
松本市商業ビジョンをふまえた
中心市街地活性化に関する提言書
一商都まつもとトライアングルが輝き続けるために一

令和2年5月13日

松本市議会

目 次

1	はじめに	1
2	調査研究の経過	2
3	調査研究の内容	3
4	考察	12
5	提言	14
6	まとめ.....	15

1 はじめに

かつて経験したことの無い超少子高齢化社会の進展は、人口減・税収減という厳しい現実をもたらして、時代の転換期を予感させています。長い歴史を誇る城下町の商都・松本市とて例外でなく、このたび16年ぶりに交代した市政の舵取り役に期待する第一の項目として「経済政策」を挙げる声が多いように思われます。

イオンモール松本の開業から2年半ほどが経過、中町通りの賑わいが増すなど、中心市街地では人や車の流れに変化がみられるようになりました。また、キャッシュレス決済やネットショッピングの普及といった消費動向の変化、後継者不在による空き店舗・空き地の増加という課題にも直面しています。

平成31年4月、令和元年度からの10年間を計画期間とする新たな「松本市商業ビジョン」が策定されました。新商業ビジョンは「挑戦する商業者が創る、地域に愛される商業地」を目指して3つの基本目標¹を掲げ、実施主体を明確化するなど、実現性の高い施策の推進を目指しています。

長野県の平成30年度商圏調査によると、松本市の商圏人口は前回（平成27年度）調査比4.6%増の61万4,635人で、長野市と同規模まで拡大しました。市内在住の買い物客と市外から訪れる買い物客を合わせた吸引人口はともに増加し、「成長商圏」に位置づけられています。

松本市議会では、こうした現状と可能性を踏まえて所管の経済地域委員会が様々な角度から調査研究を行った結果、新商業ビジョンを補完し、実効性を高めるための具体的な施策を提案したいと考えるに至りました。本提言には、松本城・旧開智学校校舎—松本駅—あがたの森公園を結ぶ三角形（トライアングル）が回遊動線の骨格を形成する城下町の商都が、末永く精彩を放ち続けるようにという願いが込められています。



商都まつもとトライアングル（イメージ）

- ¹ 「松本市商業ビジョン」の基本目標
- 1 商業を支える個店の経営力強化と創出
 - 2 魅力的な個店が集積する商業地の形成
 - 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

順位	市町村名	平成30年	増減率 (%)	平成27年		増減率 (%)	平成24年	
		商圈人口 (人)		商圈人口 (人)	順位		商圈人口 (人)	順位
1	長野市（合併前）	615,485	-2.9	634,172	1	-1.9	646,268	1
2	松本市（合併前）	614,635	4.6	587,633	2	11.7	525,918	2
3	上田市（合併前）	287,121	18.6	242,035	4	-2.0	246,860	4
4	佐久市（合併前）	237,613	-2.6	243,942	3	-2.3	249,611	3
5	伊那市（合併前）	195,537	8.9	179,539	6	-2.1	183,313	7
6	諏訪市	192,259	-11.8	217,895	5	-2.4	223,145	5
7	飯田市（合併前）	168,909	-4.5	176,788	7	-5.2	186,508	6
8	旧穂高町（安曇野市）	153,393	40.2	109,398	11	-31.5	159,637	8
9	旧豊科町（安曇野市）	151,303	-3.5	156,838	8	-1.4	159,054	9
10	岡谷市	134,575	90.2	70,769	13	-24.4	93,609	13

平成30年度長野県商圈調査 「市町村の商圈人口」 より

2 調査研究の経過

- 令和元年 5月14日 調査研究テーマを経済地域委員から募集
- 6月28日 テーマ研究に関する協議
- 6月20日 テーマ研究に関する協議
- 7月9日 テーマ研究に関する協議
- 7月24日 大分県大分市を視察
- 7月25日 福岡県柳川市を視察
- 8月21日 調査研究
- 9月13日 調査研究
- 10月23日 松本市商工観光部商工課との意見交換
- 11月18日 松本市議会と松本商店街連盟との意見交換
- 11月20日 調査研究
- 12月12日 調査研究
- 令和2年 1月17日 経済地域委員会における検討
- 1月28日 松本商店街連盟との意見交換
- 2月5日 経済地域委員会における検討
- 3月2日 経済地域委員会における検討

3 調査研究の内容

(1) 先進地視察

ア 大分県大分市「大分駅周辺総合整備と中心市街地活性化の取組みについて」

(令和元年 7月24日)

