、地域経済を時代に合わせて発展させるための行動を官民が連携して進める必要があります。

また、後継者不在による廃業や空き店舗・空き地の増加に起因する街の魅力の低下は、今や中心市街地だけの課題ではなくなっています。

本市全体で課題を共有するとともに、市域全体を経済的に潤していく方策を真剣に考える時期に来ているとの認識の下、商業・サービス業が置かれた現状を整理し、今後の10年間の方向性を明らかにし、実現性の高い商業振興施策を推進するための指針として「松本市商業ビジョン」（以下「本ビジョン」という。）を策定します。

## 1-2 ビジョンの位置付けと範囲

### （1）ビジョンの位置付け

本ビジョンは、市の最上位計画である「松本市総合計画（第10次基本計画）」を上位計画とし、総合計画のリーディングプロジェクトに位置付けている「『健康寿命延伸都市・松本』地方創生総合戦略」及び関連分野の計画との整合性を確保しながら、本市の商業振興に関する分野別のビジョンとして位置付けます。

### （2）ビジョンの範囲

本ビジョンの範囲は、松本市全域とします。

## 1-3 ビジョンのマネジメント

### (1) ビジョンの期間

本ビジョンの期間は、令和元年度（2019年度）から令和10年度（2028年度）までの10年間とし、中間年である令和5年度（2023年度）に評価検証を行い、施策を見直します。

### (2) ビジョンにおける関係者の役割

本ビジョンにおける各主体の役割を以下のように定めます。

本ビジョンは、事業者、商工会議所・商工会、市及びその他支援機関が連携するとともに、各々が主体的な役割を果たすことにより推進するものとします。

#### ◆各主体の役割

##### ①事業者

自らの創意工夫により経営基盤の強化に努め、市民ニーズに即した事業展開や商業地のエリアマネジメントに参画するとともに、常に情報を収集し、社会情勢の変化を把握します。

また、商品・サービスの提供については、常に品質の向上を図ります。

##### ②商工会議所・商工会

創業及び事業承継の支援を市及びその他支援機関と連携して行うとともに、小規模事業者支援法に基づく「経営発達支援計画」を策定し、国の支援施策等の活用を図りながら、事業者への伴走型支援を実施します。

また、事業者、市及びその他支援機関と連携し、地域資源を活かした魅力的なまちづくりを推進します。

##### ③市

松本市商工業振興条例及び各種補助制度により商業振興を図るとともに、国の支援施策等の活用を図りながら、商工会議所・商工会及びその他支援機関と連携して必要な施策を推進します。

また、まちなみや交通環境の整備などにより、都市機能の充実を図ります。

##### ④その他支援機関（長野県中小企業団体中央会、金融機関、土業機関等）

日頃の相談先として各機関の専門性を活かした支援を行うとともに、市、商工会議所・商工会等と連携を図りながら事業者を支援します。

### (3) ビジョンの進捗管理

本ビジョンの進捗を管理するため、短期・中期・長期において計画の評価と管理を行います。

短期における管理	市、商工会議所において評価検証を行い、必要に応じて修正を行います。「松本市商業ビジョン策定委員会」を母体とする評価組織を設置し、毎年、事業の進捗状況について報告するものとします。
中期における管理	本ビジョンの中間年に当たる令和5年度（2023年度）に中間評価を行い、必要に応じて施策や事業の見直しを実施します。
長期における管理	本ビジョンの期間が終了する令和10年度（2028年度）に、計画の成果を評価し、ビジョンの見直しを実施します。

## 1-4 ビジョンにおける用語の定義

本ビジョンで用いる用語は、以下のように定義します。

### (1) 「中心市街地」の定義

前ビジョンでは、平成11年3月策定の「松本市中心市街地活性化基本計画」に基づき、「中心市街地」の範囲を設定しましたが、本ビジョンにおける「中心市街地」の範囲は、平成28年度に策定した「松本市立地適正化計画」において、市内外の広範囲から多くの人を訪れる都市圏の中心として定義した都市中心拠点（中心市街地）の範囲と整合を図ります。

これにより中心市街地の範囲は、前ビジョンの約190ヘクタールから344ヘクタールへと拡大します。

図表1 本ビジョンにおける中心市街地の範囲



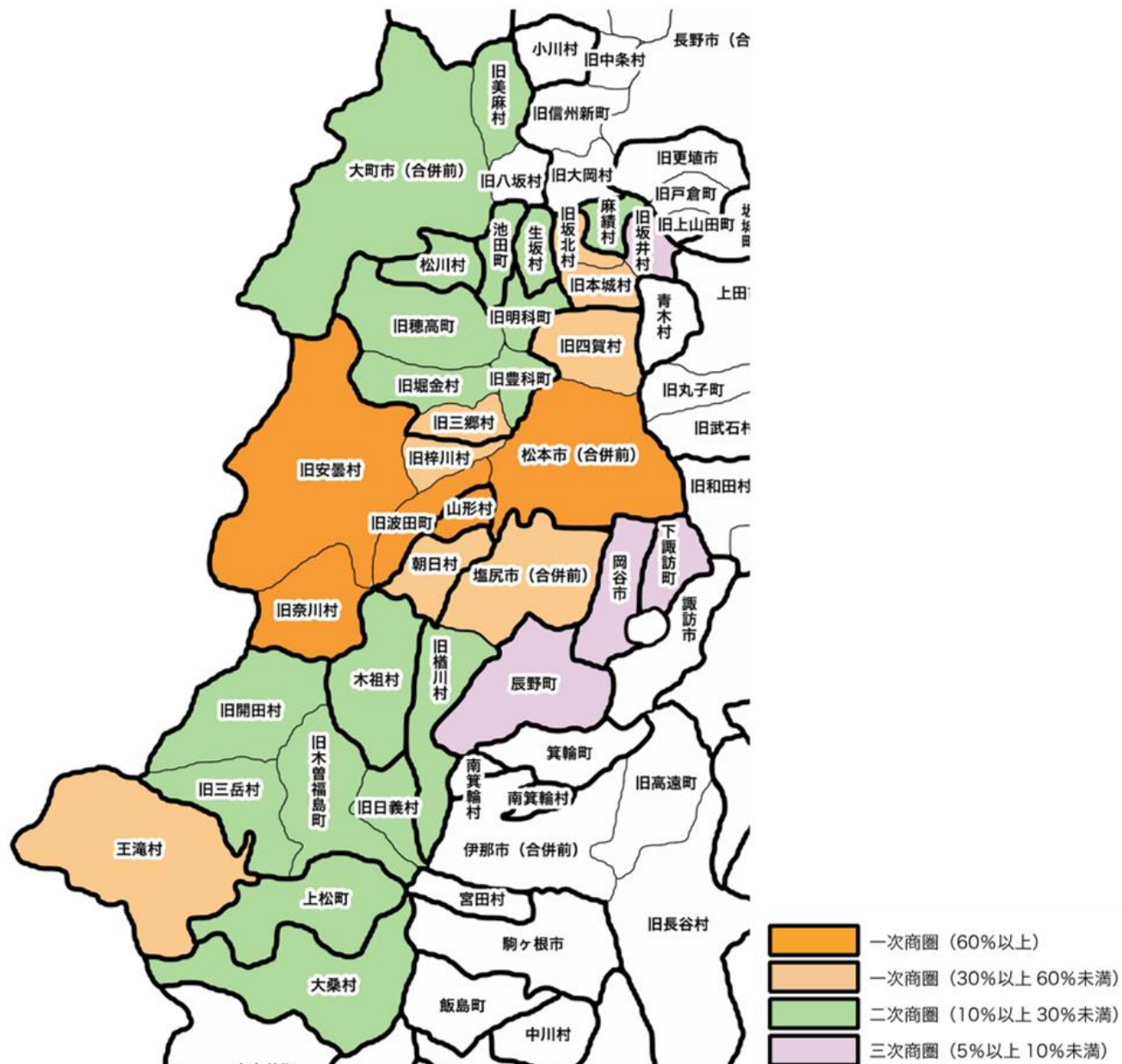
出典：「松本市立地適正化計画」（平成28年度）

## (2) 「地域」及び「地域住民」の定義

本市の商業地には、市民だけでなく、周辺市町村の住民も日常的に訪れています。

そこで、本ビジョンでは、松本市域とその商圏<sup>1</sup>の市町村を合わせて「地域」と呼び、その住民を「地域住民」と定義します。

図表 2 松本市（合併前）の商圏



出典：長野県「商圏調査」（平成 27 年度）

※長野県商圏調査は、過年度結果と経年比較を行うため、旧市町村単位で結果を集計している。

<sup>1</sup> 商圏：商業施設・集積などが顧客を吸引する地理的な範囲。長野県商圏調査では、各地域から当該商業施設・集積への流出率に注目して、旧市町村（平成 15 年 8 月 31 日現在の旧市町村単位）の消費需要の 5%以上を吸引している地域を商圏としている。



## 第2章 松本市の商業を取り巻く現状

本章では、各種統計資料や過年度に実施したアンケート結果から、概ね10年間の松本市の商業を取り巻く環境の変化と現状をまとめます。

### 2-1 事業所数、年間商品販売額などの変化

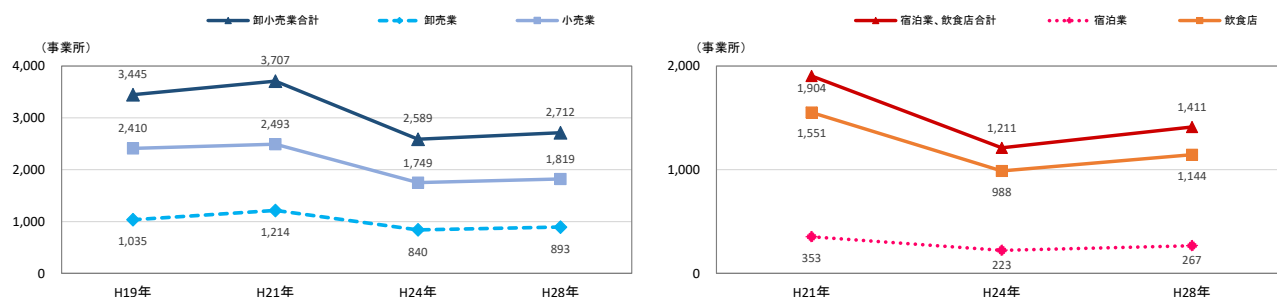
◆ 事業所数、従業者数、年間商品販売額などは大きく減少したが、近年は増加傾向にある

卸売業、小売業、宿泊業及び飲食店の事業所数、従業者数並びに年間商品販売額は、リーマンショック後の個人消費の伸び悩みなどの影響を受けて大きく減少した後は増加傾向にあります。リーマンショック以前の水準にまでは回復していません。

一方、1事業所当たりの年間商品販売額を全国傾向と比べると、松本市の小売業は全国傾向を下回っているものの増加の傾向にあります。

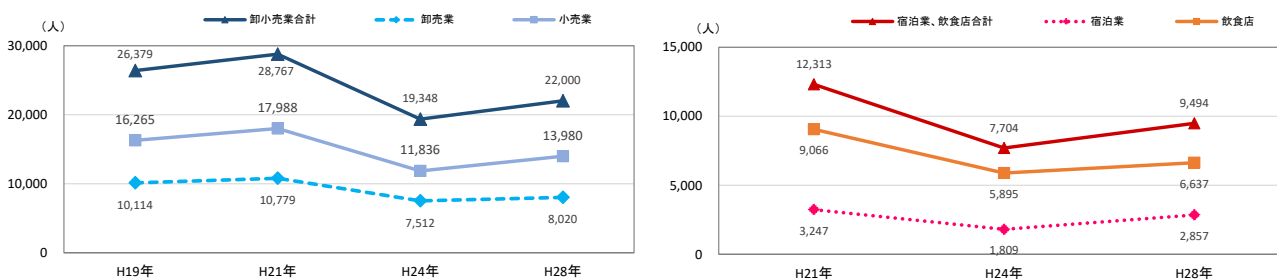
宿泊業及び飲食店は全国傾向を上回って増加しています。

図表 3 卸小売業、宿泊業及び飲食店の事業所数<sup>2</sup>の推移



出典：経済産業省「商業統計」（平成19年）  
 総務省・経済産業省「経済センサス基礎調査」（平成21年）  
 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」（平成24年、28年）

図表 4 卸小売業、宿泊業及び飲食店の従業者数<sup>3</sup>の推移

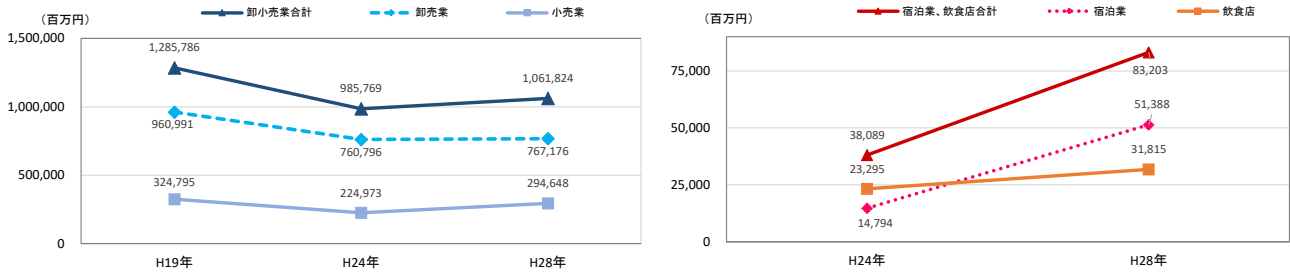


出典：経済産業省「商業統計」（平成19年）  
 総務省・経済産業省「経済センサス基礎調査」（平成21年）  
 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」（平成24年、28年）

<sup>2</sup> 平成19年は経済産業省「商業統計」を、平成21年以降は総務省・経済産業省「経済センサス」を利用しているが、調査設計の変更等により、単純に比較することはできない。宿泊業及び飲食店は「商業統計」の対象となっていないため、平成19年の値はない。

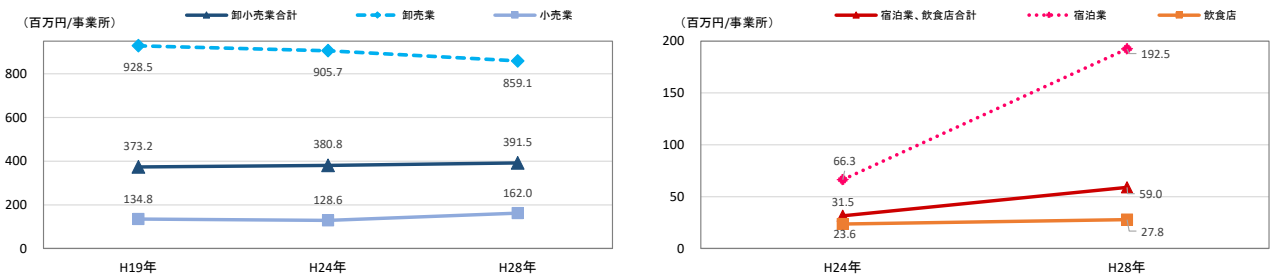
<sup>3</sup> 平成19年は経済産業省「商業統計」を、平成21年以降は総務省・経済産業省「経済センサス」を利用しているが、調査設計の変更等により、単純に比較することはできない。宿泊業及び飲食店は「商業統計」の対象となっていないため、平成19年の値はない。

図表 5 卸小売業の年間商品販売額並びに宿泊業及び飲食店の事業収入<sup>4</sup>の推移



出典：経済産業省「商業統計」（平成 19 年）  
 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」（平成 24 年、28 年）

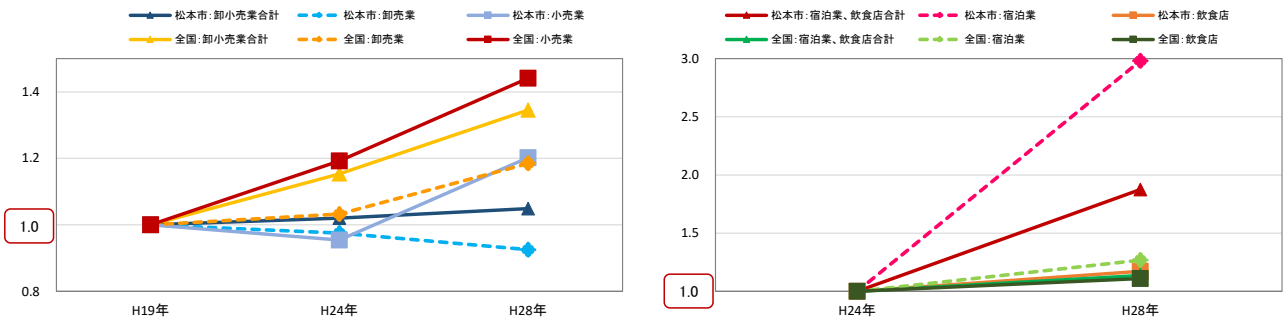
図表 6 卸小売業の 1 事業所当たりの年間商品販売額並びに宿泊業及び飲食店の 1 事業所当たりの事業収入<sup>5</sup>の推移



出典：経済産業省「商業統計」（平成 19 年）  
 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」（平成 24 年、28 年）

図表 7（参考）（全国傾向との比較）

卸小売業の 1 事業所当たりの年間商品販売額並びに宿泊業及び飲食店の 1 事業所当たりの事業収入<sup>6</sup>の推移



出典：経済産業省「商業統計」（平成 19 年）  
 総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」（平成 24 年、28 年）

※卸小売業の 1 事業所当たりの年間商品販売額は平成 19 年、宿泊業及び飲食店の 1 事業所当たりの事業収入は平成 24 年の値を 1.0 として比較をしている。

<sup>4</sup> 平成 19 年は経済産業省「商業統計」を、平成 21 年以降は総務省・経済産業省「経済センサス」を利用しているが、調査設計の変更等により、単純に比較することはできない。宿泊業及び飲食店は「商業統計」の対象となっていないため、平成 19 年の値はない。また、平成 21 年の「経済センサス」は基礎調査であり、年間商品販売額及び事業収入の値はない。

<sup>5</sup> 平成 19 年は経済産業省「商業統計」を、平成 21 年以降は総務省・経済産業省「経済センサス」を利用しているが、調査設計の変更等により、単純に比較することはできない。宿泊業及び飲食店は「商業統計」の対象となっていないため、平成 19 年の値はない。また、平成 21 年の「経済センサス」は基礎調査であり、年間商品販売額及び事業収入の値はない。

