

## ビジョンの概要

### 1 商業ビジョン中間見直しの趣旨

松本市の商業振興施策を推進するための指針として令和元年度に策定した「松本市商業ビジョン」（以下「本ビジョン」という。）（計画期間：令和元年度～令和10年度）が、中間年を迎えたことから、前期5年間のビジョンの成果や商業を取り巻く現状、社会情勢の変化等を踏まえ、後期5年間に向けた「中間見直し版 松本市商業ビジョン」を策定するものです。

### 2 ビジョンの位置付けと範囲

#### (1) ビジョンの位置付け

「松本市総合計画（第11次基本計画）」を上位計画とした、松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。

### 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年間を期間として策定されましたが、見直し版は、期間中の中間年である令和5年度（2023年度）に評価検証を行い、施策を見直したものです。

#### (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、商業者、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。

主体	役割
① 商業者	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、商品及び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、商業者への伴走型支援を実施します。 また、商業者、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	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商業者を支援します。

# ビジョン前半までの検証と新たな課題・方向性

## 1 指標による検証

### (1) 成果指標の状況

本ビジョンにおいては、進捗状況を把握するため、以下の指標を設定しています。

時期的にコロナ禍の影響を受けており、小売業・卸売業における年間商品販売額及び事業所数、宿泊業・飲食業における事業収入は、いずれも基準値を下回っており、目標を達成できていません。中心市街地の歩行者通行量及び市営駐車場の平均駐車時間についても基準値を下回っており、コロナ禍の影響があるものと考えられます。一方で、小売業・卸売業における従業者数、宿泊業・飲食業における事業所数及び従業者数は増加しており、目標を達成しています。

成果指標	基準値	直近の値	出典	目標値 (2023 年度)	
年間商品販売額(小売業・卸売業)	1兆618億 2,400万円	↓ 1兆137億 1,100万円	経済センサス活動調査 (R3)	1兆1,542億 9,300万円	
事業所数(小売業・卸売業)	2,712事業所	↓ 2,699事業所		2,712事業所	
従業者数(小売業・卸売業)	22,000人	↑ 22,479人		22,000人	達成
事業収入(宿泊業・飲食業)	832億 300万円	↓ 446億 1,700万円		904億 4,900万円	
事業所数(宿泊業・飲食業)	1,411事業所	↑ 1,789事業所		1,411事業所	達成
従業者数(宿泊業・飲食業)	9,494人	↑ 12,122人		9,494人	達成
新規創業者の5年後事業継続率	93.3%	↑ 94.4%	松本市統計 (R4)	95.0%	
吸引力係数	140.7%	↓ 140.3%	長野県商圏調査(R3)	142%	
中心市街地の歩行者通行量(1日当たり)	119,647人	↓ 92,362人	商工会議所調査(R4)	130,000人	
中心市街地の市営駐車場の平均駐車時間	1.55時間	↓ 1.37時間	松本市統計 (R4)	1.75時間	

### (2) 重点事業における活動指標の状況

重点事業として定めた活動指標の2022年時点の状況は以下のとおりです。

	活動指標	実測値		目標値		単位	
		2017年度	2022年度	2023年度 (中間年)	2028年度 (最終年)		
1	小規模事業者持続化補助金の利用件数	40	↑ 54	45	50	件/年	達成
2	松本地域事業者支援ネットワークの定期的な開催	-	1	2	2	回/年	
	創業後のフォローアップ支援件数(訪問件数)	80	80	90	100	件/年	
3	新規開業家賃補助事業の利用件数	45	↑ 49	48	48	件/年	達成
	事業承継セミナーの延べ参加者数(商工会議所)	103	↑ 134	120	140	人/年	達成
4	個別訪問件数(50歳代の経営者対象)	-	-	70	70	件/年	
	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)	45.1% (2019)	↑ 64.8% +19.7%	+20%	+40%	2019 年度比	
5	think local, buy local 運動協賛事業所数	-	56	70	100	件	
6	まちなか未来 Talk の開催	-	11 (2021)	5	5	回/年	達成
7	公共交通利用者数	25,800	↓ 20,935	26,800	27,400	人/日	