大分市は人口約48万人を有する中核市で、九州の東端に位置する。中世・戦国時代には大友宗麟の下に隆盛を極め、貿易都市「豊後府内」が形成され、日本で初めて西洋医学、音楽、演劇を取り入れて南蛮文化が花開いた。高度経済成長期には新産業都市として鉄鋼、石油化学など重化学工業を中心に発展、近年はICT関連企業が進出するなど様々な産業が集積している。平成23年に市制施行100周年を迎え、「100年に一度の大事業」の大分駅周辺総合整備事業が実施された。



JR大分駅北口

従前の大分駅周辺は、鉄道によって都市が南北に分断され、市街地の一体的な発展を妨げていた。大分駅付近連続立体交差事業により13ヶ所の踏切が解消され、さらに大分駅に2本の自由通路が完成したことによって南北市街地の往来がスムーズになり、市街地の一体化が図られた。

大分市中心市街地活性化基本計画は、現在、第3期に入っている。

第1期（平成20年7月～同25年3月）計画は、『『中心市街地の衰退』は『中心商業地の衰退』である』という認識から始まっている。衰退原因は、「モータリゼーションの進展や消費者ニーズの変化により、中心市街地の大型店を含む商店街・個店の魅力が、郊外型大型商業施設や強豪他都市の商業集積などと比較して相対的に低下していること」と分析されている。

第2期（平成25年4月～同30年3月）には、ホルトホール大分、大分駅南口駅前広場、北口駅前広場の完成を経て、JR大分駅ビルがオープンし、指標（小売業年間商品販売額・歩行者通行量・まちなか滞留時間）の目標値を上回る賑わいが確認された。大分県立美術館が整備されたこともあって、まちなか滞留時間が伸び続けている。注目すべきは、「大分都心まちづくり委員会」の存在。同委員会は、中心市街地の商店街と大型店で協力してまちづくりのための活動を実施する組織で、「THEまちなかバーゲン（共同バーゲン）」や「おおいた光のファンタジー」を主催。特に、賑わいを一過性のものとすることなく持続させるために、「大分市中央通り歩行者天国」を実施して、まちなかの回遊性の向上を図っている。

第3期（平成30年4月～同35年3月）では、中心市街地の課題を①中心市街地全体への商業活力や賑わいの拡大、②来街者や居住者の行動範囲の拡大、③東九州の玄関口としての連携・交流・おもてなしの強化と捉え、「伝統と革新の調和によ

るまちなか商業の活性化」「魅力的な都市空間の創出による回遊性の向上」「多様な都市ストックを活かした交流機会の拡大」といった基本目標を設定し、取り組みが推進されている。

イ 福岡市柳川市「西鉄柳川駅周辺整備と中心市街地のまちづくりについて」

(令和元年 7月25日)

柳川市は福岡県南筑後平野の西南部に位置する田園都市で、人口約68,000人。江戸期には立花藩11万石の城下町として栄えた。網目状の掘割が独特の景観を形成し、「水郷柳川」として知られる。市の大部分が有明海を干拓して造成された土地である。

平成17年に柳川市・大和町・三橋町が合併して、新柳川市となった。西日本鉄道柳川駅周辺整備は、この合併により同駅所在地である旧三橋町が柳川市となったことを契機とする。本計画は、期間を平成21年度から26年度と定めて、既存の西口駅前広場を改修して東口に新たな駅前広場を新設し、東西自由通路で結ぶなどの計画総事業費として約25億5,000万円（ワークショップなどの事業費を含む）、鉄道事業者による駅舎大規模改修に約12億円という規模のものであった。

西鉄柳川駅周辺整備プロジェクトは、ひとたびは暗礁に乗り上げたが、宮崎県日向市を視察したことが突破口となった。日向市のコンサルタントをプロジェクトマネージャーとして招いて検討会議を再編成、結果的には市民との協働に大成功をみた。特に、PTAの若い父親たちの積極的参加を得たことが特徴的といえる。災害時の流出石をベンチとして利用するなど、若い世代の思い出を育む工夫も優れており、平成28年度都市景観大賞（景観まちづくり活動・教育部門）の大賞（国土交通大臣賞）を受賞した。

駅周辺のプロジェクトとして柳川駅東部土地区画整理事業も行われ、マンション、ホテル、商業ビルが建った。同事業の施行区域の都市計画決定は平成10年で、平成30年に整備が完了。施行区域の面積は26.3ha、総事業費は99億7,000万円と聞く。