<sup>6</sup> 平成 19 年は経済産業省「商業統計」を、平成 21 年以降は総務省・経済産業省「経済センサス」を利用しているが、調査設計の変更等により、単純に比較することはできない。宿泊業及び飲食店は「商業統計」の対象となっていないため、平成 19 年の値はない。また、平成 21 年の「経済センサス」は基礎調査であり、年間商品販売額及び事業収入の値はない。

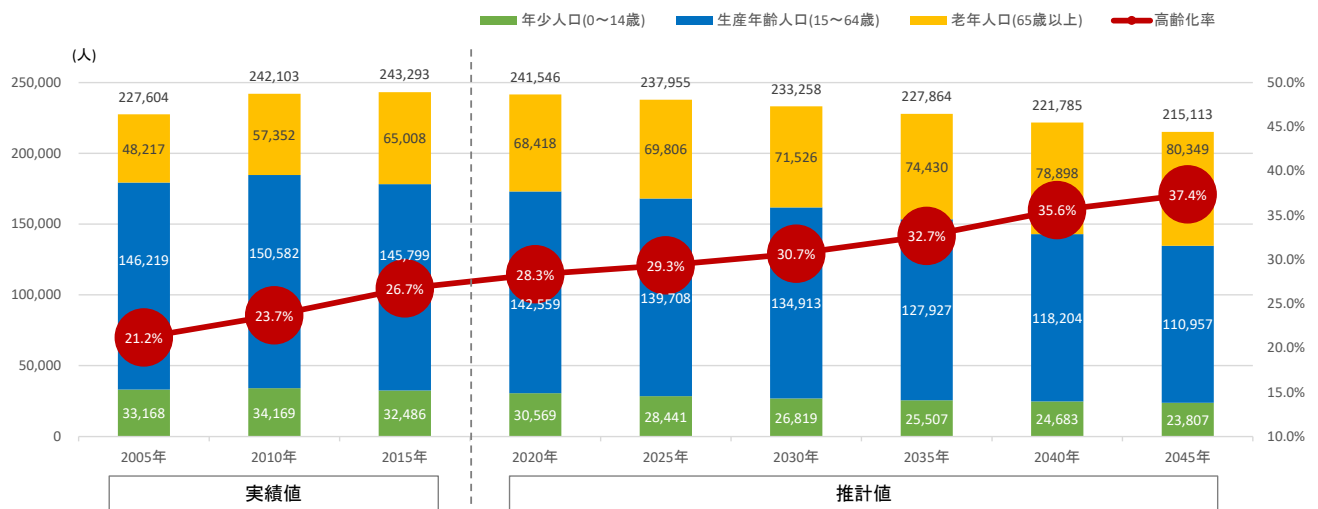
## 2-2 人口と購買行動の変化

- ◆ 本市の人口は将来的に減少すると推計されている
- ◆ インターネットを通じて買い物をする機会が増加している
- ◆ 現金以外の決済方法を利用する消費者が増加している
- ◆ 全体の観光客数は減少傾向であるが、外国人観光客は増加している

### (1) 人口

本市の人口は平成 27 年（2015 年）まで増加が続いていましたが、国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、今後は減少に転じると予測されています。

図表 8 松本市の人口推移と将来推計



出典：2015 年まで 総務省「国勢調査」

2020 年以降 国立社会保障・人口問題研究所

### (2) 商圈

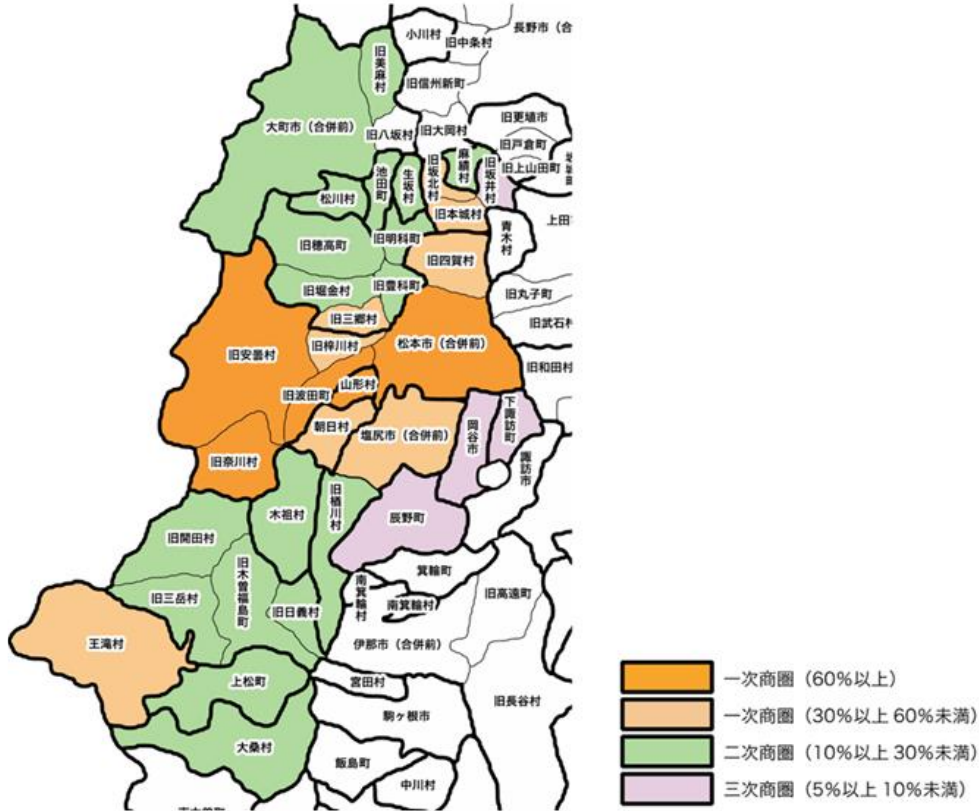
長野県「商圈調査」によると本市の商圈は、中信地方を中心に、北は大町市（合併前）、旧美麻村、南は王滝村、大桑村にまで広がっています。平成 27 年度の本市の商圈人口<sup>7</sup>（全品目平均）は 587,633 人と平成 18 年度に比べて多くなっています。

しかし、松本市と同様に、商圈に含まれている市町村の人口も今後、減少が予測されています。

<sup>7</sup> 商圈人口：商圈内の居住人口（商圈調査では推計人口を利用しているため、国勢調査などの値とは異なる。）

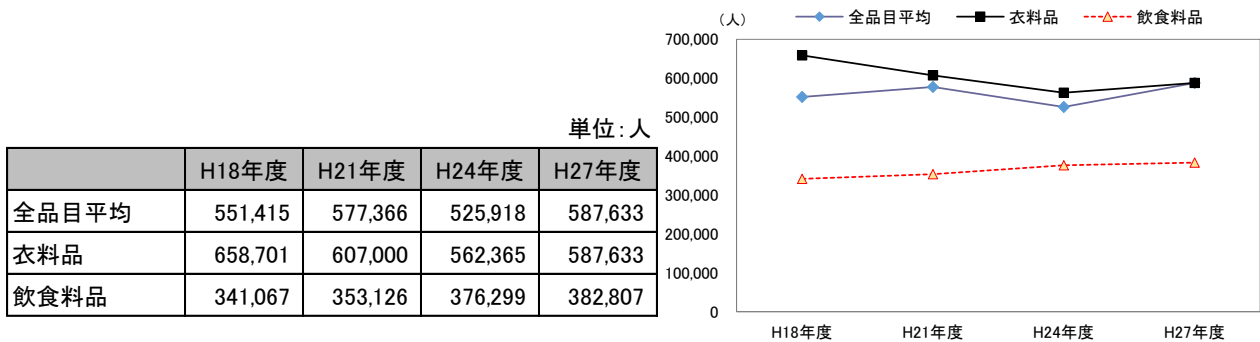
図表 9 松本市（合併前）の商圈（全品目平均） 平成 27 年度 （再掲）

商圈	消費需要	市町村(合併前)
一次商圈	60%以上	松本市 波田町 安曇村 奈川村 山形村
	30～59%	坂北村 本城村 四賀村 三郷村 梓川村 朝日村 塩尻市 王滝村
二次商圈	10～29%	美麻村 大町市 麻績村 生坂村 池田町 松川村 明科町 穂高町豊科町
		堀金村 檜川村 日義村 木曾福島町 開田村 三岳村 上松町 大桑村
三次商圈	5～10%	坂井村 下諏訪町 岡谷市 辰野町



出典：長野県「商圈調査」（平成 27 年度）

図表 10 松本市（合併前）の商圈人口の推移



出典：長野県「商圈調査」

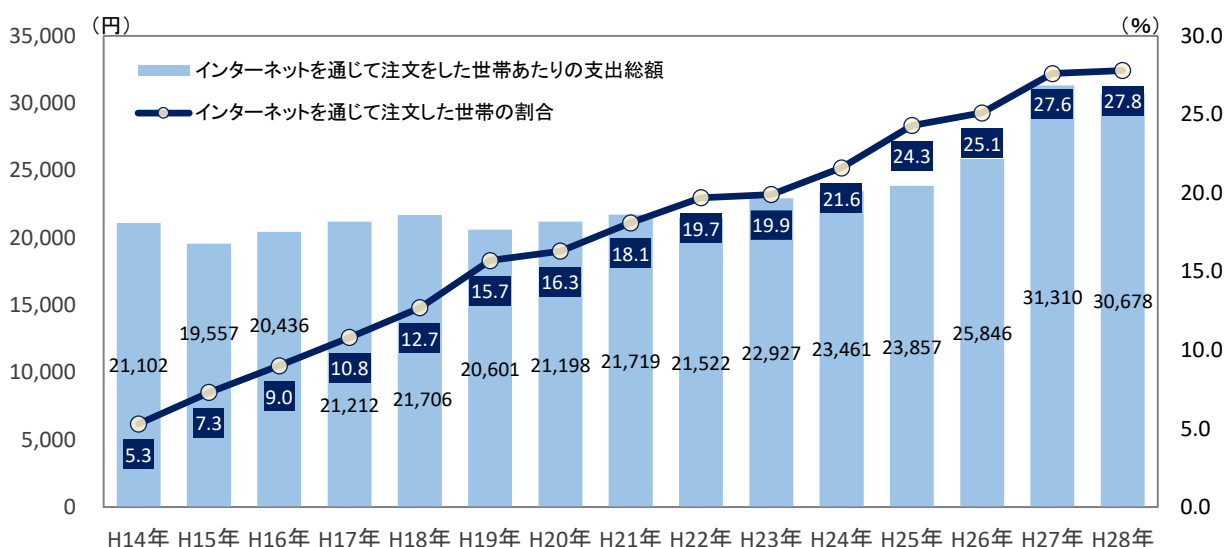
### (3) 購買行動の変化

#### ア インターネットを利用した買い物の状況

総務省「家計消費状況調査」によると、インターネットを通じて注文をした世帯当たりの支出総額及び世帯の割合は増加傾向が続いています。平成28年にはインターネットを通じて注文をした世帯の割合は27.8%に達し、年間の支出総額は30,678円となっています。

また、長野県「商圈調査」によるとインターネットを利用して買い物をしたことがある者の割合は、平成18年度では72.2%でしたが、平成27年度には85.2%に増加しています。また、1年間における買物の回数も、11回以上の割合が平成18年度では12.7%でしたが、平成27年度には24.6%まで増加しています。

図表 11 インターネットを通じて注文をした世帯当たりの支出総額と世帯の割合の推移

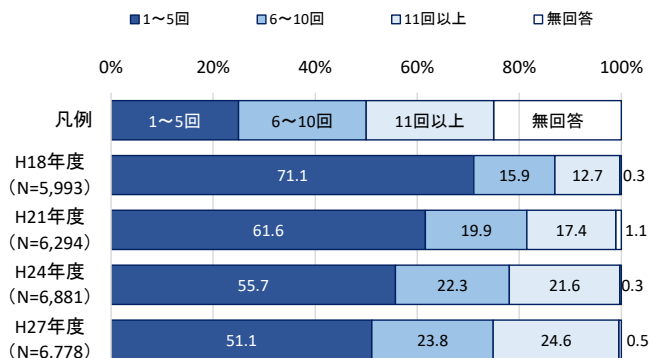
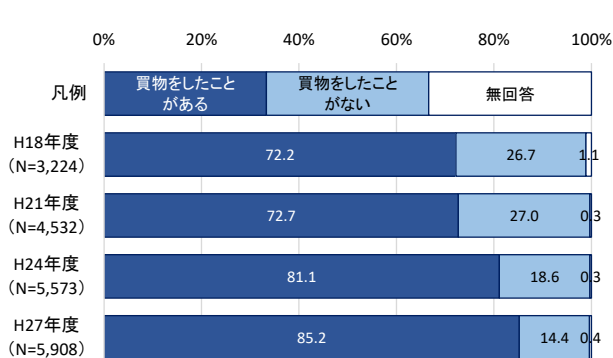


出典：総務省統計局「家計消費状況調査」

※平成27年以降、調査項目が変更されたため、平成26年以前の結果と比較する際には注意が必要

図表 12 過去1年間にインターネットを利用した買物の有無の推移 (左)

図表 13 過去1年間のインターネットを利用した買物の回数の推移 (右)



出典：長野県「商圈調査」

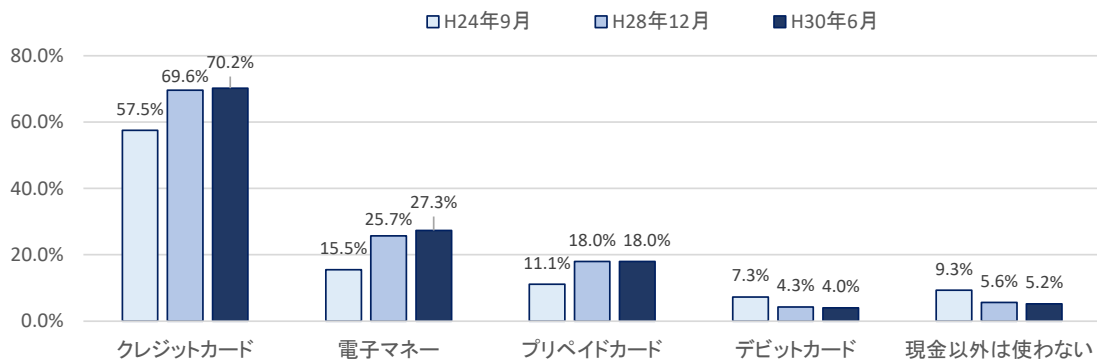
## イ 現金以外の決済手段の状況

日本銀行「生活意識に関するアンケート調査」によると、日常生活において現金以外の決済手段を利用する人の割合が増加しており、平成 30 年時点で、クレジットカードは 70.2%、電子マネーは 27.3%の人が利用しています。反対に、「現金以外は使わない人」の割合は減少しており、現金だけでなくキャッシュレス決済手段にも対応していくことが求められています。

松本市・松本商工会議所が平成 30 年度に実施した「キャッシュレス決済導入に関する調査」によると、アンケート回答事業者（回収率 32.3%）のうち、48.6%の事業者が何らかのキャッシュレス決済に対応していると回答しています。

また、経済産業省の「平成 26 年度商業統計」によると、長野県内のクレジットカードによる販売を行った小売事業所は、全体の 31.8%となっており、都道府県別では 14 位の水準です。

図表 14 日常生活で利用している現金以外の決済手段の推移

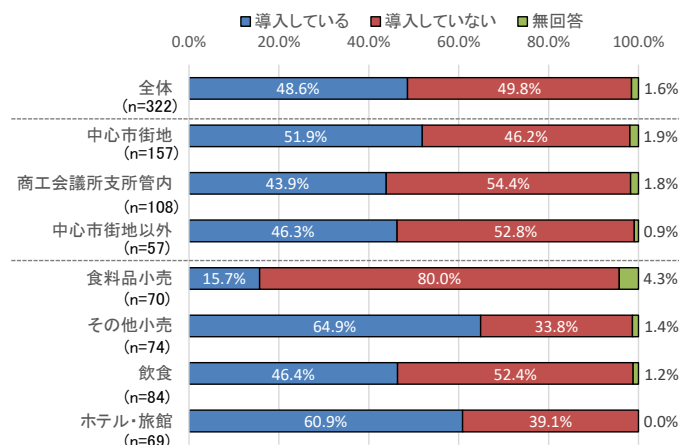


出典：日本銀行「生活意識に関するアンケート調査（第 74 回）」

※商業地での利用が想定される決済手段に絞って掲載している。

※複数回答であるため合計は 100%とならない。

図表 15 地域別・業種別キャッシュレス決済の導入状況



出典：松本市・松本商工会議所「キャッシュレス決済導入に関する調査」（平成 30 年度）

※クレジットカード・デビットカード・電子マネー・QRコード決済のうち 1 つ以上対応している事業者の割合

※その他小売はショッピングセンター、日用品、玩具、靴・靴製品、スポーツ用品、土産・贈答品店である。

図表 16 都道府県別キャッシュレス決済対応店舗の割合（クレジットカードのみ）

順位	都道府県	割合
1	北海道	42.7%
2	千葉県	36.6%
3	愛知県	36.4%
4	東京都	36.0%
5	神奈川県	35.8%
⋮		
14	長野県	31.8%

