

松本市商業ビジョン

中間見直し版

(2024年度～2028年度)

(素案)

2024年 月 改訂

松本市・松本商工会議所

目次

第1章 ビジョンの概要.....	1
1-1 商業ビジョン中間見直しの趣旨	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
第2章 松本市の商業を取り巻く現状.....	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
(5) 商店街の状況.....	17
第3章 ビジョン前半までの検証と新たな課題・方向性.....	18
3-1 指標による検証	18
(1) 成果指標の状況.....	18
(2) 重点事業における活動指標の状況.....	19
3-2 基本目標における実施事業と成果・課題・方向性.....	20
第4章 松本市商業ビジョン.....	23
4-1 目指す商業地の姿	23
4-2 基本方針	23
(1) 挑戦する商業者を支援します.....	23
(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.....	23

(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	23
4-3 成果指標	24
4-4 施策体系	25
第5章 ビジョンを実現するための施策の展開.....	27
【基本目標1】 商業を支える個店の経営力強化と創出.....	28
【基本目標2】 魅力的な個店が集積する商業地の形成.....	33
【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.....	37
資料編.....	42

第1章 ビジョンの概要

1-1 商業ビジョン中間見直しの趣旨

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。

商業・サービス業が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り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及び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。

松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。）を令和元年度に策定しました。

松本市の商業振興施策を推進するための指針として策定した「本ビジョン」（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。

1-2 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。

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年間に期間として策定されました。

見直し版である本書は、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、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、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・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

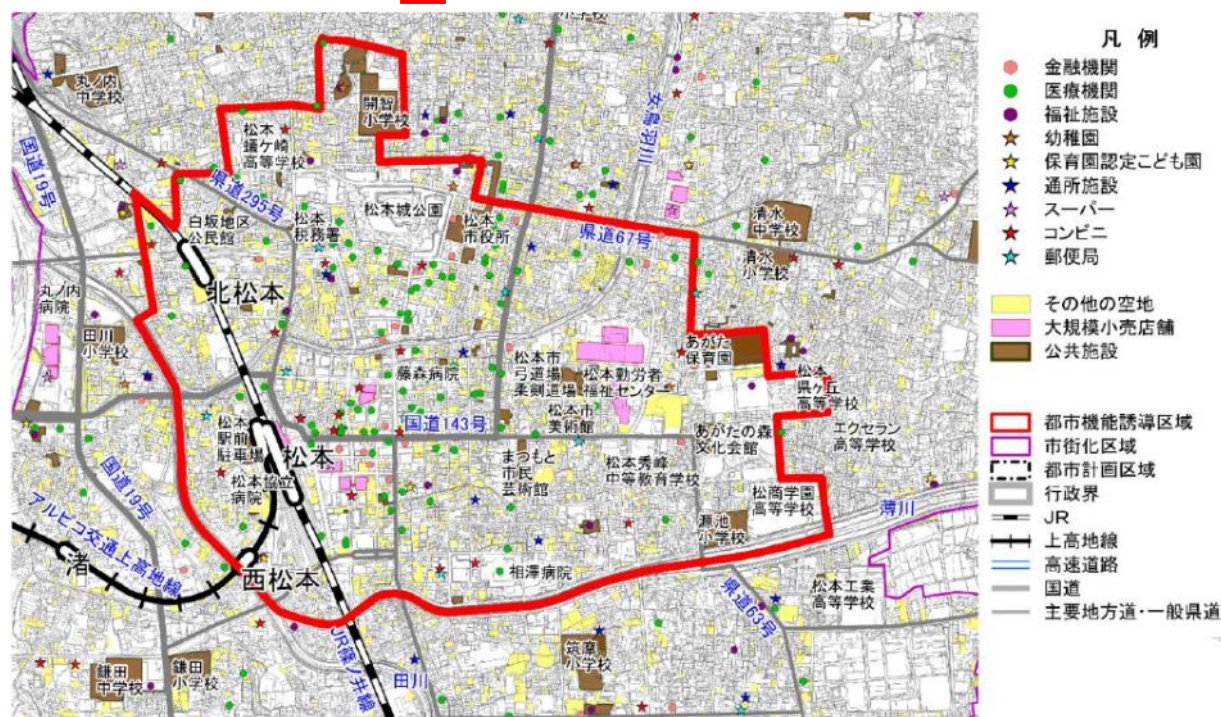
本ビジョンで用いる用語は、以下のように定義します。

(1) 「中心市街地」の定義

本ビジョンにおける「中心市街地」の範囲は、平成28年度（平成30年度一部改訂）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）の範囲とします。