## 2 基本目標における実施事業と成果・課題・方向性

ビジョン前半において、基本目標ごとに実施した主な施策の成果・課題・方向性について整理します。

### 【基本目標1】 商業を支える個店の経営力強化と創出

成果・課題	<ul style="list-style-type: none"><li>・セミナー、相談等を通じた個々の事業者への支援を継続し、一定の成果は得られています。</li><li>・一方で、人材不足が顕著であり、人材の流入や業務効率の改善を支援する取組みが必要です。</li><li>・また、経営における問題が多様化・高度化しており、実践的な支援ができる機能及び体制の強化も課題となっています。</li></ul>
方向性	<ul style="list-style-type: none"><li>・創業・移住・事業承継に対する支援の拡充とそれらをマッチングさせる支援を行うことで、人材の流入を促すとともに、魅力的な個店の維持及び創出を図ります。</li><li>・時代の変化や課題に対応する事業者及び新たな取組みに挑戦する事業者を的確に支援できる補助制度の確立を図ります。</li><li>・松本地域事業者支援ネットワークに加え、広域で展開する民間の経営支援プラットフォーム及びアドバイザー人材との連携を強化します。その際、商工会議所がハブとなって事業者とつなげる役割を担います。</li></ul>

### 【基本目標2】 魅力的な個店が集積する商業地の形成

成果・課題	<ul style="list-style-type: none"><li>・キャッシュレス決済による利便性向上や、「think local, buy local」をはじめとした、エリアとしてのイベント・キャンペーンの取組みが実施されています。</li><li>・しかし、担い手不足が進む中で、解散する商店街組合も出てきており、多様な関係主体による取組みへの支援が必要となります。</li><li>・また、外国人観光客の増加への対応力向上、空き店舗対策等について、地域ごとに特色を活かし、実践的な取組みを進めることが必要です。</li></ul>
方向性	<ul style="list-style-type: none"><li>・多様な関係主体が参画できるエリアマネジメントを推進し、既存の商店街エリアにとらわれない取組みを支援します。</li><li>・商店街においても、商品やサービスの高付加価値化、地域の魅力発信やゼロカーボン推進といった各地域の特色を活かす取組みを支援します。</li><li>・空き店舗の情報収集及びオーナーのニーズ把握を進め、ニーズをとらえた施策を展開します。</li></ul>

### 【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

成果・課題	<ul style="list-style-type: none"><li>・商業地としてのまちづくりを進めるために、クーポンの配布、シェアサイクル、トランジットモールの実施など各種のインフラ・環境整備が進んでいます。</li><li>・コロナ禍の影響で市街地への来訪や回遊は減少しましたが、今後も滞留時間の増加や利便性向上の取組みを着実に進めることが求められます。</li><li>・また、こうしたまちづくりの共有・協働のためには、今後の商店街と中心市街地の目指すべき姿を考える場の提供及び担い手の確保が課題となっています。</li></ul>
方向性	<ul style="list-style-type: none"><li>・商店街や中心市街地のあり方を検討・共有する機会を提供し、今後の市街地の方向性について共通認識の形成を行います。</li><li>・創業・移住・事業承継支援や空き店舗対策といった街中に担い手を呼び込む施策を展開するとともに、多様な主体が気軽にまちづくりに参加できる体制の構築を図ります。</li><li>・回遊及び利便性向上のための各種環境整備や公共交通整備を今後も進めるとともに、公民連携による中心市街地の再設計・再活性、交通ターミナル機能との連動などに取り組みます。</li></ul>

## 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

松本市は、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松本市は「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松本市の商業地です。

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。

## 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づくりと魅力的な商業エリア形成を支援します

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に加え、そうした個店が集積し魅力的なエリアを形成することが何よりも重要です。そのためには、消費者ニーズに対応した商品やサービスの提供や、エリアとしての魅力の向上・発信によって、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。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魅力的な商業エリアの形成を推し進めます。

### (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。

### 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。これまでは「成果指標」のみでしたが、各基本目標での取組みの成果を検証し、必要に応じて改善することで実効性ある取組みを進めるため、中間見直し後の期間では「最終成果指標」「中間成果指標」を設定し、それぞれの指標及び目標値を定めます。

	最終成果指標		基本目標			基準値		目標値	出典
			1	2	3	実績	年	2028 年度	
最終成果指標	年間商品販売額	小売業・卸売業	○	○		1,061,824 百万円	H28	1,225,233 百万円	経済センサス
	事業収入	宿泊業・飲食店	○	○		83,203 百万円	H28	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	
		宿泊業・飲食店	○	○		1,411 事業所	H28	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	
		宿泊業・飲食店	○	○		9,494 人	H28	9,494 人	
	吸引力係数			○	○	140.7%	H27	142%	長野県商圏調査
	中心市街地の歩行者通行量（1日当たり）				○	119,647 人	H28	138,000 人	商店街連盟調査
中間成果指標	相談支援者の利用者満足度		○			(R6 年度から計測)		向上	商工会議所調査
	新規創業者の5年後事業継続率		○			93.3%	H29	95.0%	松本市統計
	空き店舗率			○		8.4%	H29	8.0%	商工会議所調査
	中心市街地の店舗等を利用する理由で「お気に入りの店がある」と答えた割合（市民アンケートより）				○	50%	R5	55%	市民アンケート調査
	市街地での滞留時間（市民アンケートより）				○	2.64 時間	R5	2.8 時間	市民アンケート調査