出典：経済産業省「商業統計」（平成 26 年度）

※キャッシュレス決済対応可能店舗の割合は、各県のクレジットカードによる販売を行った事業所数/各県の小売業計の事業所数で算出している。

#### (4) 観光客の動向

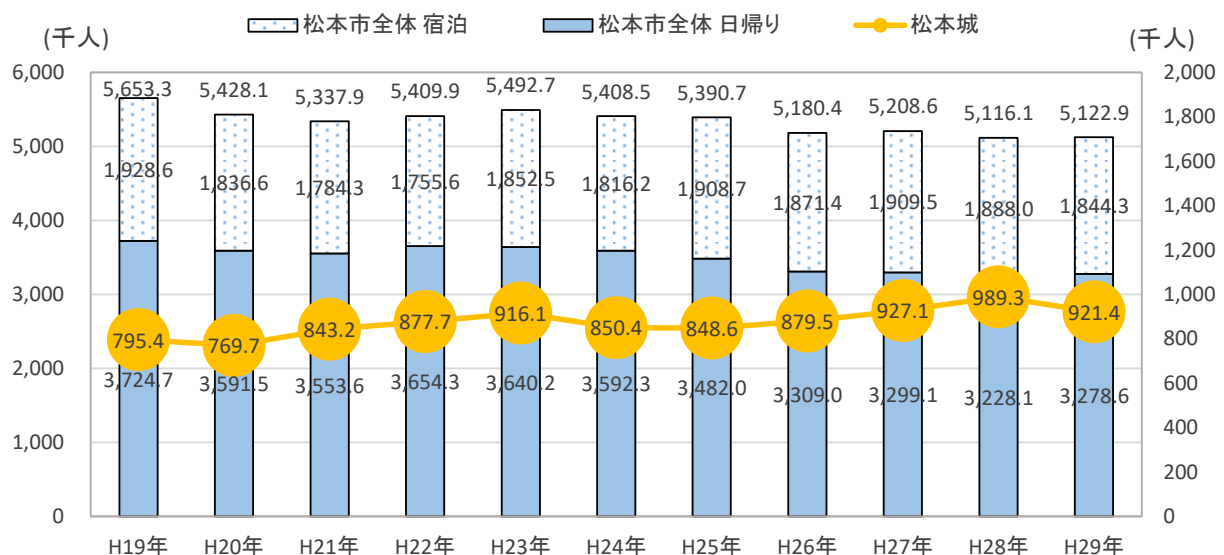
本市の観光客数は、平成19年の約565万人に対して、平成29年は約512万人であることから減少傾向にあります。上高地の入込客が減少しているのに対して、松本城は増加しているなど地点別の傾向には違いが見られます。

その一方で、外国人宿泊客数は増加を続けており、平成29年は16万2千人と、平成19年に比べて12万8千人増加しており、インバウンド消費の増加が見込まれています。

なお、「平成28年度 中心市街地の商業者に対するアンケート調査」によると、外国人観光客を「受け入れたいと思う」商業者の割合は46.0%、「受け入れたいと思わない」割合が23.7%となっており、半数近い商業者が受け入れたいとの意向をもっています。

図表 17 観光客数の推移

		(単位:千人)										
		H19年	H20年	H21年	H22年	H23年	H24年	H25年	H26年	H27年	H28年	H29年
松本市全体	日帰り	3,724.7	3,591.5	3,553.6	3,654.3	3,640.2	3,592.3	3,482.0	3,309.0	3,299.1	3,228.1	3,278.6
	宿泊	1,928.6	1,836.6	1,784.3	1,755.6	1,852.5	1,816.2	1,908.7	1,871.4	1,909.5	1,888.0	1,844.3
	合計	5,653.3	5,428.1	5,337.9	5,409.9	5,492.7	5,408.5	5,390.7	5,180.4	5,208.6	5,116.1	5,122.9
松本城		795.4	769.7	843.2	877.7	916.1	850.4	848.6	879.5	927.1	989.3	921.4



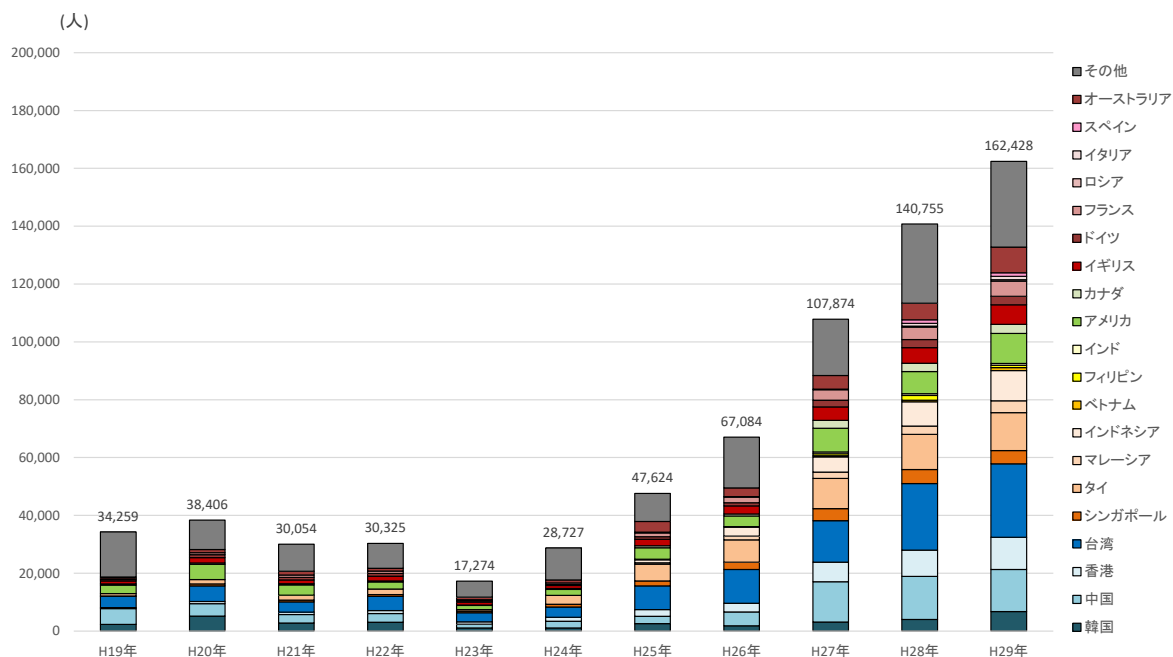
出典：長野県「観光地利用者統計調査」

※松本市全体の観光客数は松本城、浅間温泉、美ヶ原温泉郷、美ヶ原高原、美鈴湖、扉温泉、福寿草の里、奈川温泉、奈川高原、上高地、乗鞍高原、白骨温泉、くだもの道祖神の里及び竜島温泉せせらぎの湯への観光客数の合計である。

※調査地点ごとに観光客数をカウントしているため、重複がある。

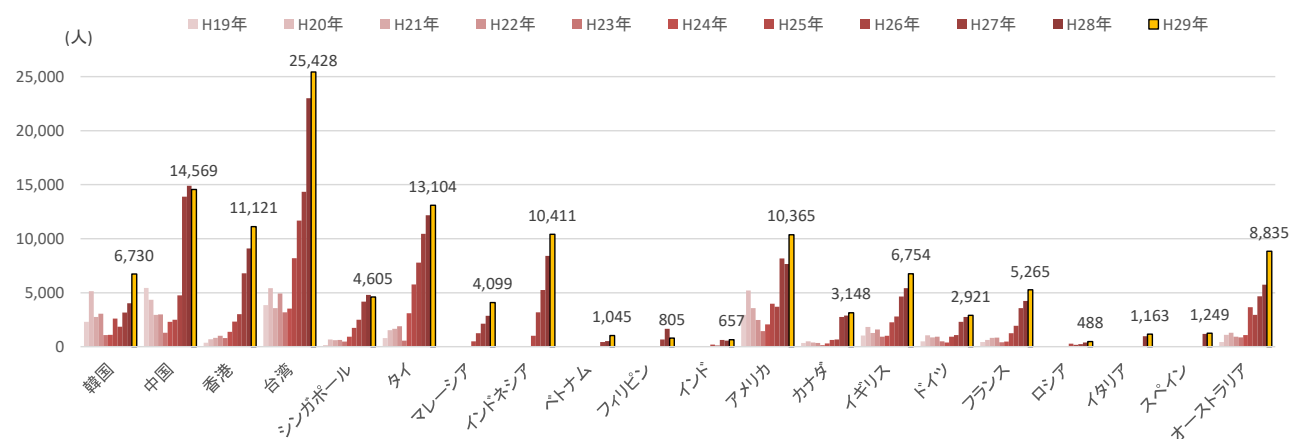
※竜島温泉せせらぎの湯は平成21年から集計されている。

図表 18 外国人宿泊客数の推移



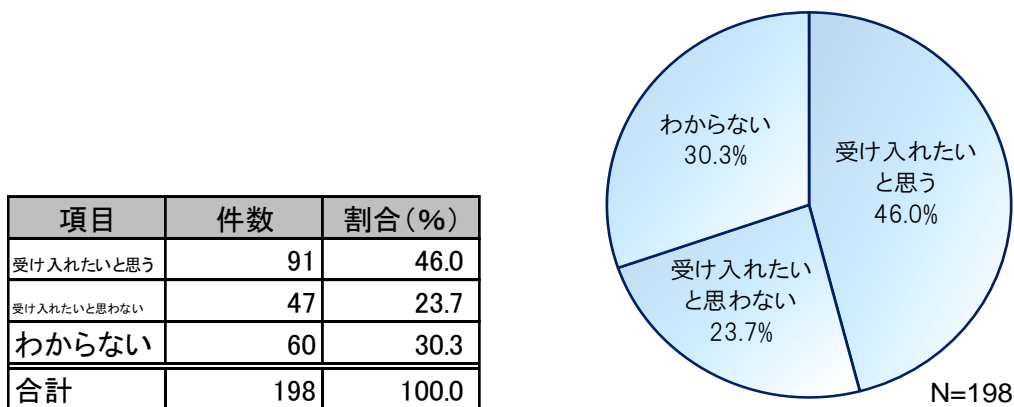
出典：松本市「外国人宿泊客数」

図表 19 国籍別外国人宿泊客数の推移



出典：松本市「外国人宿泊客数」

図表 20 【中心市街地】商業者の外国人客受入意向



出典：松本市・松本商工会議所「平成 28 年度 中心市街地の商業者に対するアンケート調査」



## 2-3 経営者の高齢化

### ◆ 60歳代以上の経営者が半数を占めている

「平成28年度 中心市街地の事業者に対するアンケート調査」によると、経営者の年代は60歳代以上が51.5%を占めています。そのうち、事業継続意向がある60歳代の経営者のうち47.2%、70歳以上の経営者のうち33.3%が「後継者がいない」又は「探しているが見つからない」と回答しており、今後、後継者がいないことによる廃業の増加が見込まれます。

また、「平成28年度 地域商工業者等実態調査」によると、郊外における経営者の年代は60歳代以上が61.2%を占めており、中心市街地よりも高齢化が進んでいます。

「事業承継実態調査」（中小企業基盤整備機構）によると、事業承継には、5年から10年程度の期間が必要であることから、早い段階からの気付きの提供が必要であるといえます。

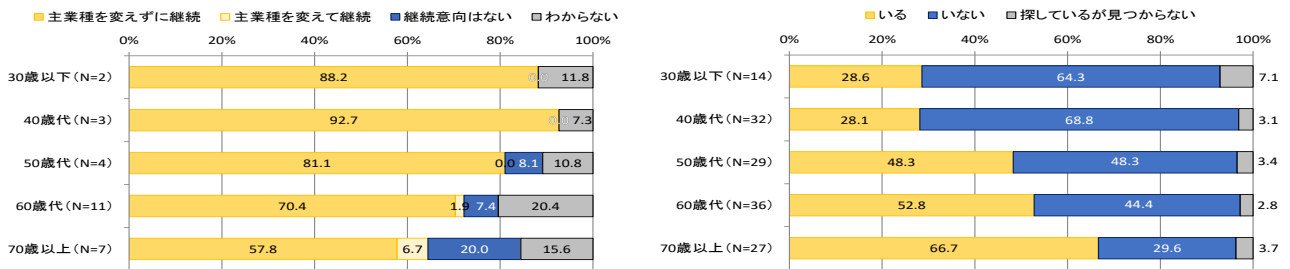
図表 21 【中心市街地】事業者における経営者の年代（平成22年度との比較）

項目	平成22年度		平成28年度	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)
30歳以下	12	6.7	17	8.6
40歳代	25	13.9	41	20.7
50歳代	48	26.7	38	19.2
60歳代	54	30.0	56	28.3
70歳以上	41	22.8	46	23.2
合計	180	100.0	198	100.0

出典：松本市・松本商工会議所「中心市街地の事業者に対するアンケート調査」

図表 22 【中心市街地】経営者の年代別 今後5年の事業継続意向（左）

図表 23 【中心市街地】（事業継続意向がある事業所のみ）経営者の年代別後継者の有無（右）



出典：松本市・松本商工会議所「中心市街地の事業者に対するアンケート調査」

図表 24 【郊外】商工業者における経営者の年代

項目	件数	割合(%)
30歳以下	1	0.8
40歳代	17	14.0
50歳代	28	23.1
60歳代	38	31.4
70歳以上	36	29.8
無回答	1	0.8
合計	121	100.0

出典：松本商工親和会連合会「地域商工業者等実態調査」

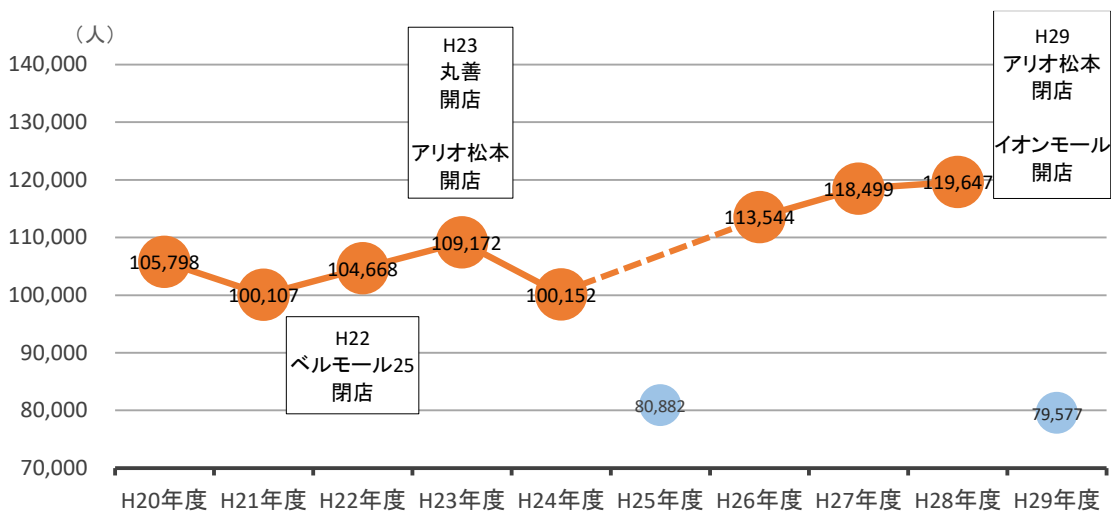
## 2-4 中心市街地の状況

- ◆ 直近 10 年間では、中心市街地の歩行者通行量は増加している
- ◆ 公共交通等による中心市街地の移動環境の整備が進んでいる
- ◆ 中心市街地の空き店舗率は低下しているが、空き地、駐車場が増加している

### (1) 中心市街地の歩行者通行量

ここ 10 年間の中心市街地の歩行者通行量は増加しています。一方で、平成 10 年度の 14 万 5 千人と比べると歩行者通行量は減少しており、昔の賑わいを取り戻すには至っていないとの指摘もあります。

図表 25 中心市街地の歩行者通行量の推移



出典：松本商店街連盟「松本市商店街歩行者通行量調査」

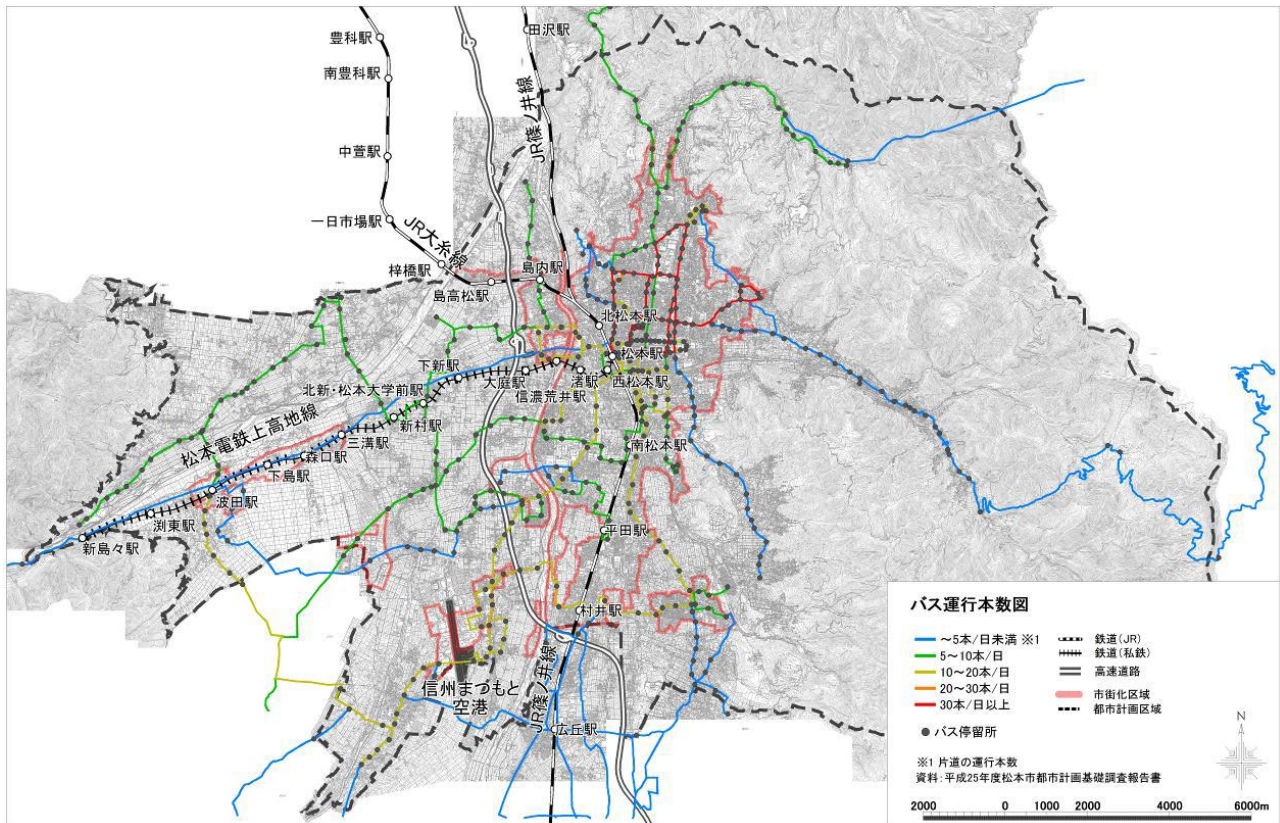
※毎年度、春・秋に 1 回ずつ調査が実施されている。上図の値は春・秋の平均値である。