図表1 本ビジョンにおける中心市街地の範囲

□ 中心市街地の範囲



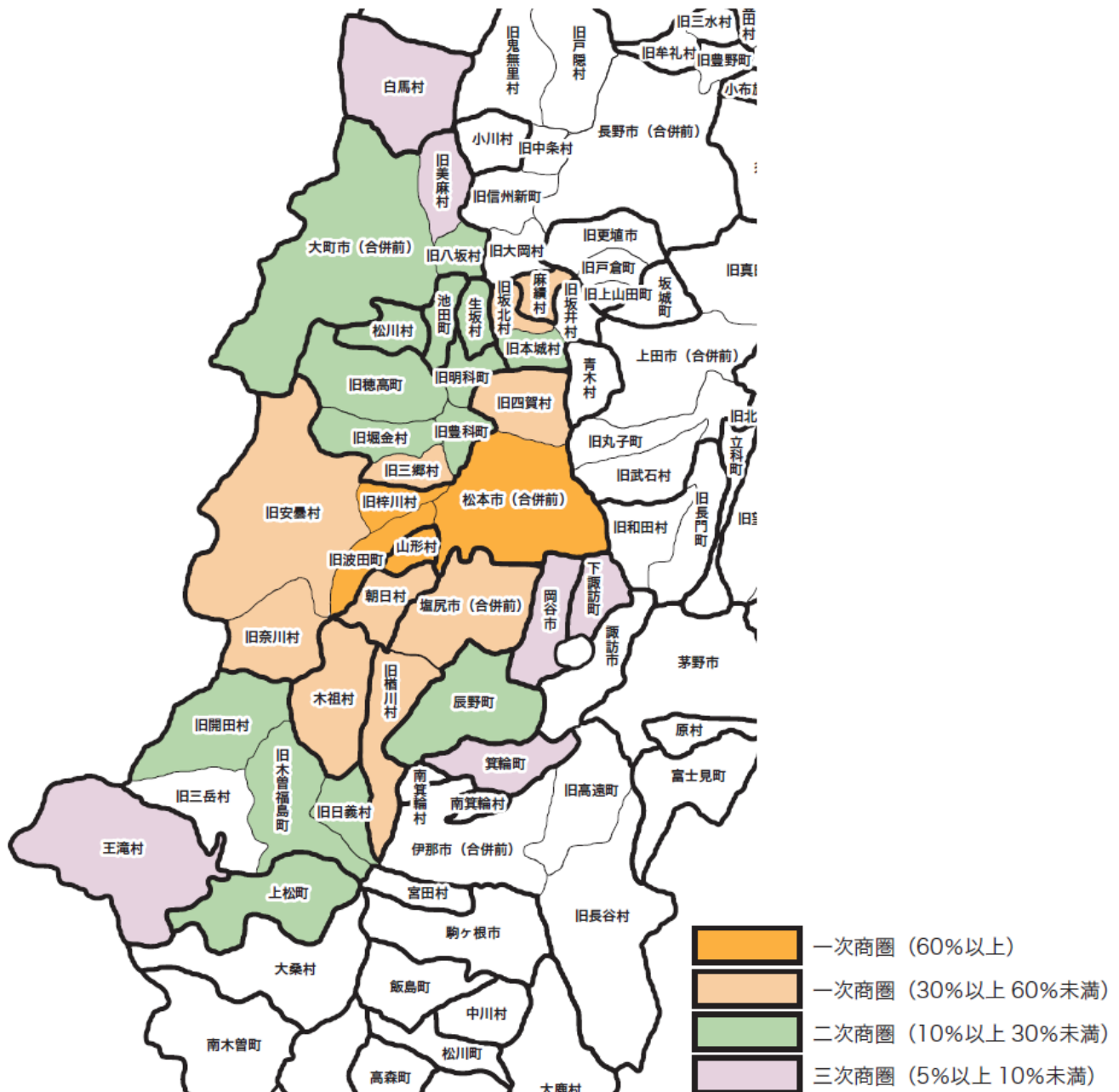
出典：「松本市立地適正化計画」（平成28年度、平成30年度一部改訂）

(2) 「地域」及び「地域住民」の定義

松本市の商業地には、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¹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」（令和3年度）