松本市において、JR松本駅の周辺開発に向けて、松本市とJR東日本長野支社が連携協定を締結したという報告がなされた。中核中枢都市の機能強化を図る上でも、市民や観光客が使いやすく、「松本らしさ」を感じる駅前の再開発に始動・推進していくという。また、市南部の拠点である村井駅の整備は実施段階に入っている。JR村井駅の基本設計着手に際して行われた「新駅舎のデザイン・アンケート」で堂々の第1位を獲得したのが、西鉄柳川駅（雁行型デザイン）である。



西鉄柳川駅



J R 村井駅基本デザイン

(2) 意見交換会等

ア 松本市商工観光部商工課との意見交換

(令和元年10月23日)

令和元年度から10年間を計画期間とする「松本市商業ビジョン」の内容を中心に、中心市街地活性化に関する市の取組みについて、所管課である商工課と意見交換を行った。主な意見は次のとおり。

(ア) 松本パルコについて

- ・ 10月から始まった新たな駐車場サービスによる集客結果はまだ出ていない。
- ・ 売上は、令和元年9月分で前年同月比90%半ば、6月に比べて8、9月は90%台を回復したが、イオンモール松本開店前と比べると約2割減とのこと。

(イ) まちなかの賑わい創出、交流人口の増加について

- ・ 商業者の側はイベント疲れをしている。イベントをして人が来ても、購買につながっていない。平成20年から29年まで通行量は増加しているが、利益が縮小している。この10年で消費行動が変わってきている。
- ・ クラフトフェア松本と中町のように、イベントの趣旨と合致すれば良いが、そういうイベントばかりではない。そこから、「まちなか未来Talk (仮称)」の発想が出てきた。商業者だけでなく、金融機関、大学、消費者などを含めて、どんな街にすれば人が滞留して消費行動につながっていくかを考えていく。商店街連盟を主体に若手商業者を中心に人選中で、年度内に立ち上げる予定。
- ・ 夜の歩行量調査はしていない。現在は人を配置して観察している。今後はICTを活用してカメラを使ってできる可能性はある。お金をかけてでもデータを活用したいという必要ができれば検討する。長野市でやった例がある。(平成30年10月：AI画像解析による歩行量調査実証実験)
- ・ 例えば、大手事務所の市民活動サポートセンターは遅くまで利用できるが(平日午後9時まで)、夜、終わって建物を出ると回りは真っ暗。エリア全体の賑わ

いをつくるには積極的なしかけが必要ではないか。

(ウ) エリアの将来像

- ・ 高砂通り（人形町）、戸越銀座商店街（品川区・「食」に特化）、中央区銀座（高級ブランド街）、巣鴨、原宿などのように、専門店が集まれば人はそこへ行く。同じ坪数なら中身を取り換えて専門店を固めるなど、コンセプトを持った「通りづくり」が必要ではないか。それがないとイオンモールなどに行ってしまうのではないか。
- ・ 商業ビジョンでも商店街のゾーニングを提案した学識者もいたが、商業者の反応があまり良くなかった。
- ・ 最近では、少しはずれたところ（今町、女鳥羽川沿いなど）に個性的な店ができて、口コミでそこに人が集まるという傾向が見え始めている。

(エ) 空き店舗対策

- ・ 市は空き店舗の情報を持ってはいるが、行政としてそれを一般に紹介することはできない。

(オ) 回遊性向上

- ・ 平成27年度の市議会からの提案にもあったように、手ぶらで街なかを歩けるような工夫（駐車場へのロッカーの設置、配送サービスなど）が必要ではないか。
- ・ バス停の環境整備・わかりやすさなど、もう一步進んだ充実を考えていく必要があるのではないか。

(カ) 商業者の意識

- ・ 売る側に思いやストーリーがあるものには、地元の人や観光客が集まる。松本にはそこまでのものがまだ見えない。目先のキャッシュレス、免税といった環境整備は大事だが、「わたしの店に来てほしい」という思いがなければ、商店街として生き残れない。

(キ) 事業承継について

- ・ 個別の事情があるので、行政としてピンポイントの支援は難しい。税理士、金融機関の相談体制の構築などは考えられる。
- ・ 50代のうちから準備をという意識啓発や周知は、行政の大切な役割と考えている。
- ・ 国でも第三者が事業を承継できるような考え方にシフトしている。

(ク) その他（商業ビジョンの策定委員に女性の委員が少ないことについて）

- ・ 実現性の高いビジョンにしたかったため、既存の団体で意見を集約できる人を選んだ。既存の団体には女性の意見を反映する仕組みがない。「まちなか未来Talk（仮称）」の構想はそこから出てきた。

イ 松本市議会と松本商店街連盟との意見交換への出席

(令和元年11月18日)