※平成 25 年度と平成 29 年度においては調査日が雨天であり、通行量が他の年度よりも少なくなっているため、参考数値として掲載している。

## (2) 公共交通による中心市街地へのアクセス環境

市内の公共交通は、鉄道では、JR 篠ノ井線、JR 大糸線が運行しているほか、アルピコ交通上高地線が新島々駅（上高地方面）まで運行しています。また、バス路線は、アルピコ交通（株）による路線が放射線状に運行されています。

図表 26 市内を運行するバス路線と鉄道



出典：松本市「平成 25 年 松本市都市計画基礎調査報告書」

## (3) 中心市街地内の移動環境

中心市街地では、平成 29 年 8 月から、市が「タウンスニーカー」の実施主体となり、増便やルートの見直しを行いました。また、平成 29 年 9 月から、レンタサイクル「すいすいタウン」の車両を増やすなどの運用により、移動環境の充実が図られています。

図表 27 レンタサイクル「すいすいタウン」



図表 28 中心市街地周遊バス「タウンスニーカー」

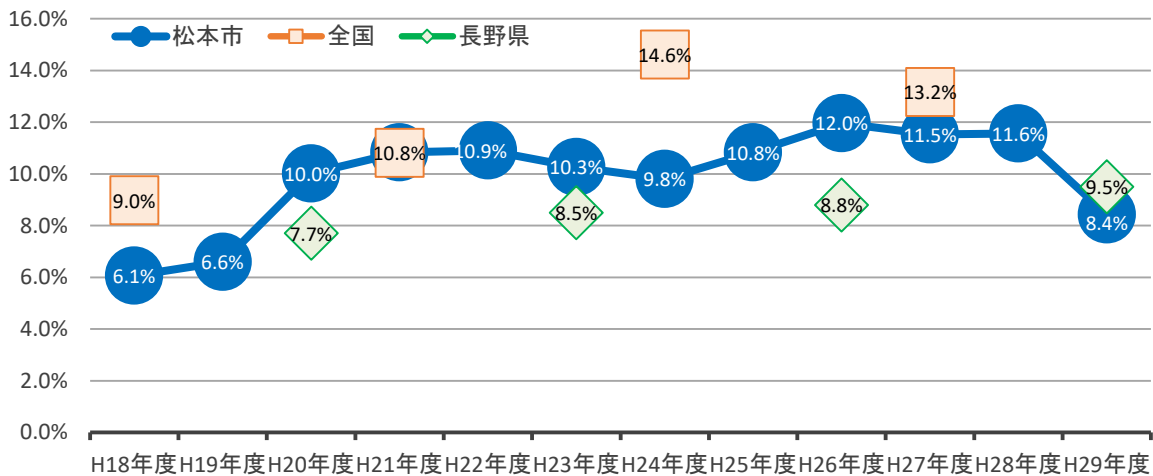


#### (4) 中心市街地の空き店舗・空き地の状況

商業地における空き店舗・空き地の増加は、まちのスポンジ化<sup>8</sup>を引き起こすといわれていますが、「松本市中心市街地 空き店舗・空き地調査」によると、中心市街地の空き店舗率は平成 29 年度に 8.4%となっており、全国平均や長野県よりも低い水準になっています。

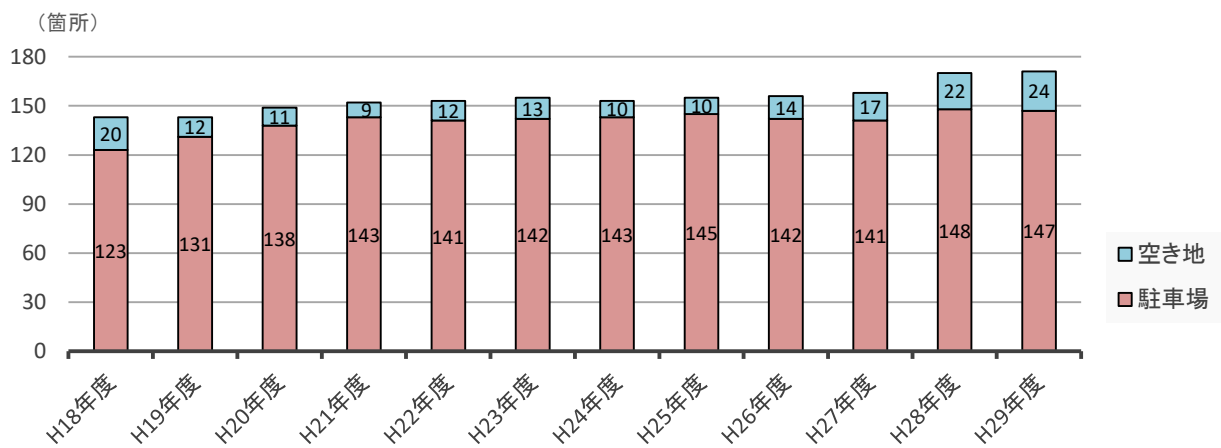
ただし、空き店舗の中には、空き店舗期間が長期化している物件があるとの指摘があります。一方、中心市街地の空き地・駐車場数は増加しています。

図表 29 中心市街地における空き店舗率の推移



出典：【松本市】松本商工会議所「松本市中心市街地 空き店舗・空き地調査」  
 【全国】中小企業庁「商店街実態調査」  
 【長野県】長野県「長野県商店街実態調査」

図表 30 中心市街地における空き地・駐車場数の推移



出典：松本商工会議所「松本市中心市街地 空き店舗・空き地調査」

8 都市の内部で空き地や空き家がランダムに数多く発生し、多数の小さな穴を持つスポンジのように都市の密度が低下すること。

## 第3章 前ビジョンの検証

### 3-1 指標による検証

前ビジョンにおいては、進捗状況を把握するために以下の指標を設定しています。

卸売業の年間商品販売額、事業所数及び従業者数は、リーマンショック発生後の事業所向け需要の減少、支社機能の統合による多段階取引の縮小、小売業者による生産者からの直接取引の拡大等を背景に、大きく減少した後も低迷が続いています。

また、小売業の年間商品販売額、事業所数及び従業者数は、個人消費の伸び悩みを背景に大きく減少していましたが、景気の緩やかな回復基調に合わせる形で、平成24年から平成28年にかけては増加しています。

しかし、リーマンショック発生以前の平成19年の水準まで回復するには至っていません。

そのような状況の中、周辺市町村<sup>9</sup>からの流入の大きさを表す吸引力係数は0.1ポイント増加し、中心市街地の歩行者通行量、来街者の滞留時間も前ビジョン期間では増加しています。

指標名	前ビジョン策定時 <sup>10</sup>		中間値		現在値		考え方・出典
		年		年		年	
年間商品販売額 <sup>*11</sup>	1,285,786 百万円	H19	985,769 百万円	H24	1,061,824 百万円	H28	商業の状況を表す。
事業所数 <sup>*11</sup>	3,445 事業所	H19	2,589 事業所	H24	2,712 事業所	H28	
従業者数 <sup>*11</sup>	26,379 人	H19	19,348 人	H24	22,000 人	H28	
従業員1人当たりの年間商品販売額 <sup>*11</sup>	48.7 百万円	H19	50.9 百万円	H24	48.2 百万円	H28	
吸引力係数	140.6%	H18	—	—	140.7%	H27	消費者の状況を表す。
歩行者通行量（1日当たり）	105,798 人	H20	100,152 人	H24	119,647 人	H28	
来街者の滞留時間（平均）	2.96 時間	H20	—	—	4.03 時間	H28	来街者の状況を表す。
商工会議所の会員数	4,817 社	H21.3	4,464 社	H24	4,379 社	H28 <sup>12</sup>	商工会議所の取組みの成果を表す。

出典：総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」（平成24年、28年）

長野県「商圈調査」

松本商店街連盟「松本市商店街歩行者通行量調査」（独自調査）

松本市・松本商工会議所「中心市街地の来街者に対する調査」（独自調査）

9 商圈調査における市町村

10 前ビジョン策定時の直近の数値を掲載した。

11 年間商品販売額／事業所数／従業者数／従業員1人当たりの年間販売額：松本市の卸売業・小売業の合計。平成24年度から経済産業省「商業統計」は総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」となり、調査設計の変更等があったため、単純に比較することはできない。

12 平成28年度末（平成29年3月末）時点の数値

## 3-2 前ビジョンの施策の実施状況と施策・事業管理の検証

前ビジョンにおいて、基本目標ごとに実施した主な施策の成果と課題について整理します。

### (1) 基本目標における実施事業と成果・課題

#### 基本目標1 個店の魅力を向上する

個々の事業者の創意工夫により、各種制度の活用を図りながら個店の魅力向上を図りました。

成果	課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>市が行う商店等グレードアップ事業を利用して行った店舗改修工事により魅力ある店舗づくりが図られた。 (平成27年度～平成29年度：合計34件)</li> <li>「平成27年度 松本市市民満足度調査」によると、半数以上の54.5%が「個性やこだわりのある店舗が増えてきている」と回答しており、一定の評価を得た。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「平成28年度 中心市街地の事業者に対するアンケート調査」によると、ここ5年の経営状況は、利益は拡大傾向又は横ばいと回答が34.2%であったのに対し、利益は縮小傾向との回答は36.3%であったことから、個店の魅力を購買行動につなげる取組みが必要です。</li> </ul>

#### 基本目標2 既存事業者が自らの商売の魅力を高めるための支援をする

事業者が個店の魅力向上を図るための支援として、相談窓口の一本化や経営・マーケティングの支援、学ぶ機会の創出、事業者同士の連携強化、事業者の意識高揚などの施策を実施しました。

成果	課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>商工会議所において事業者支援メニューが概ね集約されている。</li> <li>個店の経営支援については、セミナー、個別相談、事業計画の策定支援などを実施した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者支援のワンストップサービス窓口として商工会議所の役割を明確に位置付け、機能を強化していくことが必要です。</li> <li>事業計画策定後の伴走型支援が、経営改善に結び付いているかについて検証が必要です。</li> </ul>

#### 基本目標3 新規創業・新事業の創出などの新しい試みを支援する

まちの魅力を保つため、新規創業や新事業の創出などの新しい取組みを支援するとともに、空き店舗や空き地の活用を図りました。

成果	課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>商工会議所の支援による新規創業件数は増加しており、新規創業者への支援体制の強化及び支援内容の充実が図られた。 (平成25年度：45件 → 平成29年度：65件)</li> <li>市において、平成24年度から新規開業家賃補助事業の補助期間をそれまでの1年から2年に延長したことにより、新規創業後の事業継続率が伸びた。 (平成24年度：81.0% → 平成29年度：93.3%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商工会議所を創業支援事業者とする「松本地域創業者支援ネットワーク」において、創業後5年目までの伴走型支援が機能しているか検証が必要です。</li> <li>事業計画作成に基づく販路拡大等にかかる経費を助成する「小規模事業者持続化補助金」の採択率は、全国的に低く、本市も同様の傾向です。</li> <li>空き店舗活用には、地権者、不動産事業者との連携が必要です。</li> <li>事業承継は、関係機関による連携が必要です。</li> </ul>

#### 基本目標4 ソフト・ハード両面の整備によって商業地としての魅力と機能を高める

中心市街地が有する個店の集積という利点を最大限に活かすために、ソフト・ハード両面からの整備を行い、商業地としての魅力と機能を高めました。

成果	課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ タウンスニーカーの拡充、レンタサイクル事業など一定の環境整備が進んだ。</li> <li>・ 歩道環境やベンチの設置などによる憩える空間の整備、女鳥羽川の有効活用、街中の回遊モデルコース作成など、来街者を回遊させる仕組みづくりが進んだ。</li> <li>・ まちづくり協定を締結した地区において「まちなみ修景事業」を実施し、特性を活かした景観形成による魅力的なまちづくりが進んだ。 (中町、お城下町、本町、中央東、お城周辺)</li> <li>・ 商店街ごとに様々な取組みが行われ、一部の先進的な取組みについては高い評価を受けた。 (中町におけるインバウンド対応の取組み)</li> <li>・ 来街者を呼び込むためのイベントは活発に開催されており、まちの賑わい(歩行者通行量)も増加した。 (平成19年度:105,798人→平成28年度:119,647人)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 松本商店街連盟運用の共通駐車券システムは、無人駐車場の増加などにより、今後の運用に課題があります。</li> <li>・ 来街者の滞在時間を延ばす環境整備を引き続き推進するとともに、消費に結び付ける取組みが必要です。</li> <li>・ これまでの商店街ごとの取組みを基盤に、複数の商店街が連携し、滞留時間の延長、販売の促進につなげる仕組みづくりについて検討が必要です。</li> <li>・ この10年間で4.7倍に増加している外国人観光客に対する受入環境の充実を図る必要があります。</li> <li>・ イベントの開催が売上げに結び付いていないとの指摘もあり、イベント自体の目的と在り方を見直す必要があります。</li> </ul>

#### 基本目標5 中心市街地の情報発信等によって来街者の意識と行動を変える

多くの人々が来街し、買物をしてもらえるよう、情報発信やまちの賑わいの創出に取り組みました。

成果	課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個店情報の発信については、チラシ、ホームページの整備などが実施された。</li> <li>・ 「松本まちなかゼミナール」を開催し、個店ならではの専門的知識や情報を消費者に提供した。 (平成24年度～平成29年度参加者平均人数1,010人/回)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 近年、消費者へ情報発信する手法は多様化しており、訴求ターゲット、媒体、掲載時期などを明確にし、効果が上がる方法を検討する必要があります。</li> <li>・ 接客・サービスによる付加価値の創出、地元産品・地元資本の積極的な取扱いを進める必要があります。</li> <li>・ 異業種連携による特色の打ち出しなど、中心市街地全体で消費者の購買行動に訴えかける取組みが必要です。</li> </ul>

#### 基本目標6 中心市街地の商業活性化のための人材・組織等を含めた推進体制をつくる

中心市街地を担う人材については、事業者による自発的な取組みが見られます。

成果	課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業者自らが企画運営する実行委員会形式でのイベントが数多く開催されており、イベント運営を通して、地域における求心力のある人材を輩出する素地はできつつある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実行委員会の運営等を担っている人材には、次の段階として、中心市街地全体の商業活性化のために活躍することが期待されます。</li> </ul>

## **(2) 施策・事業の管理に関する改善点**

前ビジョンにおける施策・事業の管理に関する反省点と本ビジョンに反映させるべき改善点を以下に示します。

### **ア 関係者間における施策・事業の共有が必須**

施策の実効性を高めるためには、ビジョンを共有する必要があります。

商工会議所・商工会、市及びその他支援機関だけでなく、商店街や個々の商業者と目標を共有することで、効果的に施策を推進することができます。様々な機会を通じて、本ビジョンの共有を図っていきます。

### **イ 施策・事業の実施主体の明確化が必須**

前ビジョンでは、各施策や事業に対して実施主体が明確に示されていませんでした。このため、実施していない事業も見られました。施策、事業を確実に実施するために、商業者、商工会議所・商工会、市及びその他支援機関など関係者それぞれの役割を明確化します。

### **ウ 施策・事業の進捗管理が必須**

本ビジョンでは、計画中間年に当たる令和5年度（2023年度）に施策の実施成果を評価検証し、全体的な見直しを行います。ただし、日々実施する事業においては、都度、その成果や効果を検証し、必要に応じて修正していくものとします。



## 第4章 松本市の商業振興を図る上での強み・課題と方向性

「松本市の商業を取り巻く現状」と「前ビジョンの検証」結果から、本市の商業の強みや商業振興を図る上での課題と方向性を整理します。

### 4-1 商業振興を図る上での松本市の強みと方向性

本ビジョンで活かすべき強みと方向性を以下のように整理します。

#### (1) 松本ならではの魅力（地域資源）がある

強み	方向性
<ul style="list-style-type: none"> <li>日本の屋根といわれる北アルプスを背に、松本城を中心とする城下町として美しい街並みを有している。</li> <li>「セイジ・オザワ 松本フェスティバル」、「草間彌生」、「松本山雅」に象徴される芸術・スポーツなどの豊かな文化が育まれている。</li> <li>これらの地域資源は、松本というまちを特徴付けるとともに、来街動機を高め、国際観光都市としての松本を形成する要素となっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>これまで蓄積してきた他の商業地と差別化可能な地域資源を商業振興に活かす取組みが必要です。</li> <li>「商業×芸術」、「商業×文化」、「商業×スポーツ」、「商業×観光」などのように、商業以外の分野で活躍している人やイベントと積極的に交流・連携することで、ターゲットを絞った情報発信や販売促進につなげる取組みが必要です。</li> </ul>

#### (2) 新規創業が増加している

強み	方向性
<ul style="list-style-type: none"> <li>「商都・松本」の伝統を重んじる気質と進取に富んだ気風が、創業を生み出す土壌となっている。</li> <li>過去10年間の新規創業件数は着実に増加している。 【参考：支援による創業件数（平成29年度実績数値）】</li> </ul> <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 20px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 松本商工会議所：65件／年</li> <li>▶ 富士市産業支援センターf-Biz：45件／年</li> </ul> <p>※f-Bizとは国が都道府県に設置した経営相談所「よろず支援拠点」のモデルとなった支援機関</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商工会議所内に創業を支援するノウハウ・機能は既にあるため、支援機能を見える化し、認知度を高めることで、より多くの創業につなげていく必要があります。</li> <li>創業後の伴走型支援機能を充実させるため、事業者の相談内容に応じて、より効果的な解決方法を提供できる課題解決機能の強化が求められています。</li> <li>大名町に開設予定のICT拠点<sup>13</sup>と連携し、将来性・成長性のある新しい業態の創業についても支援していく必要があります。</li> </ul>

#### (3) 中心市街地における移動手段の充実が図られている

強み	方向性
<ul style="list-style-type: none"> <li>市が実施主体となりタウンスニーカーの運行を開始し、増便による利便性の向上が図られた。</li> <li>レンタサイクル「すいすいタウン」の充実により、まちなかの回遊性の向上が図られた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中心市街地を一つのモールと捉え、バスロケーションシステムの運用を含む公共交通の利便性の向上やシェアサイクルの導入による移動手段の充実により、今後もまちなかの回遊性を高めていく取組みが必要です。</li> </ul>

13 (一財)松本ものづくり産業支援センターが、中心市街地の大名町にオープンを予定している「サテライトオフィス」と「コワーキングスペース」の併設オフィス(2019.11オープン予定)