¹ 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、おおむね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。

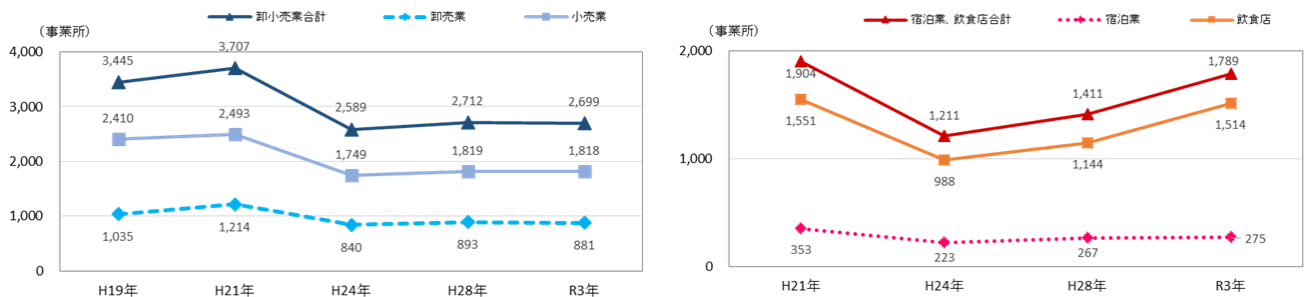
2-1 事業所数、年間商品販売額などの変化

◆ 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ました。その後、回復傾向が見られましたが、コロナ禍を迎えて卸売業・小売業・宿泊業では横ばい又は微減の状況となっています。飲食店では回復傾向が続き、リーマンショック以前の水準に近くなっています。

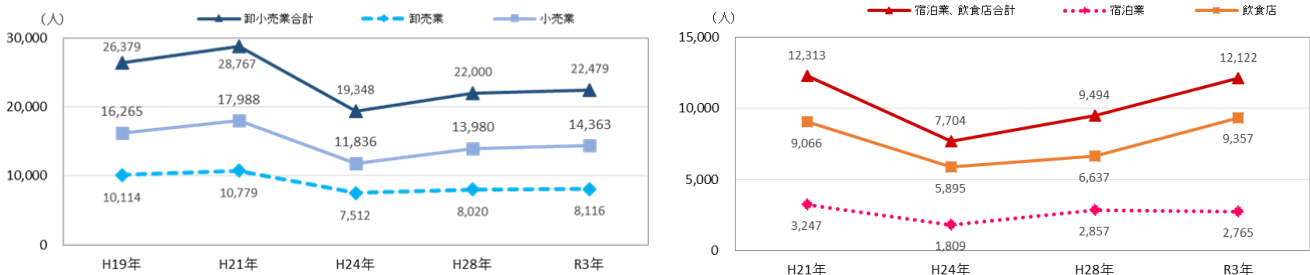
年間商品販売額及び事業収入をみると、卸売業、小売業、宿泊業及び飲食店においてコロナ禍以降は減少に転じています（R3年度は経済センサスの該当調査において宿泊業と飲食店の事業収入が合算されているため、ここでは両業種の事業収入の合計値と比較した。）。

図表 3 卸小売業、宿泊業及び飲食店の事業所数²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、令和3年）