市議会交流部会が企画した意見交換会において、松本商店街連盟と意見交換を行った(代表者出席)。関係する主な意見は次のとおり。

(ア) 中心市街地の駐車場について

- ・ パルコで導入したQRコードを利用した駐車場システムの特徴は、駐車サービス券を無くしパルコ店内での購入金額を合算できる形とした点、また、買い物の有無にかかわらず1時間は無料とした点である。パルコ周辺ではアイパーク(市営)を除くほぼすべての駐車場で当システムを導入、もしくは導入予定である。
- ・ 前年度比での入館者数増加など、数字上でもシステム導入の効果が認められる。
- ・ アイパーク(市営)にもシステムへの相乗りをお願いしており、導入に対して好感触を得ているが、1時間無料については民業圧迫の面もあって市から進んで着手することが難しく、また、無料となると議会の承認を得るハードルもあると聞いている。しかしながら、同じ地域にある市営駐車場として是非とも1時間無料に着手してほしい。
- ・ 中心市街地の活性化を考える上で、駐車場対策は避けては通れない問題である。

(イ) 後継者不足について

- ・ 松本ぼんぼんや市民祭等の運営について、商店街連盟のスタッフだけでは足りないため、市からの応援を増やしてほしい。
- ・ 松本で創業する若者が増えているが、家賃が高くて辞めてしまう若者も多いため、市で実施している創業支援策のハードルを低くしてほしい。
- ・ 若手の発掘をテーマに掲げ、各エリアで特色ある街づくりを目指しており、方向性を検討中である。

(ウ) 情報発信

- ・ 公式HPやTwitterを利用しているが、人的労力の問題もあるため可能な範囲でしており、各個店の紹介などはやめてしまった。市の方で各個店の紹介(受賞歴など)ができれば面白いと思う。

ウ 松本商店街連盟との意見交換

(令和2年1月28日)

中心市街地活性化に関する現場の意見や要望を具体的に把握するために、「松本市商業ビジョン」の基本目標3項目に沿って、松本商店街連盟と意見交換を行った。

主な意見は次のとおり。

(ア) 基本目標1「商業を支える個店の経営力強化と創出」に関して

○創業支援・事業承継支援について

- ・ 新規開業への支援やものづくりをしている事業者への制度資金はあるが、既存の商店で、後継者が新たな事業をはじめるときに支援がない。事業を継ぐ場合、後継者がいろいろなことを考えてやりたくても、最終的に現社長が了承しないとできない。自分が社長になるまでできない。そこまで待っていたのでは事業が途絶えてしまう可能性がある。現行の新規開業支援を拡大し、後継事業へも支援をしてほしい。
- ・ 既にあるものをすべてやめて業態変更をする、というリスクはなかなか背負えない。社内起業のような考え方になると思う。
- ・ 「新規の事業である」というお墨付きをどこか（商連や商工会議所など）で与えるなど、どうやれば良いかを考えなければいけない。歴史と伝統の上にさらなる発展を望むには、既存の皆さんに頑張ってもらわなくては。
- ・ 「今あるものを守る、継承する」ということへの補助ができればありがたい。新しい人がやると支援があるが、新しい人が入ってくるばかりが活性化ではない。地元の人を大事にして継いでいけるような方策があれば良い。
- ・ ほとんどの店は、現在右肩下がり。後継者は何か新しいことを始めないと維持できない、別のことで補おうと感じている。
- ・ 商店街連盟自身で査定するのは難しい。もしやるとしたら商工会議所の力を借りるしかないのではないか。そもそも人の事業を見ている余裕がない。
- ・ 補助してうまくいかなかったのを誰の責任かという話になっても困る。かつて企業は60年栄えたというが、最近では20年と言われているようだ。商店もそうだろう。世の中の変化についていくための支援をしてほしい。
- ・ 商店街連盟に大きく支援をしたら町並みなどのインフラ整備かと思う。個人事業主には個別に支援をする必要があるのだろう。現状は個人支援が偏っているということなのだろう。
- ・ ものづくり産業に比べ、販売業への支援策はないと実感している。例えば、ヤクルトが化粧品という異業種に参入したように、新たなものを取り入れなければいけないということだと思う。
- ・ 「低金利での借入れ」と「補助金」はやはり大きく違う。後継者の場合、新しいことをしたいのに親のハンコがないとお金も借りられない。

○販路拡大への支援

- ・ 新たに立ち上がった商品やサービスが商圈を越えて新しい顧客を獲得するために、全国的な展示会などに出展するのが効果的と考えるが、工業分野に

は出展の補助があると思われるが、商業者にはないのではないか。松本産を発信するための手助けをしてほしい。

○第三者承継

- ・ 子どものいない人の後継者問題。会社組織にすれば他人に譲れるが、個人の場合は難しい。
- ・ 昨年、国において第三者承継補助金制度ができた。会社から会社、個人から個人へ承継できるような仕組みはでき始めている。