4 施策体系

目指す商業地の姿を実現するため、以下の施策体系に基づき取り組んでいきます。  
また、本ビジョンの成果指標の達成に向け、推進事業ごとに活動指標を設定します。

基本目標	施策	推進事業	重点事業	実施区分			
				新規	拡充	実施中	
【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 及び事業計画の作成支援				●	
		推進事業2 時代の変化に対応する事業者への 支援（DX・デジタル化支援）	★		●		
		推進事業1 創業サポート窓口・セミナー及びス クールによる創業支援機能の拡充				●	
		推進事業2 創業者に対する伴走型支援の実施				●	
	② 創業・移住・事業承継の三 位一体での支援（魅力的な個 店の維持・創出）	推進事業3 事業承継に関する情報収集と共有				●	
		推進事業4 創業・移住・事業承継をマッチングさ せる支援体制の構築	★	●			
		推進事業1 商工会議所を中心とした支援体制 の拡大（松本地域事業者支援ネッ トワークの再構築）				●	
		推進事業2 地元事業者支援に係る情報、ネッ トワーク等の蓄積及び構築		●			
	③ 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 think local, buy local 運動を 通じた個店・商業地の魅力発信				●	
		推進事業2 インバウンド対策を見据えた高付加 価値の提供支援	★		●		
	【基本目標2】 魅力的な個店が集積 する商業地の形成	① 地域色あふれる商業エリア へのシンカ	推進事業3 環境に配慮した商業エリアの形成 （ゼロカーボンの推進）		●		
			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・イベント間の 連携				●
推進事業1 多様な関係主体とリーダーによるエリ アマネジメントの推進			★		●		
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2 空き店舗オーナーに効果的な空き 店舗対策の展開				●	
		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				●	
		推進事業2 滞留・休憩できる環境づくり				●	
【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 商店街と中心市街地の未来を考 える場の提供（まちなか未来Talk）	★		●		
		推進事業2 新たな商業の担い手の確保及び育 成		●			
		推進事業1 中心市街地までの来街環境の充実				●	
		推進事業2 中心市街地における移動手段の充実				●	
	② 未来を見据えた人材の創出	推進事業1 ICTを活用したマーケティングの推進				●	
		推進事業2 ICTを活用した中心市街地の商 業環境の把握				●	
		推進事業1 多様な移動手段による来街 及び回遊環境の充実				●	
		推進事業2 中心市街地までの来街環境の充実				●	
	③ 多様な移動手段による来街 及び回遊環境の充実	推進事業1 回遊性向上につながるアプリの延べ開 発数				●	
		推進事業2 松本城大手門枳形跡広場のイベント等利用日数				●	
		推進事業1 まちなか未来Talkの開催				●	
		推進事業2 中心市街地を考えるワークショップの開催【新規】				●	
④ データの収集及び活用	推進事業1 公共交通利用者数				●		
	推進事業2 タウンスニーカー北・東コース利用者数				●		
	推進事業1 回遊性向上につながるアプリの延べ開 発数(再掲)				●		
	推進事業2 既存調査手法の延べ見直し件数				●		