## 4-2 松本市の商業振興における課題と方向性

本ビジョンで取り組むべき課題と方向性を以下のように整理します。

### (1) 消費者の減少が見込まれる

課題	方向性
<ul style="list-style-type: none"> <li>本市の人口は2015（平成27）年まで増加が続いているが、今後は減少に転じると予測されている。</li> <li>この傾向は、周辺自治体でも同様であることから、本市の商圈における消費者は減少していくことが見込まれる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者は自ら学び、将来を見据えた中長期的な事業計画を作成するとともに、計画に沿った着実な事業経営が必要となります。</li> <li>商工会議所、商工会及びその他支援機関は、事業者が必要とする学びの機会を提供する必要があります。</li> </ul>

### (2) 消費者の購買行動が変化している

課題	方向性
<ul style="list-style-type: none"> <li>インターネットを通じた買物経験がある人の割合や回数は増加している。</li> <li>インターネットを通じた買物は、実店舗における購入よりも利便性が高い面があり、今後も増加が見込まれる。</li> <li>また、クレジットカード・電子マネーなど現金以外の決済手段が拡大している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者は持続的な経営を行うため、販路開拓や業務効率化による生産性の向上を図る必要があります。</li> <li>商工会議所・商工会及び市は、実店舗における買物の利便性向上を図るため、キャッシュレス決済に係る国の支援制度、最新の決済サービス及び市場動向を商業者に提供する必要があります。</li> <li>経営基盤の弱い小規模事業者には、商工会議所、商工会において、事業計画の作成支援やフォローアップ支援を通して、新たな挑戦への後押しが必要です。</li> <li>市においては、小規模事業者の持続的発展が地域経済の好循環には極めて重要であることから、独自の支援制度の検討が必要です。</li> </ul>

### (3) 支援機関における支援内容が十分に周知されていない

課題	方向性
<ul style="list-style-type: none"> <li>商工会議所・商工会及びその他支援機関において、事業者への様々な支援メニューが整備されており、相談内容に応じた支援を行っている。</li> <li>ただし、どのような支援が受けられるかについて、業者に十分周知されているとはいえない。</li> <li>また、売上向上や利益を伸ばすための支援機能の強化や創業相談窓口の週末開設を望む声がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者の日頃の相談先（同業者や先輩事業者）や情報のハブとなっている卸売業者などと定期的に情報交換を行い、支援内容を伝えることで、情報の拡散を図る必要があります。</li> <li>売上向上や利益を伸ばすための支援については、実績のある経営経験者から支援が受けられる体制を整備する必要があります。</li> <li>これから創業を希望する人が相談しやすい環境を整備する必要があります。</li> </ul>

#### (4) 事業承継に対する取組みが必要

課題	方向性
<ul style="list-style-type: none"> <li>平成 28 年度に行った「中心市街地の事業者に対するアンケート調査」や「地域商工業者等実態調査」によると、約 5 割の事業者で後継者が決まっていない。</li> <li>業績が良いにも関わらず、後継者がいないことによる廃業が進むことで、雇用の機会が失われるとともに、まちの価値・魅力が低下する恐れがある。</li> <li>業績が良い事業者は、啓発セミナーに参加しないなど事業承継に対する意識が低い。</li> <li>日頃の相談先である金融機関などにおいても、事業承継への対応は難しい状況がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続的な雇用の機会を確保するとともに、まちの魅力を維持するため、セミナーに参加していない経営者に対し、事業承継に係る気づきの機会を提供する必要があります。</li> <li>国の「事業承継実態調査」から、事業承継には 5 年から 10 年程度の期間を要することが想定されるため、今後、事業承継が必要となりうる 50 歳代の経営者への早期啓発を進める必要があります。</li> <li>事業承継支援に係る情報を、市、商工会議所及びその他支援機関において共有する必要があります。</li> </ul>

#### (5) 個店の魅力を高めることで購買につなげる取組みが必要

課題	方向性
<ul style="list-style-type: none"> <li>「平成 27 年度 松本市市民満足度調査」によると、半数以上の 54.5%が「個性やこだわりのある店舗が増えてきている」と回答しており、一定の評価を得た。</li> <li>しかし、「平成 28 年度 中心市街地の事業者に対するアンケート調査」によると、ここ 5 年の経営状況は、利益は拡大傾向又は横ばいと回答が 34.2%であったのに対し、利益は縮小傾向との回答は 36.3%であったことから、購買行動につながっていない側面がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域住民に愛される個店になることで、観光客にも利用され、観光客からの評価が高まることで、更に地域住民にも利用してもらえという好循環を生み出すことが重要です。</li> <li>そのためには、地域住民のニーズを把握し、地域住民の満足度を向上させ、着実にリピーターを増やしていく取組みが必要です。</li> <li>また、地域の良質な商品に目を向け、付加価値を生み出し、その価値を高め、地域住民に発信していく取組みが必要です。</li> </ul>

#### (6) 外国人観光客の受入環境の充実が必要

課題	方向性
<ul style="list-style-type: none"> <li>平成 29 年の外国人観光客数は、全国で 2,869 万人で過去最高を更新し、本市においても、外国人宿泊客数は 10 年間で 4.7 倍に増加している。</li> <li>小売店や飲食店、宿泊施設等におけるキャッシュレス化や多言語化対応、免税店化などによる受入環境の充実は、益々重要性を増している。</li> <li>ただし、外国人観光客を積極的に受け入れている個店でも、キャッシュレス化などの対応は一律ではない。</li> <li>本市の個店におけるキャッシュレス化、免税店化の状況を把握できる統計データがない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人観光客のインバウンド消費を取り込むため、事業者のホスピタリティの向上や多言語化対応を推進する必要があります。</li> <li>キャッシュレス化や免税店化については、国の支援制度、最新の決済サービス及び市場動向を業者に提供するとともに、セミナー開催などにより取組みを推進する必要があります。</li> <li>また、受入環境の実態を把握することや実態把握に基づく新たな取組みの検討が必要です。</li> </ul>

### (7) 来街者の増加が購買につながっていない

課題	方向性
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商業者を中心に多くのイベントが開催されており、過去 10 年間における中心市街地への来街者は増加している。</li> <li>・ しかし、「平成 28 年度 中心市街地の商業者に対するアンケート調査」によると、ここ 5 年の経営状況は、利益は拡大傾向又は横ばいとの回答が 34.2%であったのに対し、利益は縮小傾向との回答は 36.3%であったことから、購買行動につながっていない側面がある。</li> <li>・ また、商業者からはイベントの実施に追われ、収益につながらない「イベント疲れ」を指摘する声がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 開催趣旨・ターゲットを明確化し、地元の個店の販売促進につながるイベントとする必要があります。</li> <li>・ 一過性の集客で個店の売上げに結び付かない形ではなく、市民ニーズに即した自発性・創造性の高いイベントとすることで、個店・企業・市民の間に Win-Win の関係を構築し、回遊性や相乗効果を高めていく取組みが必要です。 例) 市民が主催した中心市街地でのママフェス など</li> <li>・ 新しいものを生み出すばかりでなく、回数を重ねているイベントについては事業効果を検証し、当初の目的を達成したものや事業効果が薄いものについては、取り止めるなどの見直しが必要です。</li> </ul>

### (8) まちづくりの視点から見た有効な土地利用が必要

課題	方向性
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 空き店舗や空き地、駐車場の増加に伴うまちのスポンジ化は、商業地の魅力低下につながる。</li> <li>・ 特に中心市街地においては、土地・建物の所有・管理に、所有者のみならず不動産事業者などが関わっていることが多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業承継や創業に関する支援機能を強化することで、空き店舗を生まない取組みが必要です。</li> <li>・ 店舗としての機能を持続的に維持し、商業地としての魅力を低下させないためには、商業者だけでなく、土地の所有者や不動産事業者を含む関係者が将来像を共有し、まちのマネジメント機能を育てていく必要があります。</li> <li>・ 商業地のスポンジ化を防ぐためには、まちづくりの視点から有効な土地利用を検討する必要があります。</li> </ul>

### (9) 大型店の進出により中心市街地の環境が変化している

課題	方向性
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成 29 年度に県内最大規模の商業施設が開業したことにより、中心市街地への来街・回遊パターンに変化が見られる。</li> <li>・ 中心市街地の回遊につながる「まちを楽しむ提案」が不足している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域住民の来街動機を高めるとともに、まち全体の魅力を高めるためには、中心市街地の均衡ある発展が必要です。</li> <li>・ 複数店舗を巡る事業のアプリ化など ICT を活用した回遊の仕掛けを検討する必要があります。</li> <li>・ 中心市街地に来ると何かがあるという期待感をもって来街する人に対し、四季を通じて心地良く回遊・滞留できる環境づくりを検討していく必要があります。</li> </ul>

### (10) 個店・商店街を越えた取組みが必要

課題	方向性
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 集客力や回遊性を高め、魅力ある中心市街地を形成するためには、個店の努力、商店街単位での取組みだけでは限界がある。</li> <li>・ 商業者は中心市街地の主役ではあるが、商業者のみで中心市街地が抱える課題を解決し、将来像を描くことは困難である。</li> <li>・ 来街者からは、商店街ごとの特徴が見えにくい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中心市街地は、多くの人々が接点を持つ交流空間であることから、新しいアイデアや情報の集積・発信拠点であることが期待されます。</li> <li>・ 大名町に開設が予定されているICT拠点などの交流スペースを活用し、商業者が他分野の活動の担い手と協力し合いながら将来像を描くとともに、地域住民の潜在ニーズを発掘し、商業振興につなげるアイデアを生み出すことができる仕組みづくりが必要です。</li> <li>・ 次世代を担う商業者を核とし、商工会議所、市及び関係機関が協働して中心市街地の将来像を構想・推進する仕組みづくりが必要です。</li> <li>・ また、このことは中心市街地だけでなく市内の商業地すべてにおいて同様のことがいえます。</li> </ul>

### (11) 中心市街地に来街・回遊しやすい環境の整備が必要

課題	方向性
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 駐車場の駐車券は、商店街連盟運用の共通駐車券を始め3種類あることから、利便性に問題がある。</li> <li>・ 共通駐車券の取扱事務が、店舗にとって大きな負担となっている。</li> <li>・ 中心市街地で商売をするには駐車券の無料サービスは必須であり、現状、各店舗がその費用を自ら負担しているが、経営上の大きな負担を伴っているとの指摘もある。</li> <li>・ 「大型店出店に伴う事業者影響調査結果」によると、影響として交通渋滞をあげている事業者がいる。</li> <li>・ 公共交通を利用して来街してもらうには、利便性の向上及び利用してもらうための仕掛けが必要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 松本商店街連盟が、平成4年度から運用している共通駐車券システムの見直しが求められており、駐車券の共通化に向けてICTを活用した検討が必要です。</li> <li>・ 共通駐車券の見直しにおいては、利便性の向上だけでなく、事業者負担の公平化を図る観点での検討も必要です。</li> <li>・ 公共交通の利用促進事業の企画・実施や自転車による来街・回遊環境の推進により、交通渋滞の緩和につなげていく取組みが必要です。</li> </ul>

### (12) データの収集・分析が必要

課題	方向性
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商業者が事業計画を作成する際や関係者間でまちの将来像を検討・共有するためには、市内の商業環境が把握できる基礎データが必要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ICTを活用し、来街者の購買行動や動きを把握できるデータを収集する仕組みづくりを検討する必要があります。</li> <li>・ 現在、定期的に行っている調査についても、より精度の高いデータとしていく必要があります。</li> </ul>

## 第5章 松本市商業ビジョン

### 5-1 目指す商業地の姿

#### 挑戦する商業者が創る、地域に愛される商業地

本市は、人口約24万人と決して大きな都市ではありません。しかし、城下町の歴史とともに発展してきた本市は「商都松本」と称され、県内外から人・物・事が集まるまちとして栄えてきました。また、雄大な自然と美しいまちなみ、文化・芸術・スポーツなど様々な地域資源に恵まれ、顔の見える関係が築ける魅力溢れる都市です。この松本だからこそできる健康で文化的な生活の舞台となるのが本市の商業地です。

商業地の主役は商業者です。変化する社会情勢を的確に捉え、商業者がここ松本で商いを営むことに誇りと喜びを感じながら、様々なことに挑戦し、活躍することが商業地の発展につながります。商業者が積極的に活動し、お互いに切磋琢磨しながらも協力し、地域に支持され、愛されることにより、より多くの人を引き付ける魅力的な商業地をつくることを目指します。

### 5-2 基本方針

#### (1) 挑戦する商業者を支援します

多くの商業者が積極的に挑戦し、切磋琢磨し、お互いを高め合うことで、より良い商品やサービスが提供される魅力的な商業地を目指します。

本ビジョンでは、商工会議所・商工会、市及びその他支援機関によって、挑戦する商業者を支援します。

#### (2) 地域に愛される個店をつくります

魅力的な商業地を維持していくためには、それぞれの個店が地域住民に支持されていることが何よりも重要です。そのためには、エリアごとに違う消費者ニーズに対応した商品やサービスの提供を通して、個店と地域住民との間の信頼関係を深めていく取り組みが必要です。

地域住民が魅力を感じ、足を運ぶ商業地は、国内外の観光客にも魅力的に映ります。

本ビジョンでは、商業者が商工会議所・商工会、市及び関係機関と一体となって、地域住民に愛され、何度も足を運びたくなる個店づくりを進めます。

#### (3) 多様な主体が連携し、商業地の将来像を描く仕組みづくりに取り組みます

商業者の努力だけで商業地の魅力向上を図ることは困難です。

人口や消費者の購買行動が変化する中でも、足を運んでもらえる付加価値を創出し、魅力的な商業地として維持されるためには、その将来像を、商業者を中心に関係者が共有し、適切にマネジメントしていく仕組みが必要です。

本ビジョンでは、商業者、関係機関及び地域住民が一体となって、商業地の将来像を描く仕組みづくりに取り組みます。

### 5-3 成果指標

本ビジョンの成果指標を以下のように設定します。

成果指標		基本目標			基準値		目標値	
		1	2	3	実績	年	2023年度	2028年度
年間商品販売額	小売業・卸売業	○	○		1,061,824 百万円	H28	1,154,293 百万円	1,225,233 百万円
事業収入	宿泊業・飲食店	○	○		83,203 百万円	H28	90,449 百万円	96,007 百万円
事業所数	小売業・卸売業	○	○		2,712 事業所	H28	2,712 事業所	2,712 事業所
	宿泊業・飲食店	○	○		1,411 事業所	H28	1,411 事業所	1,411 事業所
商業の従業者数	小売業・卸売業	○	○		22,000 人	H28	22,000 人	22,000 人
	宿泊業・飲食店	○	○		9,494 人	H28	9,494 人	9,494 人
新規創業者の5年後事業継続率		○			93.3%	H29	95.0%	95.0%
吸引力係数			○	○	140.7%	H27	142%	143%
中心市街地の歩行者通行量（1日当たり）				○	119,647 人	H28	130,000 人	138,000 人
中心市街地の市営駐車場の平均駐車時間				○	1.55 時間	H29	1.75 時間	2 時間