○創業支援の拡大

- ・ 創業支援の家賃補助は2年では短いと感じている。現在の倍の期間はほしい。

○商店等グレードアップ事業の補助拡大

- ・ 外国人、障がい者等の来店に対応する店舗のユニバーサルデザイン化への補助を拡大してほしい。

(イ) 基本目標2「魅力的な個店が集積する商業地の形成」に関して

○情報発信への支援について、インフルエンサーやユーチューブの活用

- ・ こちらからの発信も大事だが、来た人がさらに発信してくれる効果が大きいと感じている。来た人が「良かった」と発信してくれる方が信用できるということではないか。
- ・ 個店の中には、インターネットの大手口コミサイトで「海外からの観光客に人気の店ベスト20」に入っている店もある。来た人が発信してくれて有名になった。地元の人知らない。インフルエンサーに強く発信してもらうのも一つのやり方であろう。行政ができるかはわからないが、観光地だけでなく、アルプちゃんが個店を紹介するようなユーチューブチャンネルをやっていくのも良いのではないかと思う。
- ・ ナワテのカエルなど、各商店街の物語を感じるもの、インスタ映えするものを商店街としてまとめて市に整備をお願いするとか、来た人の感性に任せて発信してもらうのを待っているだけではいけない。
- ・ 京都市と吉本興業のステマ²騒動。こういう生々しいことは市民から暴かれる時代。長野市は一般の人からPR動画を募集している（現在募集中）。松本市としては、市民全部をインフルエンサー化する。動画やSNSに面白おかしく投稿するにはどうしたら良いか、という講座をやったらどうか。
- ・ サザンガクはそういう人を集められる拠点になるのではないか。活用を。

○情報発信への技術的・人的支援

² 「ステルスマーケティング」の略 マーケティングの手法のうち、それが宣伝であると消費者に悟られないように宣伝を行うこと

- ・ 情報発信をしなければいけないことは十分わかっているが、ホームページを作成・更新するにも時間や人手がかかり、なかなか進まないという現状がある。例えば、今年もミス松本コンテストのチラシを対象者（20代～30代の女性）に届けることが難しかったが、市などで情報発信センターのようなものを作ってもらって、個店のものではなくある程度公のものについては簡単に発信できるような仕組みがあると良いと思っている。
- ・ ホームページを作成するのは担当者に負担が集中している。商店街としてのホームページの中で、各個店がそれぞれブログを更新していけるようにしたが、ほとんど更新されていない状況である。
- ・ コンベンションビューローに働きかけることも大事かもしれない。
- ・ 緑町は飲食店の街だが、店舗数はかつての半分以下になった。夜も早い。
- ・ 昔に比して、飲食店の街というイメージが薄れてきた。お金をかけて街としてホームページをつくったが、得意な人がいないので全く更新されていない。技術的な援助があると良い。
- ・ 松本は他都市に比べてイベントは多いと思う。月に1回以上はある。緑町の良いところは、辰巳の庭。松本市内で一番に開花するコヒガンザクラもあり、ここを売りにしたい。

(ウ) 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」に関して

○松本パルコと駐車場対策

- ・ パルコは核となる店舗であり、大事に思っている。パルコが駐車場1時間無料で頑張っているので、バックアップしたいとは思っている。
- ・ 駐車場組合との意見交換では、時間貸しのほうが多いようだ。コインパーキングがたくさんできている。駐車場組合としてもお客さんがイオンモールに行ってしまうとのこと。イオンの5時間無料が大きい。駅、お城、あがたの森のトライアングルが、ちょっと向こうへ偏っている。中心商店街はもう少し頑張らなきゃいけない。共通駐車券を20年以上やっているが、考え直す時期に来ている。
- ・ パルコの売上は少し伸びているようだ。商店街連盟としても勉強しているところ。松本ぼんぼんをやめてくれという商業者もある。
- ・ 駐車場を経営している立場だが、空き店舗をつぶして小さいコインパーキングがたくさんできていて、駐車場は飽和状態になりつつある。かつての相場は1時間300円だったのが、最近では駅からいちばん近いところで180円のところもある。足りていないことはないし、値崩れしてきている。駐車場組合は存在しているが、駐車場全体の3割くらいしか加入していない