実施時期	実施主体	活動指標	最新値	中間年目標	最終年目標
			2022年度	2023年度	2028年度
● ●	商工会議所、商工会、その他支援機関	事業者に対する個別相談の実施件数(商工会議所)	50件/年	45件/年	55件/年
● ●	商工会議所、商工会、市、事業者	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
● ●	商工会議所、商工会、市、事業者	小規模事業者持続化補助金の利用件数	54件/年	45件/年	50件/年
● ●	商工会議所、商工会、市、事業者	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)	+19.7% (2019年度比)	+20% (2019年度比)	+40% (2019年度比)
● ●	市、商工会議所、松本地域事業者支援 ネットワーク	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
● ●	商工会議所、その他支援機関、市	松本地域創業スクール受講者数	35人/年	30人/年	30人/年
● ●	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
● ●	商工会議所、その他支援機関	新規開業家賃補助事業の利用件数	49件/年	48件/年	48件/年
● ●	商工会議所、その他支援機関	「事業承継診断シート」による診断件数【新規】	-	-	20件/年
● ●	商工会議所	長野県事業承継ネットワークへの引継件数	3件/年	10件/年	15件/年
● ●	商工会議所、その他支援機関、松本地域 事業者支援ネットワーク	松本地域事業者支援ネットワークの定期的な開催	1回/年	2回/年	2回/年
● ●	商工会議所、その他支援機関、松本地域 事業者支援ネットワーク	商業アドバイザーによる延べ相談対応件数	22件/年	15件/年	30件/年
● ●	商工会議所、その他支援機関、松本地域 事業者支援ネットワーク	事業者に対する個別相談の実施件数(再掲)	50件/年	45件/年	55件/年
● ● ●	商工会議所、商工会、市、事業者、商店 街、商店街連盟	think local, buy local 運動協賛事業所数	56件	70件	100件
● ●	商工会議所、市、観光コンベンション協会、そ の他支援機関、事業者、商店街連盟	情報発信媒体活用セミナーの延べ参加者数(商工会議所)	75人/年	80人/年	80人/年
● ●	市、事業者、商店街	商品やサービスの高付加価値化への取組み支援件 数【新規】	-	-	5件/年
● ●	市、事業者、商店街	環境に配慮したイベント開催支援件数【新規】	-	-	5件/年
● ●	事業者、商店街連盟、市、商工会議所、 商店街	イベント間の連携・情報共有の実施	4回/年	1回/年	1回/年
● ● ●	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	7か所	3か所	10か所
● ●	商工会議所、市、その他支援機関	空き店舗における出店支援件数【新規】	-	-	10件/年
● ●	事業者、市、商店街連盟、商工会議所、 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	3個	5個
● ●	商店街、関係団体、市、事業者、商工 会議所	松本城大手門枳形跡広場のイベント等利用日数	130日/年	52日/年	52日/年
● ●	事業者、商工会議所、市、関係者など	まちなか未来Talkの開催	11回/年	5回/年	5回/年
● ● ●	事業者、商工会議所、市、関係者など	中心市街地を考えるワークショップの開催【新規】	-	-	5回/年
● ●	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	20,935人/日	26,800人/日	27,400人/日
● ●	交通事業者、市	タウンスニーカー北・東コース利用者数	599人/日	700人/日	700人/日
● ●	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(再掲)	3個	3個	5個
● ●	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	1件	2件	3件

## 重点事業

目指す商業地の姿を実現するために、特に重点的に取り組む事業として、以下の5つの事業を設定します。

<p><b>時代の変化に対応する 商業者への支援（DX・ デジタル化支援）</b></p>	<p>経営基盤が弱い小規模事業者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に取り組みます。</p> <p>また、労働力・人材不足が進んでおり、人材確保が困難なことから、AI及びロボティクスを活用した業務効率の改善を図ることで、今後深刻化する人材不足に対応できるような支援を行います。</p>
<p><b>創業・移住・事業承継を マッチングさせる支援 体制の構築</b></p>	<p>事業承継にあたっては、承継を考える経営者への啓発や情報案内だけでは、事業を受け継ぐ人材確保等の課題が十分に解決できませんでした。</p> <p>そこで、市内での創業・移住希望者をはじめ、事業を新たに起こしたいと考える層と事業承継希望者とのマッチングに取り組みます。このために、地域内での創業・承継双方の情報把握に努めて、提案型によるマッチングを図るとともに、こうした創業と承継のマッチングプラットフォーム／サービスの利用を促すことで、より幅広い範囲でのマッチングを後押しします。</p>
<p><b>インバウンド対策を見 据えた高付加価値の提 供支援</b></p>	<p>インバウンドが増加する中、商品やサービスの高付加価値化のための補助制度拡充や、勉強会の開催を実施し、各地域の特色を活かす取組みを支援し、消費増加を図ります。</p>
<p><b>多様な関係主体とリー ダーによるエリアマネ ジメントの推進</b></p>	<p>商店街組織に所属しない個店が増え、担い手不足により今後の活動に不安を抱える商店街があります。一方で組織に所属せず共通の目的のためにつながるケースが見られます。個店のつながり方は様々であっても、まちづくりの方向性は共有したいと考えます。</p> <p>特定の性別、世代、分野に偏らない多様な商業者が話し合い、協働することにより、商店街の魅力を見出す事業を推進して中心市街地の活性化を図ります。</p>
<p><b>商店街と中心市街地の 未来を考える場の提供 （まちなか未来Talk）</b></p>	<p>次世代を担う商業者と関係者が協働する場として「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>

### 問い合わせ先

松本市 産業振興部 商工課

松本市丸の内3丁目7番

電話 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

電話 0263-32-5345