出典：総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」  
長野県「商圈調査」

5-4 施策体系

基本目標	施策	推進事業	重点事業	実施区分			実施時期			実施主体	活動指標	実績値 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度	
				新規	拡充	実施中	短期	中期	長期						
【基本目標1】 商業を支える個店の経営力強化と創出	① 新たな挑戦をする事業者の経営力強化	推進事業1 事業者に対する学びの機会の提供や事業計画の作成支援				●	●			商工会議所、商工会、その他支援機関	経営力向上に向けたセミナーの延べ参加者数（商工会議所）	55人/年	65人/年	75人/年	
											事業者に対する個別相談の実施件数（商工会議所）	36件/年	45件/年	55件/年	
											事業者における事業計画作成事業者数（商工会議所）	138件/年	150件/年	165件/年	
	推進事業2 販路拡大・生産性の向上に取り組む小規模事業者に対する支援	★	●			●				商工会議所、商工会、市	小規模事業者持続化補助金の利用件数	40件/年	45件/年	50件/年	
	② 創業者に対する支援	推進事業1 松本商工会議所創業サポート窓口による創業支援機能の拡充					●	●			商工会議所、市 （仮称）松本地域事業者支援ネットワーク	商業に関する創業相談者数（商工会議所）	196人/年	200人/年	200人/年
												事業者に対する創業支援件数（商工会議所）	65件/年	70件/年	70件/年
												週末相談窓口が受けた相談件数	-	10件/年	15件/年
												（仮称）松本地域事業者支援ネットワークの定期的な開催	-	2回/年	2回/年
		推進事業2 創業に関する情報収集・共有及び伴走型支援の実施	★	●			●				商工会議所、その他支援機関、市	創業後のフォローアップ支援件数（訪問件数）	80件/年	90件/年	100件/年
												新規開業家賃補助事業の利用件数	45件/年	48件/年	48件/年
	③ 円滑な事業承継を実現する支援体制の構築	推進事業3 創業セミナー・創業スクールの開催					●	●			商工会議所	松本地域創業セミナーの延べ参加者数	29人/年	30人/年	30人/年
												松本地域創業スクール受講者数	30人/年	30人/年	30人/年
												松本地域創業スクール受講者による創業件数	19件/年	20件/年	20件/年
	④ 事業者が抱える課題に対する解決機能の強化	推進事業1 事業承継に関する情報収集と共有		●			●				商工会議所、市、その他支援機関	（仮称）松本地域事業者支援ネットワークの定期的な開催	-	2回/年	2回/年
		推進事業2 事業承継に対する経営者の意識啓発	★	●			●				商工会議所、商工会、その他支援機関	事業承継セミナーの延べ参加者数（商工会議所）	103人/年	120人/年	140人/年
		推進事業3 事業承継支援体制の構築		●			●				商工会議所	個別訪問件数（50歳代の経営者対象）	-	70件/年	70件/年
④ 事業者が抱える課題に対する解決機能の強化	推進事業1 商業アドバイザーによる課題解決力の向上		●			●				商工会議所	商業アドバイザー登録者数	-	5人	10人	
	推進事業2 商工会議所経営指導員のスキルアップ・有資格化			●		●	●			商工会議所	商業アドバイザーによる延べ相談対応件数	-	15件/年	30件/年	
											商工会議所内の中小企業診断士数	-	1人	1人	
【基本目標2】 魅力的な個店が集積する商業地の形成	① 地域に愛される魅力的な個店づくり	推進事業1 まちゼミを活用した個店の魅力向上				●	●	●		事業者、商工会議所、商店街連盟	まちゼミの結果を活用した個別支援件数	-	5件/年	8件/年	
		推進事業2 キャッシュレス化の推進	★	●			●			事業者、商店街連盟、商工親和会連合会 商工会議所、商工会、市、その他支援機関	新たなキャッシュレス決済に対応した店舗比率（商店街連盟・商工親和会連合会・商工会の加盟事業者）	-	+20% (2019年度比)	+40% (2019年度比)	
		推進事業3 （仮称）think local, buy local 運動の展開 ～地域の魅力を地域で支える～	★	●			●	●	●	商店街連盟、商工親和会連合会 商工会、商工会議所、市、事業者	（仮称）think local, buy local 運動協賛会員数	-	70件	100件	
		推進事業4 個店・商業地の魅力発信					●	●			事業者、商店街、商店街連盟 商工会議所、市	情報発信媒体活用セミナーの延べ参加者数（商工会議所）	-	80人/年	80人/年
		推進事業5 外国人観光客の受入環境の充実					●	●	●		市、観光コンベンション協会、商工会議所 その他支援機関、商店街連盟、事業者	松本市商店街活動振興事業補助金の利用件数	2件/年	4件/年	4件/年
	② 地域内の経済循環を生み出すイベントの開催	推進事業1 外国人観光客の受入環境の充実					●	●	●		外国人観光客受入セミナーの延べ参加者数	60人/年	100人/年	100人/年	
		推進事業1 来街機会の創出や経済効果を生み出すイベントの実施					●	●			事業者、商店街、商店街連盟 市、商工会議所	イベントの把握・整理・共有の実施	-	1回/年	1回/年
	③ エリアとして楽しめる商業地の持続	推進事業1 事業者による将来像の共有					●	●	●	●	商店街、商工会議所、市、住民 事業者、関係者	将来像を共有する検討会の延べ開催エリア数	-	3カ所	5カ所
		推進事業2 個店の集積の維持					●	●	●		商工会議所、市、その他支援機関	空き店舗率	8.4%	8.2%	8.0%
	【基本目標3】 中心市街地の商業地としての魅力を高めるまちづくり	① 回遊しながら買物を楽しめる中心市街地の形成	推進事業1 アプリなどを活用した商業空間を回遊する楽しみの創出		●			●			事業者、市、商工会議所、商店街連盟 その他支援機関	回遊性向上につながるアプリの延べ開発数	-	3個	5個
推進事業2 滞留・休憩できる環境づくり					●		●	●		市、商店街、事業者、商工会議所 関係団体	（仮）松本城大手門枳形跡広場のイベント等利用日数	-	52日/年	52日/年	
② 未来を見据えた協力体制の構築		推進事業1 （仮称）まちなか未来Talkの開催	★	●			●	●	●	事業者、商工会議所、市、関係者など	（仮称）まちなか未来Talkの開催	-	5回/年	5回/年	
		推進事業2 商業以外の分野の担い手との連携		●			●			事業者、商工会議所、市、関係者など	（仮称）まちなか未来Talkの開催	-	5回/年	5回/年	
③ 多様な移動手段による来街・回遊環境の充実		推進事業1 中心市街地までの来街環境の充実	★		●		●			商店街連盟、商工会議所、市、事業者 駐車場事業協同組合、交通事業者	公共交通利用者数	25,800人/日	26,800人/日	27,400人/日	
		推進事業2 中心市街地における移動手段の充実				●	●			交通事業者、市	タウンズニーカー北・東コース利用者数	510人/日	700人/日	700人/日	
④ データの収集と活用		推進事業1 ICTを活用したマーケティングの推進		●			●	●		事業者、市、商工会議所	回遊性向上につながるアプリの延べ開発数	-	3個	5個	
		推進事業2 中心市街地の商業環境の把握			●		●			商工会議所、市、商店街連盟	既存調査手法の延べ見直し件数	-	2件	3件	



## 第6章 ビジョンを実現するための施策の展開

本章では、基本目標ごとにビジョンを実現するための施策を示します。

基本目標ごとに設定した「施策」において実施する「推進事業」ごとに内容を表にまとめます。表の見方は下記のとおりです。

実施主体：	主な取組内容を主として実施する主体を記載します。
主な取組み内容：	推進事業において取り組む内容について記載しています。
期間：	推進事業において取り組む内容については、取組時期を短期・中期・長期で表わしています。
指標：	推進事業の活動内容や成果を図る指標を設定しています。

推進事業の名称です。

推進事業の概要と実施の方向性です。

「期間」は取り組む時期を示しています。  
 短期：概ね1～2年以内に取り組む事項  
 中期：概ね3～4年程度で取り組む事項  
 長期：概ね5年以上の期間で取り組む事項

推進事業1		商業者に対する学びの機会の提供や事業計画の作成支援		
持続的な経営を行うため、新たな挑戦を始める商業者に対して、商工会議所、商工会及びその他支援機関が経営力向上につながる各種セミナーを開催するとともに、個別相談をとおして事業計画の作成、フォローアップ支援を行います。				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商工会議所 商工会 その他支援機関	経営力向上に向けたセミナーの開催	○		
	経営者の様々な課題に対する個別相談	○		
	事業計画作成の支援・フォローアップ	○		
指標		実績	中間年目標	最終年目標
		2017年度	2023年度	2028年度
経営力向上に向けたセミナーの延参加者数（商工会議所）		55人/年	65人/年	75人/年
商業者に対する個別相談の実施件数（商工会議所）		36件/年	45件/年	55件/年
商業者における事業計画作成事業者数（商工会議所）		138件/年	150件/年	165件/年

中心的に推進事業を実施する主体ごとの具体的な取組内容です。新たに取り組むものには【新規】と付けています。

この推進事業の達成状況を図る指標（ものさし）です。中間年目標（2023年度）と最終年目標（2028年度）を設定しています。

※なお、「セミナーの参加者数」のように毎年の取組実績を表わす数値については、中間目標年、最終目標年の前後の年においても、同様水準の数値を保つものとします。

## 【基本目標 1】 商業を支える個店の経営力強化と創出

本市の商業が持続的に発展するための基盤は、個店の持続的な成長にあります。

そのためには、個店の経営力の強化が必要であり、新しく魅力的な商品やサービスを生み出すことができる創業も重要です。そこで、常に成長を目指し、経営改革を進める商業者への支援や創業しやすい環境の構築を目指します。

併せて、雇用の機会を確保し、まちの価値を維持するための円滑な事業承継を支援します。

また、商工会議所経営指導員のスキルアップに加え、関連する支援機関による連携を強化し、商業者にとって必要な支援体制を構築します。

なお、商業者は自らの創意工夫により、持続的な経営を行うため、日々の商業環境の変化に対応した経営改善を図ることとします。

### ① 新たな挑戦をする商業者の経営力強化

新たな挑戦をする商業者に対しては、経営力向上のためのセミナーを充実させるとともに、経営者の様々な課題に対する個別相談などの経営支援を行います。

また、経営基盤の弱い小規模事業者を支援するため、小規模事業者支援法に基づき、商工会議所・商工会が「経営発達支援計画」を策定し、事業計画の作成やフォローアップ支援を行うことで、経営力の強化を図ります。

推進事業 1		商業者に対する学びの機会の提供や事業計画の作成支援		
持続的な経営を行うための新たな挑戦を始める商業者に対して、商工会議所、商工会及びその他支援機関が経営力向上につながる各種セミナーを開催するとともに、個別相談を通して事業計画の作成、フォローアップ支援を行います。				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商工会議所 商工会 その他支援機関	経営力向上に向けたセミナーの開催	○		
	経営者の様々な課題に対する個別相談の実施	○		
	事業計画作成の支援・フォローアップ支援	○		
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
経営力向上に向けたセミナーの延べ参加者数（商工会議所）		55人/年	65人/年	75人/年
商業者に対する個別相談の実施件数（商工会議所）		36件/年	45件/年	55件/年
商業者における事業計画作成事業者数（商工会議所）		138件/年	150件/年	165件/年

推進事業2		販路拡大・生産性の向上に取り組む小規模事業者に対する支援		
経営基盤が弱い小規模事業者 <sup>14</sup> の持続的な経営を後押しするため、販路拡大等に取り組む小規模事業者に対し、商工会議所・商工会が事業計画の作成を支援し、国の小規模事業者持続化補助金の活用を図るとともに、市において独自の支援策を制度化します。				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商工会議所 商工会	経営発達支援計画の策定	○		
	国の小規模事業者持続化補助金の活用支援 (事業計画作成の支援・計画作成後のフォローアップ支援)	○		
市	小規模事業者に対する独自支援策の制度化【新規】	○		
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
小規模事業者持続化補助金の利用件数		40件/年	45件/年	50件/年

## ② 創業者に対する支援

新たに商業を始める人（創業者）や、事業承継などによる代替わりを機に新しい分野に挑戦する商業者（第二創業者）への支援体制を更に充実させるため、商工会議所の創業支援機能を「松本商工会議所創業サポート窓口」として見える化するとともに、関係機関で構成されている松本地域創業者支援ネットワーク<sup>15</sup>を事業承継の意識啓発なども行うネットワークとして発展させた（仮称）松本地域事業者支援ネットワークにおいて、伴走型支援機能を強化します。

推進事業1		松本商工会議所創業サポート窓口による創業支援機能の拡充		
松本地域創業者支援ネットワークの総合相談窓口機能を「松本商工会議所創業サポート窓口」として見える化し、商工会議所の創業支援機能を多くの商業者や創業者に周知することで相談先を明確にします。また、平日に利用できない潜在的創業希望者 <sup>16</sup> に対応するため「週末相談窓口」を実施するとともに、大名町に開設予定のICT拠点と連携して創業支援を行います。				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
市	松本商工会議所創業サポート窓口の周知【新規】	○		
商工会議所	松本商工会議所創業サポート窓口による創業支援機能の見える化	○		
	週末相談窓口の実施【新規】	○		
商工会議所 (仮称)松本地域事業者支援ネットワーク	(仮称)松本地域事業者支援ネットワーク・ICT拠点と連携した創業支援【新規】	○		
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
商業に関する創業相談者数（商工会議所）		196人/年	200人/年	200人/年
商業者に対する創業支援件数（商工会議所）		65件/年	70件/年	70件/年
週末相談窓口が受けた相談件数		—	10件/年	15件/年

14 小規模事業者：卸売業・小売業においては常時使用する従業員の数5人以下の事業所（2014年時点 9,086社）

15 産業競争力強化法第113条の規定により、松本市が作成した「創業支援事業計画」に基づき、松本商工会議所を創業支援事業者として、関係機関が連携し、創業者の支援を行う組織

16 まだ、創業していないが創業を希望している人を含む。

推進事業2		創業に関する情報収集・共有及び伴走型支援の実施		
<p>(仮称) 松本地域事業者支援ネットワークにおいて、商業者や創業者の日頃の相談先（同業者や先輩商業者）や情報のハブとなっている卸売業者などから創業者の情報を収集し、創業者に対して必要な支援が実施できる環境を構築します。</p> <p>また、情報のハブとなっている事業者などに創業支援内容を伝達することで、情報の拡散を図ります（P36、図表 31 参照）。</p> <p>松本商工会議所創業サポート窓口の支援を受けた創業者に対しては、伴走型支援を実施するとともに、市は「新規開業家賃補助事業」などにより、新規開業者の創業を支援します。</p>				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商工会議所 その他支援機関	(仮称) 松本地域事業者支援ネットワークの定期的な開催による情報共有・支援策の検討【新規】	○		
	創業者や商業者の日頃の相談先や情報のハブとなっている卸売業者との情報交換【新規】	○		
	創業後5年未満の創業者へのフォローアップ支援	○		
市	創業支援事業計画の策定	○		
	新規開業家賃補助事業による開業2年目までの家賃補助	○		
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
(仮称) 松本地域事業者支援ネットワークの定期的な開催		—	2回/年	2回/年
創業後のフォローアップ支援件数（訪問件数）		80件/年	90件/年	100件/年
新規開業家賃補助事業の利用件数		45件/年	48件/年	48件/年

推進事業3		創業セミナー・創業スクールの開催		
<p>創業に必要な心構え、そのノウハウを伝える「松本地域創業セミナー」、「松本地域創業スクール」を内容の充実を図りながら開催します。</p>				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商工会議所	松本地域創業セミナーの開催	○		
商工会議所	松本地域創業スクールの開講	○		
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
松本地域創業セミナーの延べ参加者数		29人/年	30人/年	30人/年
松本地域創業スクール受講者数		30人/年	30人/年	30人/年
松本地域創業スクール受講者による創業件数		19件/年	20件/年	20件/年

### ③ 円滑な事業承継を実現する支援体制の構築

空き店舗の発生によるまちのスポンジ化を防ぎ、持続的な雇用の機会を確保し、商業地の魅力を維持するため、事業承継を支援します。事業承継に係る支援内容は多岐に渡ることから、商工会議所・商工会、市、その他支援機関及び「長野県事業承継ネットワーク」が連携し、経営者の事業承継に関する実態や状況などの情報を共有するとともに、適切に役割分担を行います。

また、意識啓発に当たっては、(仮称)松本地域事業者支援ネットワークにおいて、実態把握及び意識啓発について情報共有を図りながら実施します。

推進事業1	事業承継に関する情報収集と共有			
事業承継に関する事業者の実態を把握します。特に、事業承継が必要となりうる50歳代の経営者がどの程度いるのかを把握し、(仮称)松本地域事業者支援ネットワークを活用して情報を共有し、共有した情報から意識啓発の具体的な手法について検討を行います(P36、図表31参照)。				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商工会議所	経営者の事業承継に関する実態把握調査・スクリーニング【新規】	○		
商工会議所 市 その他支援機関	経営者の事業承継に関する実態調査結果の共有【新規】	○		
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
(仮称)松本地域事業者支援ネットワークの定期的な開催		—	2回/年	2回/年

推進事業2	事業承継に対する経営者の意識啓発			
商工会議所や商工会、その他支援機関において、事業承継セミナーを開催し、経営者に対する意識啓発を行います。また、事業承継には5年から10年程度の期間を要することから、経営者に事業承継の重要性を早期に認識してもらい、十分な準備期間を確保してもらう必要があります。				
従って、今後、事業承継が必要となりうる50歳代の経営者に対し、(仮称)松本地域事業者支援ネットワークを活用して意識啓発を行います(P36、図表31参照)。				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商工会議所 商工会 その他支援機関	事業承継セミナーの開催(全世代向け)	○		
商工会議所 その他支援機関	50歳代の経営者に対する意識啓発のための広報物作成【新規】 (パンフレット・チラシの作成など)	○		
	50歳代の経営者に対する意識啓発【新規】 (個別訪問、セミナーの開催)	○		
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
事業承継セミナーの延べ参加者数(商工会議所)		103人/年	120人/年	140人/年
個別訪問件数(50歳代の経営者対象)		—	70件/年	70件/年

推進事業3	事業承継支援体制の構築			
事業承継を希望する経営者に対しては、長野県中小企業振興センター内にある、関係機関で構成された長野県事業承継ネットワークへ引き継ぎ、具体的な事業承継支援につなげます。				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商工会議所	長野県事業承継ネットワークへの引継ぎ【新規】	○		
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
長野県事業承継ネットワークへの引継件数		—	10件/年	15件/年

#### ④ 商業者が抱える課題に対する解決機能の強化

業種や業態によって商業者が抱える経営課題は様々です。そこで、商業者からの経営相談のうち、特に、売上向上や利益を伸ばすための支援機能を強化するため、国のミラサポ制度等の専門家派遣事業（中小企業診断士、公認会計士等の士業）につなぐだけでなく、実際に経営経験がある人材を商業アドバイザーとして登録し、相談に対応できる体制を構築します。

また、松本商工会議所創業サポート窓口が商業アドバイザーと連携することにより、創業後5年未満の商業者に対する支援機能の強化を図ります。

併せて、商工会議所経営指導員のスキルアップや有資格化により、商工会議所の課題解決機能を強化します。

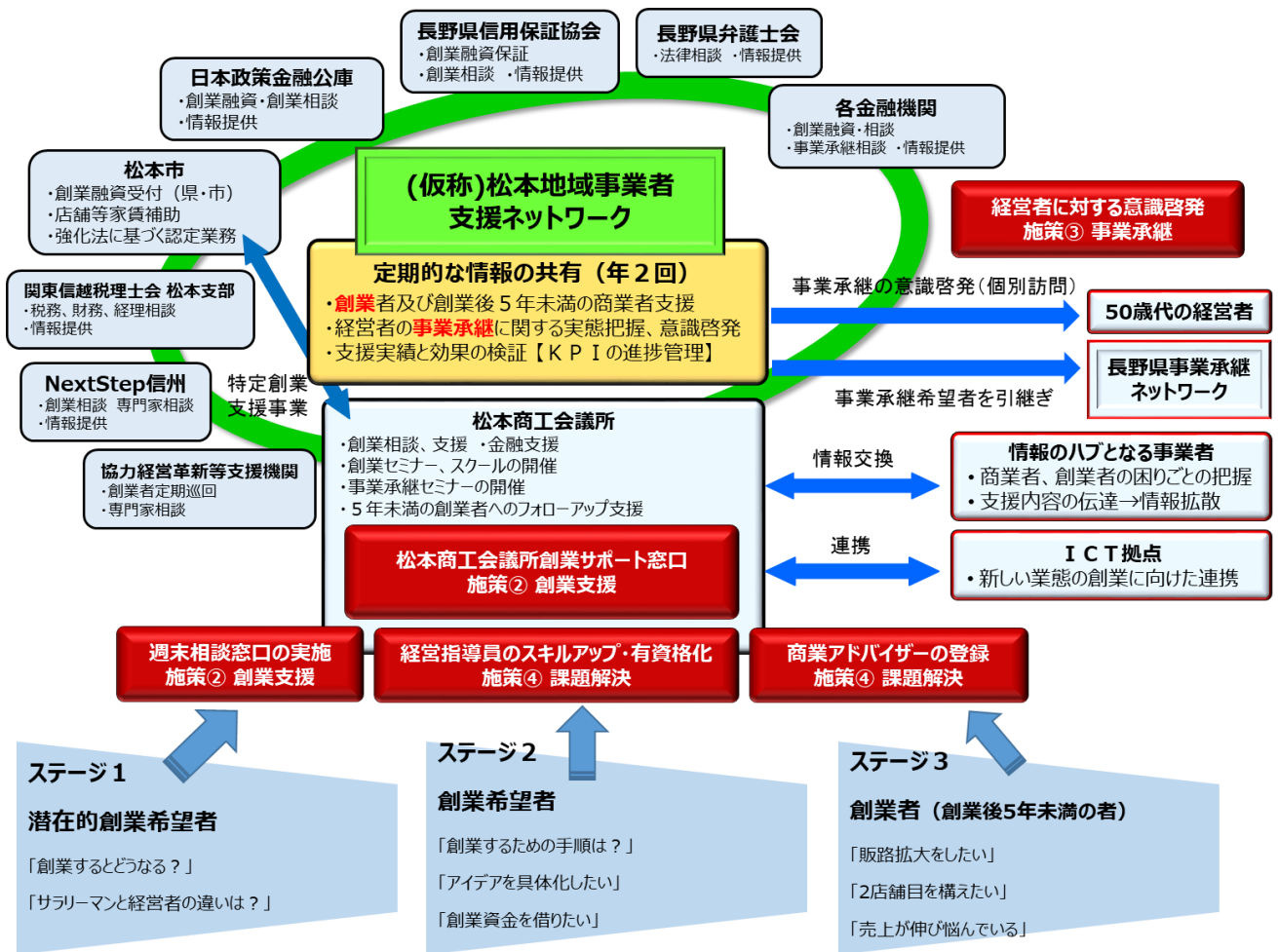
推進事業1	商業アドバイザーによる課題解決力の向上			
売上向上や利益を伸ばすための支援機能を強化するため、実績のある経営経験者（地元人材）を商業アドバイザーとして登録し、相談に対応できる体制を構築します。				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商工会議所	商業アドバイザーによる課題解決力の向上【新規】	○		
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
商業アドバイザー登録者数		—	5人	10人
商業アドバイザーによる延べ相談対応件数		—	15件/年	30件/年