のでは。全国に17店舗しかないパルコ。パルコは渋谷文化の発祥の地。パルコがあることを自慢に思っている人も多い。パルコがなくなると市街地にとってはボディブローのようにダメージがあると思う。イオンの駐車場は平日5時間、土日は3時間無料、映画を1本見れば終日無料。駐車時間を気にしないで買い物ができるのは、心のアドバンテージ。時間の制約がないと財布のひもがゆるみ、購買意欲を増加させる。最近、空き店舗はすぐ小規模の駐車場になる。値崩れが始まるのではないか。長野市では1時間200円が相場。個人でやっているようなコイン駐車場は、商店街の共通駐車券に参加してくれない。

○信毎メディアガーデン

- ・ 信毎メディアガーデンは多くの議論を経てできたと聞いている。来客用の駐車場をつくっていない。1階にはコーヒースタンドがあり、新聞も読めるし、朝の風景が変わった印象を受ける。
- ・ 信毎メディアガーデン自体が商店街連盟に入っている。信濃毎日新聞が建物をつくるにあたり、何度も会議をやってつくられた。色々な層の人が意見を出し合ってつくった。1階は広いスペースがあり、演劇、展示会、講演会などが行われていて、松本の文化の質が上がっているという感触がある。感性の高い人たちが集まってきている。
- ・ 人をマグネットのように寄せ付ける施設という機能は果たしているとは思いますが、商売の面からみると耐える時なのかと思う。
- ・ 本町としてはメリットを感じている。「五月の宵祭」という本町独自の祭りも好評で、全国からのリピーターも多い。メディアガーデンの前庭を活用したイベントができて有難い。
- ・ 市民祭、松本ぼんぼんでも核のひとつになった。長野の人にはさすが「商人のまち松本」と言われた。
- ・ 信毎メディアガーデン、松本パルコ、老舗の井上デパートと、大型店舗が良い間隔で立地している。

○サザンガク

- ・ サザンガクは、悩みを聞いてくれて、マッチングをしてくれる。空き店舗や後継者問題はサザンガクに行くと、そこにいる若い世代とも知り合いながら課題解決を一緒に考えるスペースになれると思う。ぜひ行っていただきたい。キッチンもピアノもある。まちの賑わいを作り出せるスポットとして良いと思う。有料で入りにくさがあるが、まちの核になり得る。
- ・ サザンガクと商店街の皆さんのマッチング、それが経済地域委員会でできたら良い。

○その他

- ・ 結局、お金と人材が必要。共通駐車場はある程度利益が出ているが、それはすべて松本ぼんぼんに使っている。本当は他の勉強会とか、後継者を育てる資金にしたいと思っている。その辺を考えてもらえないか。商店街連盟の会員も会費を下げてくださいと言ってくるし、実際に下げている。商店街連盟としての仕事が小さくなっている。

4 考察

(1) 基本目標1「商業を支える個店の経営力強化と創出」に関して、創業支援・事業承継支援について

松本市で創業する若者が増えていますが、現行の創業支援策の家賃補助期間（2年間）が終わると、家賃の高いことが彼らの事業継続意欲に暗い影を落としているようです。「市で実施している創業支援策のハードルを低くしてほしい。家賃補助は現在の倍の期間はほしい」と望む声が上がっています。

また、新規開業への支援やものづくりをしている事業者への制度資金はありますが、既存の商店において後継者が新たな事業をはじめる際には支援がありません。事業を継ぐ場合に、後継予定者が様々な新しいプランを考えて挑戦したくても、最終的に現社長が了承しないとできないといった現実があることを踏まえ、「現行の新規開業支援を拡大し、後継事業へも支援をしてほしい」と感じます。大半の既存店で売り上げは右肩下がりという厳しい状況が続いており、後継者は「何か新しいことを始めないと維持できない。別のことで補わなくては」と考えています。新しい人材の参入と新規開業を活性化と捉えるだけでなく、「商都まつもとに今あるものを守る、継承する」ということへの補助が必要と思われれます。

(2) 基本目標2「魅力的な個店が集積する商業地の形成」に関して、情報発信への支援について

個店において、「情報発信しなければいけないことは十分わかっているが、ホームページを作成・更新するにも時間や人手が必要なため、なかなか思うように進まない」という現状があるようです。中には、商店街として経費を使ってホームページを作成したものの、各個店のブログが更新できずにいるといった残念な状況も確認されました。松本観光コンベンション協会への働きかけや、松本市公式ホームページ「新まつもと物語」へのアクセスも必要と思われれますが、ICT対応に長けた人材のいない個店にとっては、そうした段取りさえもハードルが高い様子です。技術的・人的な支援の必要性を強く感じます。

また、本市において、地元の人々の知らない店が、インフルエンサーの発信などによって全国的かつ爆発的な人気を博しているケースがあり、来街者や住民の発信による影響の大きさに驚かされます。長野市では一般の方々から PR 動画を募集しているとのことですが、個店経営者の間からは「市民すべてをインフルエンサー化するという考えのもと、松本市としても『動画撮影・SNS投稿のコツを学ぶ講座』を開講してはどうか」といった提案もなされました。

さらに、こうした取り組みの推進や課題の解決に向けて、令和元年秋にオープンしたサザンガクの利用可能性に期待が寄せられています。サザンガクと地元商店街の方々というマッチングが叶えば、双方にとって有益ではないでしょうか。

(3) 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」に関して

ア 中心市街地全体を見据えた駐車場対策の強化・充実

空き店舗を更地にした小規模コインパーキングが増えて、駐車場は飽和状態になりつつあり、駐車料金の値崩れが始まっています。駐車場組合への加入は駐車場全体の 3 割程度、個人経営のコイン駐車場は商店街の共通駐車券事業に参加してくれないという実情もあるようです。

イオンモール松本の駐車場は、平日は 5 時間無料、土・日曜日は 3 時間無料、映画鑑賞の際は終日無料ですが、こうした駐車時間を気にせずに買い物ができる対応は、来店者にとって大きな魅力、経営側にとっては大きな強みに違いありません。松本城・旧開智学校校舎—松本駅—あがたの森公園を結ぶ三角形（トライアングル）を回遊空間の軸とする城下町の商都が、ここへきてバランスを崩し始めている一因は、駐車場にあるといっても過言ではないでしょう。

意見交換の折に、ある商店主が「駐車場対策は避けて通れない問題だ」と呟き、誰もが深く頷きました。石川県金沢市では、スマートフォンで簡単に予約ができる格安料金の駐車場検索システム「akippa」が人気で、終日 550～880 円ほどで金沢駅周辺に駐車が可能と聞きます。松本市で 20 年を超えて実施されている商店街の共通駐車券事業も、いずれ再考を求められる時がくるのかもしれませんが、中心市街地全体を見据えた駐車場対策の強化・充実は必須です。

イ 松本パルコ、信毎メディアガーデン、老舗百貨店「井上」の存在

パルコは、流通の一大企業・セゾングループの象徴ともいえる筆頭格会社であり、渋谷文化の発祥の祖です。平成 29 年 4 月から 6 月にかけて、松本市美術館で「Seiji Tsutsumi セゾン文化、という革命をおこした男。」展が開催されましたが、セゾングループを率いた堤清二氏は、暮らしの豊かさに新たな指標を提示した企業人・文化人として、「知の巨人・堤清二が経営者として展開した事業は、単に『モノを売る』物質的な豊かさを提供するものではありませんでした」などと紹介されてい

ます³。パルコは現在、全国に17店舗が展開されていますが、20万都市では松本市のみに存在し、本市にパルコがあることを自慢に思っている人も少なくはありません。本市にパルコがあることには深い意味があり、大きな可能性を秘めていると思われます。商店街連盟との意見交換の際も、「松本パルコは核となる店舗であり、大事に思っている。パルコがなくなると、市街地にとってはボディーブローのようにダメージがある」といった意見が相次ぎました。「パルコがあるまち」は各方面での積極的なPRに値する、本市の利点と考えられます。

信毎メディアガーデンも、広いスペースを活用して演劇、展示会、講演会などが開催され、松本市の文化の質の向上に貢献していると好評です。感性の高い人たちを惹きつけるとともに、地域の活性化に一役買っています。

信毎メディアガーデン、松本パルコ、老舗百貨店「井上」と、文化的な発信力の強い大型店舗が良い間隔で立地しています。前出の視察先・大分市では、中心市街地の商店街と大型店が協力してまちづくりのための活動を実施する「大分都心まちづくり委員会」を組織して、「THE まちなかバーゲン（共同バーゲン）」を主催していると聞きました。立地の利点を活かした取り組みがなされることを願います。

ウ 商店街の構造改革に向けたマーケティング調査・分析の必要性

「松本市商業ビジョン」に、データの収集と活用の重要性がうたわれています。推進事業としては、ビッグデータの活用と中心市街地活性化策の立案に必要なデータ取得が計画されていますが、個店のリサーチと評価、商店街の評価、商店街全体のプロモーションなどに関して、本格的なマーケティング調査・分析が必要ではないでしょうか。具体的には、中心市街地にはどのような店が存在しているのか、様々な角度からカテゴリーとして店を括ってみると、どのような景色になるのか、松本市に足りない店とは何か、店の中で足りないものは何かなどを調査・分析して、商店街全体のマーケティングやプロモーション、情報発信のあり方について、新たな視点から検討できたら有益に違いありません。