推進事業2	商工会議所経営指導員のスキルアップ・有資格化			
商業者の多様な課題に寄り添うとともに、「経営発達支援計画」に基づく小規模事業者への支援機能を強化するため、経営指導員のスキルアップを図り、中小企業診断士などの有資格化に取り組みます。				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商工会議所	経営指導員の専門研修への参加	○		
	経営指導員による必要な資格取得【新規】		○	
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
商工会議所内の中小企業診断士数		—	1人	1人

図表 31 基本目標 1「商業を支える個店の経営力強化と創出」に係る施策の推進体制

(仮称) 松本地域事業者支援ネットワークの体制イメージ

関係機関で構成されている松本地域創業者支援ネットワークを、これまでの創業支援に加え、事業承継に係る実態把握、経営者への意識啓発などを行う支援ネットワークにするものです。



## 【基本目標 2】魅力的な個店が集積する商業地の形成

商業地の持続可能な発展のためには、魅力的な個店が数多くあるとともに、商業地としての賑わいが創出され、利便性が高く、エリアごとの特色を有していることが重要です。

事業者自らによる経営力強化の取組みを基盤に個店の魅力向上を図るとともに、商業地としての魅力を維持していくためのエリアマネジメント機能の構築を目指します。

また、外国人観光客のインバウンド消費を取り込むため、受入環境の充実を図ります。

特に、キャッシュレス化については、観光客の受入れだけでなく、個店の生産性向上につながる取組みとして、国が令和7年度（2025年度）までにキャッシュレス決済比率を40%まで高める目標を定めていることから、キャッシュレス化による個店の利便性向上に向けた取組みを推進します。

### ① 地域に愛される魅力的な個店づくり

地域に愛される魅力的な個店は、国内外の観光客にも利用され、観光客からの評価が高まれば、更に地域住民に利用されるという好循環を生み出すことができます。

そのためには、地域住民をメインターゲットとし、地域住民の厳しい評価の下に、良質で魅力ある商品・サービスの提供やホスピタリティの向上に継続的に取り組み、個店と地域住民との間の信頼関係を深めていく取組みが必要です。

また、地域内に雇用を創出し、持続可能な地域社会を形成するためには、地元の個店での消費を増やし、地域内の経済循環を高めていく取組みも必要です。

地域のものに誇りを持って売る個店を増やし、買物体験の楽しさを広め、更にその行為が地域社会の形成にも意義があるということを訴求する運動に取り組めます。

併せて、キャッシュレス化や免税店化などの個店の利便性向上に向けた取組みを推進します。

推進事業 1		まちゼミを活用した個店の魅力向上		
<p>現在実施している「松本まちなかゼミナール（まちゼミ）」の内容を充実させて、消費者ニーズの把握や、顧客満足度の向上、リピーター獲得につなげます。</p> <p>参加者へのアンケート調査などを実施し、商工会議所経営指導員と事業改善に向けた取組みを通して、消費者から選ばれる商品・サービスの付加価値の向上を図ります。</p> <p>また、付加価値の向上に向けた取組みを事業者の間で共有する仕組みづくりを進めます。</p>				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
事業者 商工会議所	まちゼミの開催	○		
	まちゼミ参加者へのアンケート調査などの実施	○		
商工会議所	まちゼミの結果を活かした経営指導員による個別支援【新規】	○		
事業者 商工会議所 商店街連盟	事業改善に向けた取組みを事業者の間で共有する仕組みづくり【新規】		○	
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
まちゼミの結果を活用した個別支援件数		—	5件/年	8件/年



推進事業2		キャッシュレス化の推進		
<p>キャッシュレス決済は、従来型のプラスチックカードによらない媒体（スマートフォン等）やインターネットやアプリを活用した形態が登場し、今後も新たなキャッシュレス化を実現するサービスの登場が予想されていることから、商工会議所と市は関係機関と連携し、本市のキャッシュレス決済の導入状況や今後の導入意向等の実態を把握するとともに、キャッシュレス決済に係る国の支援制度、最新の決済サービス及び市場動向について、その他支援機関と連携を図りながら逐次情報提供を行います。</p> <p>また、実態把握に基づき、個店だけでなく公共交通機関や駐車場などとの互換性を含めて、キャッシュレス化に向けた新たな取組みを推進します。</p>				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商工会議所 市 その他支援機関	キャッシュレス決済に関する最新情報の提供（セミナーの開催など） 【新規】	○		
商業者 商店街連盟 商工親和会連合会 商工会議所 商工会 市	キャッシュレス決済の導入状況・今後の導入意向などの実態把握調査（商店街連盟・商工親和会連合会・商工会加盟事業者のキャッシュレス対応店舗数の調査事業を含む）【新規】	○		
	キャッシュレス化に向けた新たな取組み【新規】	○		
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
新たなキャッシュレス決済に対応した店舗比率（商店街連盟・商工親和会連合会・商工会の加盟事業者）		—	+20% (2019年度比)	+40% (2019年度比)

推進事業3		（仮称）think local, buy local 運動の展開 ～地域の魅力を地域で支える～		
<p>地域内に雇用を創出し、持続可能な地域社会を形成していくためには、地元の個店での消費を増やし、地域内の経済循環を高めていく取組みが必要です。</p> <p>そのためには、地域のものに誇りを持って売る個店を増やすことが重要です。</p> <p>他の商業地と差別化を図る「地産地消」商品の発掘・取扱いや独自の商品・サービスの提供を通じて、消費者が地域の魅力を知ることにより個店での買物体験に付加価値を見出し、地域の魅力を地域で支えていく機運を醸成する必要があります。</p> <p>単なる個店支援ではなく、地元の個店で買物をする楽しさを広め、更にその行為が地域社会の形成にも意義があるということを訴求する「（仮称）think local, buy local 運動」を企画、展開します。</p>				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商店街連盟 商工親和会連合会 商工会	（仮称）think local, buy local 運動の理念・展開方法を検討し、地域住民と運動の理念を共有・事業化【新規】	○		
	運動協賛会員の募集【新規】	○		
商工会議所 市	（仮称）think local, buy local 運動の展開の支援【新規】	○		
商業者	地元産商品の仕入や松本らしい商品の開発【新規】		○	○
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
（仮称）think local, buy local 運動協賛会員数		—	70件	100件

推進事業4		個店・商業地の魅力発信		
<p>個店・商業地の魅力を地域住民に周知するため、広報誌や地元情報誌などの各種媒体を活用した情報発信を行います。情報発信に当たっては、各個店だけで実施するのではなく、複数の個店が共同で行うことで効果を高めます。</p> <p>特に「はしごチケット」などの個店相互の紹介により相乗効果を高める取組みを推進します。</p> <p>また、商業者がSNSや携帯アプリ、デジタルサイネージなどの新たな情報発信媒体を活用して、個店・商業地の魅力を発信できるよう支援します。</p>				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商業者 商店街 商店街連盟	商業地や各個店の魅力の発信 (商業地マップ、チラシ、ホームページなどの企画・制作)	○		
商工会議所	情報発信媒体の活用セミナーの開催【新規】 (SNS、携帯アプリの活用など)	○		
市 商工会議所	まちの基盤としての商業地・観光情報の発信 (ポータルサイト、商業地マップなどの企画・制作)	○		
市	商店街などが実施する商業地の魅力発信事業への補助 (松本市商店街活動振興事業補助金制度)	○		
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
情報発信媒体活用セミナーの延べ参加者数(商工会議所)		—	80人/年	80人/年
松本市商店街活動振興事業補助金の利用件数		2件/年	4件/年	4件/年

推進事業5		外国人観光客の受入環境の充実		
<p>インバウンド消費を取り込むため、商業者のホスピタリティ向上や商品の価値を伝えるための取組みを通して、顧客満足度を向上させます。また、受入環境については、多言語化に加え、キャッシュレス化や免税店化に向けた新たな取組みを検討します。</p>				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
市 観光コンベンション協会	外国人観光客受入セミナーの開催 (おもてなしに必要な外国語の習得/指差しマップの作成や無料翻訳アプリの活用/キャッシュレス化・免税店化など)	○	○	
商工会議所 市 その他支援機関	キャッシュレス決済に関する最新情報の提供【新規】 (セミナーの開催など)	○		
	免税店化に係る最新情報の提供【新規】 (手続き・事例紹介、国の制度等の動向など)	○		
市	多言語化対応の看板・メニュー作成への補助 (松本市商店街活動振興事業補助金制度)	○		
商業者 商工会議所 市 観光コンベンション協会	外国人向け体験メニューの創出【新規】	○		
商工会議所 市	キャッシュレス決済・免税店化の取組状況・今後の導入意向などの実態把握調査の検討【新規】	○		
商業者 商店街連盟 商工会議所	キャッシュレス化、免税店化などに向けた新たな取組み【新規】	○		
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
外国人観光客受入セミナーの延べ参加者数		60人/年	100人/年	100人/年

## ② 地域内の経済循環を生み出すイベントの開催

イベントの開催については、一過性の集客で個店の売上げに結びつかない形ではなく、ターゲットを明確化し、市民ニーズに即した自発性・創造性の高いイベントとすることで、個店・企業・市民の間にWin-Winの関係を構築し、地域内の経済循環を生み出すものとします。

また、回数を重ねているイベントについては事業効果を検証し、当初の目的を達成したものや事業効果が薄いものについては、取り止めるなどの見直しを図っていきます。

推進事業 1		来街機会の創出や経済効果を生み出すイベントの実施			
<p>市や商工会議所は、来街機会や経済効果を生み出しているイベントに対し、周知・PRなどの支援を行い、地元の個店の販売促進につながるイベントとなるよう関係者に働きかけるとともに、商業者とアイデアを持つ地域住民との協力体制の構築を支援します。</p> <p>また、現在開催されているイベントを把握し、商業者と共有を図ることで、事業効果を検証し、改善を図っていくものとします。</p> <p>なお、市の補助金を活用しているイベントについては、補助金交付期間（原則10年）内に、販促方法・自己負担額の見直しにより、継続的な開催方法を検討することとします。</p>					
実施主体	主な取組内容	期間			
		短期	中期	長期	
商業者 商店街連盟	商業者の連携による効果的なイベントの企画・実施	○			
商業者 商工会議所	アイデアを持つ地域住民との協力体制の構築【新規】 （「ママフェスまつもと」など）	○			
	まちなかにおける学生との連携 （上土商店街における松本大学ゼミ生、「デパートサミットマーケティング塾」参加の高校生など）	○			
市	商店街等の経済効果を生み出すイベントへの補助 （松本市商店街活動振興事業補助金制度）	○			
市 商工会議所 商店街	商業地において開催されているイベントの把握・整理・共有【新規】 （開催状況、主体、趣旨など）	○			
市 商工会議所	イベントの効果を高めるための情報提供【新規】 （周知・PR、効果を高めるための体制構築支援・事例提供など）	○			
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度	
イベントの把握・整理・共有の実施		—	1回/年	1回/年	

### ③ エリアとして楽しめる商業地の持続

商業地としての魅力を維持するためには、個店が集積していることが重要です。

また、空き店舗、空き地の発生などまちのスポンジ化に対応し、商業地を持続可能なものとして維持していくためには、エリアとして楽しめる商業地にする意識を関係者で共有する必要があります。

また、特に郊外の商業地においては、商品・サービスの売買だけでなく、地域住民と一体となって地域課題を解決することができる多面的な機能も必要とされます。

そこで、商業者が住民、土地所有者、不動産業者、金融機関などの関係者と、まちの将来像を共有する場を創出することで、商業者が中心となったエリアマネジメント機能の強化につなげます。

特に、次世代を担う若手商業者が商業地の将来について考え、リーダーシップを発揮できるよう支援します。

推進事業 1		事業者による将来像の共有		
<p>持続可能な商業地を実現するために、商店街などの単位で関係者が集まり、商業地（商店街）の将来像を共有する機会を創出します。</p> <p>将来的には、商店街の枠組みを越えて事業者が連携し、主体的に商業地をマネジメントしていくことを目指し、次世代を担う若手事業者を中心に商業地の将来に関する検討の場を創出します。</p> <p>事業者による将来像の共有が進み、関係者（住民、土地所有者、不動産業者、金融機関など）と商店街などでの一定の合意形成がなされた場合には、有効な土地利用についての仕組みづくりを検討します。</p>				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商店街 商工会議所 市	事業者が商業地（商店街など）の将来像を共有する場の創出	○		
	次世代を担う若手事業者によるまちづくりを検討する場の創出 【新規】	○		
市 住民 事業者 関係者	商業地としての魅力を維持するための有効な土地利用に関する検討 （住民、土地所有者、不動産事業者、金融機関などの関係者を含む。） 【新規】		○	○
市	住民合意に基づく有効な土地利用に関する制度の研究・検討【新規】			○
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
将来像を共有する検討会の延べ開催エリア数		—	3カ所	5カ所

推進事業2		個店の集積の維持		
<p>空き店舗、空き地の発生を防ぎ、個店の集積を維持するため、事業承継支援や創業支援により、空き店舗を生まない取組みを推進するとともに、市の空き店舗活用事業補助金を活用し、空き店舗の長期化を防ぎます。</p> <p>また、空き店舗・空き地調査による実態把握に努め、調査指標をこれまでの店舗数だけでなく、売場面積などの指標についても、そのデータ取得方法を検討します。</p>				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商工会議所 市	空き店舗・空き地調査の実施	○		
	空き店舗・空き地調査の新たな指標の検討【新規】		○	
商工会議所 その他支援機関	空き店舗の増加を防ぐための事業承継セミナーの開催（全世代向け） （再掲）	○		
商工会議所	空き店舗の増加を防ぐための50歳代の経営者に対する事業承継の意識啓発のための広報物作成（パンフレット・チラシなど） 【新規】（再掲）	○		
商工会議所 その他支援機関	空き店舗の増加を防ぐための50歳代の経営者に対する事業承継の意識啓発の実施（個別訪問、セミナーの開催）【新規】（再掲）	○		
市	3カ月以上入居者の決まらない店舗に入居する事業者への家賃補助 （松本市空き店舗活用事業補助金）	○		
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
空き店舗率		8.4%	8.2%	8.0%

### 【基本目標3】 中心市街地の商業地としての魅力を高めるまちづくり

中心市街地の通行量は長期的には減少していましたが、ここ10年間では増加傾向にあります。商業振興の視点からは、これを消費に結び付けていくことが求められます。

また、大型商業施設の開業により、中心市街地における来街パターンに変化が見られます。

これらの変化に対応するため、中心市街地全体を一つのモールと捉え、その魅力を高める取組みを実施します。

また、この取組みは当事者である商業者を中心に戦略的に実施していきます。

#### ① 回遊しながら買物を楽しめる中心市街地の形成

回遊しながら買物を楽しめる中心市街地を形成するため、複数の店舗で買物や食事をしたり、ウインドウショッピングをするなどの楽しい時間の過ごし方を積極的に提案していきます。

併せて、一定期間に複数店舗を巡る既存事業へのまちなか回遊アプリの活用を検討します。

また、中心市街地への来街者が、四季を通じて心地良くまちなかで滞留、休憩できる環境づくりを進めます。

推進事業1	アプリなどを活用した商業空間を回遊する楽しみの創出	期間		
		短期	中期	長期
<p>中心市街地の回遊性を高めるため、消費者の利便性の向上や複数店舗を巡って買物を楽しむ事業を検討・実施していきます。</p> <p>事業実施に当たっては、地域資源を活用して、水巡りや健康ウォーキングなど新しい楽しみ方を提案します。更に、個店、通りの魅力、まちなかに回遊性を生み出す取組みについて積極的に情報発信します。</p>				
実施主体	主な取組内容			
商業者	複数店舗を巡って買物や食事を楽しむ事業の企画・実施 （「はしごチケット」、「まつもとMISOさんぽ」など）	○		
市	回遊を促すまちなかマップやパンフレットの作成 （「シリーズ・松本を歩く」など）	○		
商業者 商店街連盟 市 商工会議所	ICTを活用した回遊性向上に向けた取組み【新規】 （既存事業のアプリ化の検討、アプリを使った水巡りや健康ウォーキングなどのまち歩きの情報発信の検討など）	○		
商工会議所 市 その他支援機関	キャッシュレス決済に関する最新情報の提供【新規】 （セミナーの開催など）（再掲）	○		
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
回遊性向上につながるアプリの延べ開発数		—	3個	5個