冒頭で「かつて経験したことのない超少子高齢化社会の進展は、人口減・税収減という厳しい現実をもたらして、時代の転換期を予感させています」と述べましたが、これは、かつてない大胆な発想での対応が求められているということに通じ、商店街の構造改革に向けたマーケティング調査・分析の必要性を感じる次第です。

5 提言

上記4での考察を踏まえ、以下の4点について提言します。

(1) 創業支援・事業承継支援

³ 松本市美術館『堤清二 セゾン文化、という革命をおこした男。』2017年、2頁

現行の創業支援策の家賃補助期間（２年間）が終わると、新規開業者は高い家賃の支払いに苦慮し、そのことが事業の継続への大きな不安材料となっているようです。家賃補助期間の延長など、創業支援策のハードルを下げることを検討してください。

また、既存の商店において、後継予定者が代替わり前に新たな事業を始める際にも支援する策を検討してください。新しい人材の参入と新規開業を活性化と捉えるだけでなく、商都まつもとの歴史と伝統を重んじて継承し、その上にさらなる発展を積み上げていくためには、後継予定者（第二創業者）への補助も考える必要があります。ただし、「新規の事業である」と査定するために、松本商工会議所等との密なる連携が必要になるものと思われます。

(2) 情報発信の技術的・人的な支援とサザンガクの活用

望みながらも実行できずにいる「個店の情報発信」に、行政として手を差し伸べてください。具体的には、ホームページの開設、ブログの更新などに、技術的・人的な支援を検討していただくこと、また、実施にあたって松本商工会議所や松本観光コンベンション協会への呼びかけ役を担っていただくことなどが考えられます。

併せて、サザンガクと地元商店街の方々のマッチングを検討するなどして、中心市街地の活性化に向けたサザンガクの利用可能性も探ってください。

(3) 商業施設の文化的な発信力を活かした活性化策

中心市街地には、感性の高い人たちに対する求心力を備えた、文化的な発信力の強い商業施設や老舗百貨店が良い間隔で存在しています。こうした「まちの魅力」を積極的にPRするとともに、好立地を活かした活性化策を考えてください。

(4) 専門家によるマーケティング調査・分析の実施

目前の課題に対応する、いわば対症療法的な方策には、限界があります。個店と商店街全体のありようについて、根本的に見直す必要があります。それは商都松本に体力が残っている今こそ実行すべきことではないでしょうか。個店のリサーチと評価、様々なカテゴリーによる整理、商店街の評価、商店街全体のプロモーションなどに関して、専門家によるマーケティング調査・分析を提案します。

中心市街地全体を見据えた駐車場対策も、そこから見えてくるのではないかと期待できます。商店街の構造改革に向けた第一歩となることでしょう。

6 まとめ

人口と税収が減り続ける一方で、私たちの生活の中にはモノがあふれています。人はそれぞれ異なる価値の基準尺を備えて暮らし、インターネットショッピングをはじめ

として購買方法も多岐にわたるようになりました。「10年ひと昔」と言いますが、この10年間で、本市の商業・サービス業を取り巻く環境は大きく変化しています。

松本市の中心市街地では、年間を通じて様々なイベントが盛大に開催されていますが、関わる方々の間からは「その割にモノが売れない。人手がなく、イベント疲れを感じる」といった声も聞こえてきます。

店主の方々と意見交換を重ねる中で、「世の中の変化についていくための支援をしてほしい」といわれた一言が耳に残って離れません。世の中の変化が急激過ぎて、個店の努力だけでは課題が解決できにくくなっているということでしょう。

「松本市商業ビジョン」には、「重点事業にすえた創業や事業承継、キャッシュレス化の推進などの具体策は、概ね1年から2年以内の短期にて推進する」とあります。本提言は、このスピード感を担保し、困り果てている現場には局部注射のような手立ても講じたいと考えて、労作の「新商業ビジョン」を補完する意味合いから提出するものです。

昨秋、旧開智学校校舎が国宝に指定されました。JR松本駅周辺が生まれ変わる日も遠くはないでしょう。松本城・旧開智学校校舎―松本駅―あがたの森公園を結ぶ三角形（トライアングル）に好機が訪れようとしています。商業者や地域に暮らす方々の笑顔が中心市街地の元気、商都まつもとが末永く輝き続けることを祈ってやみません。