推進事業2		滞留・休憩できる環境づくり		
<p>中心市街地への来街者が、四季を通じて心地良く回遊できるようにするため、道路法に基づく「道路協力団体」による道路空間を活用した収益活動（オープンカフェなど）やトランジットモール化の検討を進めます。</p> <p>また、まちなかの滞留できる施設・スペースの戦略的な活用を検討するとともに、商業者を中心としたエリアマネジメントの一環としてベンチ・テーブルなどの設置を検討し、休憩できる場所を確保します。</p>				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商店街 関係団体 市	「道路協力団体」の収益活動による道路空間の活用 (オープンカフェ・広告マネジメント・レンタサイクルなど)	○		
	トランジットモール化の検討		○	
市	「城下町まつもと歩き隊」の推進などによる中心市街地を歩くことの啓発	○		
	歩行空間の整備		○	
商業者 商工会議所 市	まちなかの滞留できる施設・スペースの活用策の検討【新規】 ((仮)松本城大手門枳形跡広場、松本市中央西公園(花時計公園)など)	○		
商業者 商店街 市	エリアマネジメントの一環としてベンチ・テーブルなどの設置の検討		○	
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
(仮)松本城大手門枳形跡広場のイベント等利用日数		—	52日/年	52日/年

## ② 未来を見据えた協力体制の構築

新しい取組みを仕掛けていきたいと考える次世代を担う商業者が集まり、課題を設定し、小さな規模でテストを繰り返しながら改善していくことで、将来的にはアクションプランの作成や中心市街地の将来像の構想につなげていく協議の場をつくります。

また、商業者だけでなく、健康づくりや芸術、スポーツなど、異なる分野の活動の担い手や学生、子育て世代の女性、また、多くの関係団体が協働する仕組みをつくることで、中心市街地の商業振興を図ります。

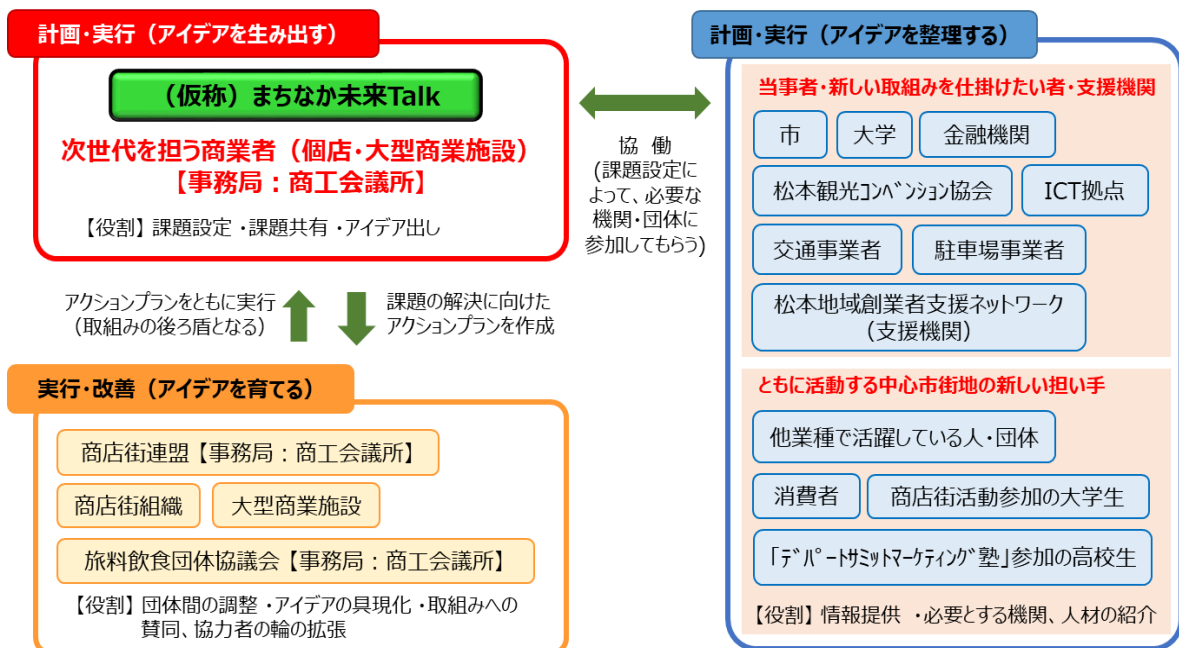
推進事業1	(仮称) まちなか未来 Talk の開催			
<p>次世代を担う商業者と関係者が協働する場として「(仮称) まちなか未来 Talk」を開催し、様々な課題設定(大型商業施設と個店との連携、駐車場の利便性の向上、ICTを活用した回遊性の向上、イベントによる波及効果の拡大など)の下、解決に向けたアイデアを検討します。</p> <p>また、アイデアに基づき、小さな規模でテストを繰り返しながら改善していくことで、次世代を担う人材を発掘、育成するとともに、将来的にはアクションプランの作成や中心市街地の将来像の構想につなげていきます。</p> <p>アクションプランの実行に際しては、エリアマネジメントの第一歩として、商店街連盟などとともにその実施に当たることとします。</p>				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商業者 商店街連盟 旅料飲食団体 協議会 商工会議所 市 関係者など	(仮称) まちなか未来 Talk の開催【新規】	○		
	業種を超えた協働体制の構築【新規】 (当事者、新しい取組みを仕掛けていきたい者など)	○		
	課題解決に向けたアクションプランの作成・実行【新規】	○	○	
	中心市街地の将来像の構想【新規】			○
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
(仮称) まちなか未来 Talk の開催		—	5回/年	5回/年



推進事業2		商業以外の分野の担い手との連携		
<p>中心市街地は、多様な人が接点を持つ交流空間であることから、新しいアイデアや情報の集積・発信拠点であることが期待されます。</p> <p>そこで、独自の事業アイデアを持つ来街者や学生などの視点を取り込むことで、消費者の潜在的ニーズの発掘や新規顧客・リピーターの獲得につなげる取組みを創出します。</p>				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商業者 商店街連盟 旅料飲食団体 協議会 商工会議所 市 関係者など	業種を超えた協力体制の構築（「(仮称) まちなか未来Talk」の開催） （当事者、新しい取組みを仕掛けていきたい者など）【新規】	○		
	アイデアを持つ地域住民との協力体制の構築【新規】（再掲） （「ママフェスまつもと」など）	○		
	まちなかにおける学生との連携（上土商店街における松本大学ゼミ生、 「デパートサミットマーケティング塾」参加の高校生など）（再掲）	○		
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
（仮称）まちなか未来Talkの開催		—	5回/年	5回/年

図表 32 「中心市街地の将来像などについて多様な関係者が語り合う場」のイメージ

中心市街地の各種課題について、（仮称）まちなか未来Talkを核に小さな規模でテストを繰り返しながら改善していくアジャイル型の取組みを通じて、アクションプランの作成や中心市街地の将来像の構想につなげていくものです。



### ③ 多様な移動手段による来街・回遊環境の充実

来街環境の充実を図るため、市が進める次世代交通政策実行計画に基づき、中心市街地へのバス・電車などの公共交通や自家用車でのアクセスに必要な駐車場の利便性向上に取り組みます。

また、中心市街地を回遊する移動手段として公共交通の利便性向上やシェアサイクルの導入を推進します。

推進事業1		中心市街地までの来街環境の充実		
<p>多様な来街手段により来街者の利便性を高めるため、公共交通の電子決済システム（ＩＣカードやスマートフォン決済など）の導入を検討すると同時に、利用促進を図ります。</p> <p>更に、自転車でのアクセス環境向上のため、小規模駐輪場設置を検討します。</p> <p>また、ＩＣＴを活用した駐車券の共通化や事業者負担の公平化について検討します。</p>				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
交通事業者 市	利便性向上を目的としたバスロケーションシステムの運用【新規】	○		
	公共交通の利便性の向上に向けた取組み（電子決済システム導入など）	○		
交通事業者 市 商業者 商工会議所	公共交通の利用促進事業の企画・実施 （ノーマイカーデーの実施などバスの利用促進に向けた啓発）	○		
市	小規模駐輪場設置の検討	○		
商店街連盟 商工会議所 市 駐車場事業 協同組合	駐車場の利便性向上に向けた取組み【新規】 （ＩＣＴを活用した駐車券の共通化、事業者負担の公平化など）	○		
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
公共交通利用者数		25,800人/日	26,800人/日	27,400人/日

推進事業2		中心市街地における移動手段の充実		
<p>中心市街地における移動をしやすいするため、中心市街地を運行する公共交通の利便性向上や利用促進を図ります。加えて、シェアサイクルを導入し、レンタサイクル「すいすいタウン」と合わせて環境負荷の少ない移動手段を充実します。</p>				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
交通事業者 市	公共交通の利便性向上及び利用促進策の検討・実施 （ダイヤの見直し、企画乗車券の発行など）	○		
市	自転車による回遊環境の整備 （シェアサイクル・すいすいタウンの運用）	○		
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
タウンズニーカー北・東コース利用者数		510人/日	700人/日	700人/日

#### ④ データの収集と活用

ビッグデータを活用して、マーケティングや中心市街地の活性化を実現させるための検討を進めていきます。また、中心市街地活性化策の立案に必要なデータを取得するため、既存調査については、その調査手法を見直し、精度を高めるとともに、ICTを活用したデータ取得を推進します。

推進事業1		ICTを活用したマーケティングの推進		
<p>来街者の回遊促進にもつながるアプリ（まちを歩いて楽しむコンテンツの提供など）などを利用して、来街者の購買行動や動きを把握できるデータを収集する仕組みづくりを検討するとともに、データの活用方法について研究する場をつくります。</p> <p>また、データの活用方法を商業者へ情報提供することで、個店や商店街の販売促進につなげます。更には、シェアサイクルなどの分野においてもデータを活用していきます。</p>				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商業者 市 商工会議所	ICTを活用した回遊性向上の取組み （既存事業のアプリ化の検討、アプリを使った水巡りや健康ウォーキングなどのまち歩きの情報発信の検討など）【新規】（再掲）	○		
商業者 商工会議所	来街者データの収集及び活用方法の研究【新規】	○		
	データを経営に活かすセミナーの開催【新規】	○		
市	シェアサイクル事業における利用者の移動経路情報などビッグデータの活用【新規】		○	
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
回遊性向上につながるアプリの延べ開発数		—	3個	5個

推進事業2		中心市街地の商業環境の把握		
<p>社会変化や中心市街地を取り巻く環境変化に対応していくため、定期的な調査（歩行者通行量の調査、景気動向調査など）を継続的に実施します。また、調査手法についてはAIなどの活用によりデータの信用性を高め、併せて費用削減につなげる方法を検討します。</p> <p>更には、中心市街地の施策を立案するために必要な団体情報やイベント情報などの収集も合わせて行うものとしします。</p>				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商工会議所	定期的な中心市街地の状況把握のための調査 （歩行者通行量、景気動向、空き店舗など）	○		
	既存調査手法の見直しの実施（AIなどの活用）【新規】	○		
市 商工会議所 商店街連盟	商業地において開催されているイベントの把握・整理・共有【新規】 （開催状況、主体、趣旨など）（再掲）	○		
	中心市街地に関わる既存の団体の情報収集整理【新規】 （商工会議所、商店街連盟など）	○		
指標		実績 2017年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
既存調査手法の延べ見直し件数		—	2件	3件

## 資料編

### 松本市商業ビジョン策定委員会・作業部会開催経過

月	会議	主な協議内容	会場
2018			
6.1	第1回策定委員会	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新たな松本市商業ビジョンの策定について</li> <li>2. 策定組織について</li> <li>3. 策定スケジュールについて</li> </ol>	松本商工会館
8.3	第1回作業部会 (WG1～WG3による合同開催)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 基礎調査結果について</li> <li>2. 現ビジョンの評価検証結果について</li> <li>3. 基礎調査・現ビジョンの評価検証結果のまとめについて</li> <li>4. 報告内容についての意見交換</li> </ol>	松本商工会館
8.29	第2回作業部会 (WG1:「挑戦する商業者」を支援する体制づくり)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 創業、経営継続に係る支援体制について</li> <li>2. 事業承継に係る支援体制について</li> <li>3. 空き店舗対策について</li> </ol>	松本商工会館
8.30	第2回作業部会 (WG2:「足を運びたくなる」商業地域の醸成)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 個店の魅力向上に向けたこれまでの取組みについて</li> <li>2. 個店、商業地(エリア)の魅力向上に向けた今後の方向性について</li> </ol>	松本商工会館
9.25	第3回作業部会 (WG2)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 個店、商業地(エリア)の付加価値を高めるためのアイデアについて</li> <li>2. 外国人観光客への対応について</li> <li>3. 商業地におけるイベントの在り方について</li> </ol>	松本商工会館
9.26	第3回作業部会 (WG1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 創業、経営継続に係る支援体制について               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 事業者間の情報結節点について</li> <li>(2) 支援機関の課題解決機能について</li> </ol> </li> <li>2. 事業承継に係る支援体制について</li> <li>3. 空き店舗対策について</li> </ol>	松本商工会館

月	会議	主な協議内容	会場
11.6	第2回策定委員会	1. 現ビジョンの検証結果について (1) 基礎調査結果について (2) 現ビジョンの評価検証結果について (3) 基礎調査・現ビジョンの評価検証結果のまとめについて 2. 作業部会の検討結果について (1) WG1の検討結果について (2) WG2の検討結果について 3. 次期ビジョンのとりまとめ案について (1) 構成(案)について (2) 目指す姿(案)について (3) 施策体系(案)について	松本商工会館
11.15	第2回作業部会 (WG3:「人を引き付ける」中心市街地の形成)	1. 現状と課題の整理について (1) 未来を見据えた協力体制の構築について (2) 歩いて楽しむ中心市街地の形成について (3) データ収集、活用をするための協力体制の構築について (4) 来街環境の整備について	松本商工会館
11.30	第3回作業部会 (WG3)	2. 課題解決の方向性について (1) 未来を見据えた協力体制の構築について (2) 歩いて楽しむ中心市街地の形成について (3) データ収集、活用をするための協力体制の構築について (4) 来街環境の整備について	松本商工会館
2019			
1.9	第3回策定委員会	1. 松本市商業ビジョン素案について 2. パブリックコメントの実施について	松本商工会館
1.24	第4回作業部会 (WG1～WG3による合同開催)	1. 松本市商業ビジョン素案について 2. パブリックコメントの実施について	松本商工会館
4.19	第4回策定委員会	1. 松本市商業ビジョン案について 2. 今後のスケジュール等について	松本商工会館

松本市商業ビジョン策定委員会 委員名簿

(敬称略)

区分	氏名	所属・役職等
委員長	井上 保	松本商工会議所会頭
副委員長	坪田 明男	松本市副市長
委員	山沖 義和	信州大学経法学部長
〃	山根 宏文	松本大学総合経営学部教授
〃	曾根原 栄	長野県松本地域振興局商工観光課長
〃	出井 健二	松本商店街連盟会長
〃	上條 康敬	松本商工親和会連合会会長
〃	木藤 利光	松本市波田商工会会長
〃	福嶋 良品	松本観光コンベンション協会専務理事
〃	小林 磨史	松本旅料飲食団体協議会議長
〃	三澤 洋一	アルピコ交通株式会社代表取締役社長
〃	田中 鈴生	松本信用金庫理事長
〃	城間 盛一郎	松本大型店懇談会会長
〃	大野 正信	松本市駐車場事業協同組合理事長
〃	倉澤 聡	都市計画家
〃	伊藤 淑郎	松本商工会議所専務理事
〃	西村 源一郎	松本商工会議所商業部会部会長
〃	大宮 康彦	松本商工会議所まちづくり委員会委員長
〃	小原 直樹	松本市商工観光部長
〃	上條 裕久	松本市建設部長

第4回策定委員会時点のもの

松本市商業ビジョン策定委員会作業部会 委員名簿

(敬称略)

区分		氏名	所属・役職等	
WG1 「挑戦する商業者」 を支援する体制づくり	Gリーダー	遠藤 幹夫	信州大学経法学部応用経済学科教授	
	ファシリテーター	鈴木 裕介	特定非営利活動法人 SCOP 研究員	
	委員		今井 洋幸	長野県松本地域振興局商工観光課振興係長
			馬場 智也	長野県中小企業団体中央会中信事務所所長
			木下 匡晃	松本商店街連盟販売促進・開発委員長
			上條 康敬	松本商工親和会連合会会長
			麦島 佳孝	松本市波田商工会事務局長
			小松 哲明	松本信用金庫融資部融資企画課課長代理
			福澤 崇浩	株式会社三代澤酒店
	赤羽 元秀	松本商工会議所中小企業振興部長		

区分		氏名	所属・役職等	
WG2 「足を運びたくなる」 商業地域の醸成	Gリーダー	山根 宏文	松本大学総合経営学部観光ホスピタリティ学科教授	
	ファシリテーター	牧野 透太	特定非営利活動法人 SCOP 主任研究員	
	委員		福嶋 良晶	松本観光コンベンション協会専務理事
			小林 磨史	松本旅料飲食団体協議会議長
			西村 源一郎	松本商工会議所商業部会長
			村山 謙介	村山人形店
			伊藤 慶	松本商店街連盟Y・B情報委員長
			花岡 由梨	中町商店街振興組合副理事長
			青木 繁子	松本市消費者の会副会長
	前澤 弘一	松本市商工観光部商工課長		

区分		氏名	所属・役職等
WG3 「人を引き付ける」 中心市街地の形成	Gリーダー	山沖 義和	信州大学経法学部長
	ファシリテーター	跡部 嵩幸	特定非営利活動法人 SCOP 研究員
	委員	増田 貴昭	松本商店街連盟まちづくり委員長
		植松 誠	アルピコ交通株式会社営業企画部長
		大野 正信	松本市駐車場事業協同組合理事長
		倉澤 聡	都市計画家
		大宮 康彦	松本商工会議所まちづくり委員長
		城間 盛一郎	松本大型店懇談会会長
		赤羽 勝	松本商工会議所地域振興部長
		桐沢 明雄	松本市建設部都市政策課長
近藤 潔	松本市建設部交通安全・都市交通課長		



---

松本市商業ビジョン  
2019年4月発行

---

発行 松本市・松本商工会議所

編集 松本市商業ビジョン策定委員会

問合せ 松本市 商工観光部 商工課  
松本市大手3丁目8番13号  
TEL. 0263-34-3110

松本商工会議所 地域振興部  
長野県松本市中央1丁目23番1号  
TEL. 0263-32-5345

---