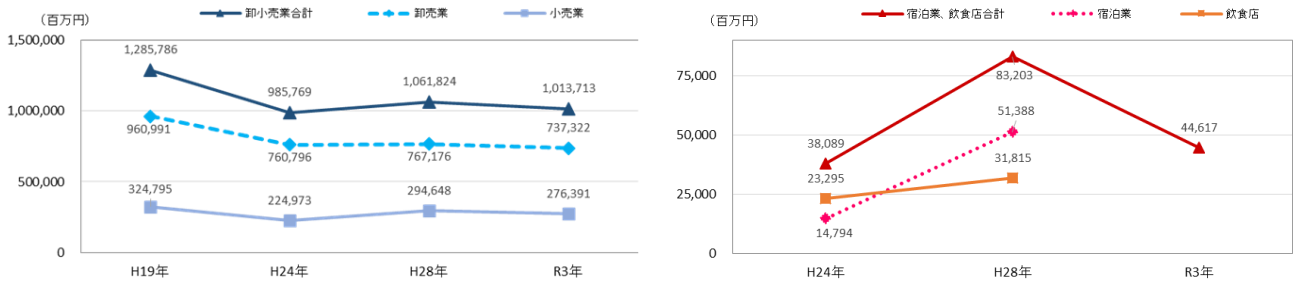
図表 4 卸小売業、宿泊業及び飲食店の従業者数³の推移



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、令和3年）

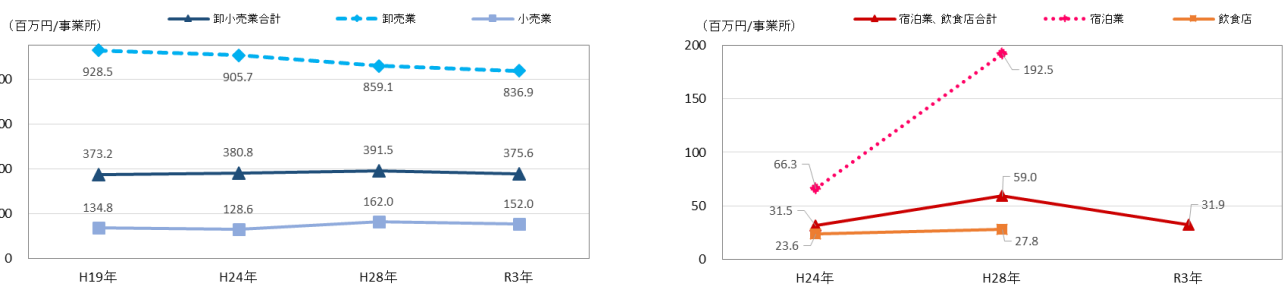
^{2, 3} 平成19年は経済産業省「商業統計」を、平成21年以降は総務省・経済産業省「経済センサス」を利用しているが、調査設計の変更等により、単純に比較することはできない。宿泊業及び飲食店は「商業統計」の対象となっていないため、平成19年の値はない。

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⁴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、令和 3 年）

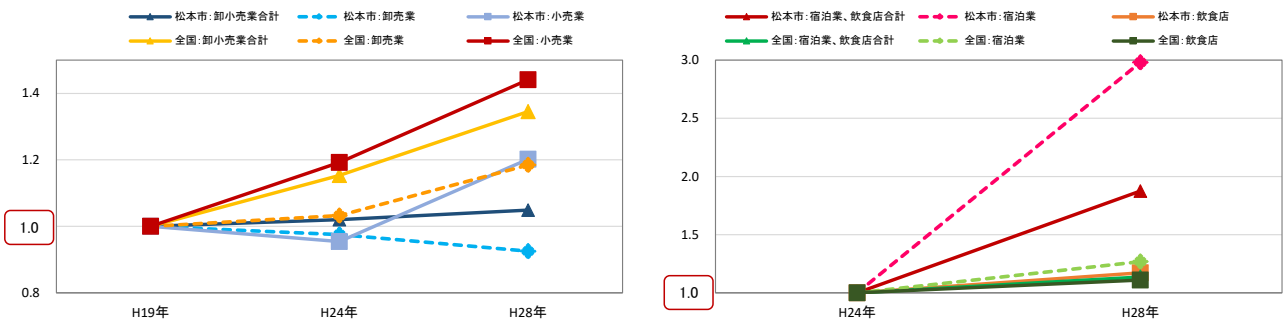
図表 6 卸小売業の 1 事業所当たりの年間商品販売額並びに宿泊業及び飲食店の 1 事業所当たりの事業収入⁵の推移



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、令和 3 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⁶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 として比較している。

^{4,5,6} 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。令和 3 年「経済センサス」では事業収入について宿泊業・飲食店をまとめて把握しているため業種別のデータはない。

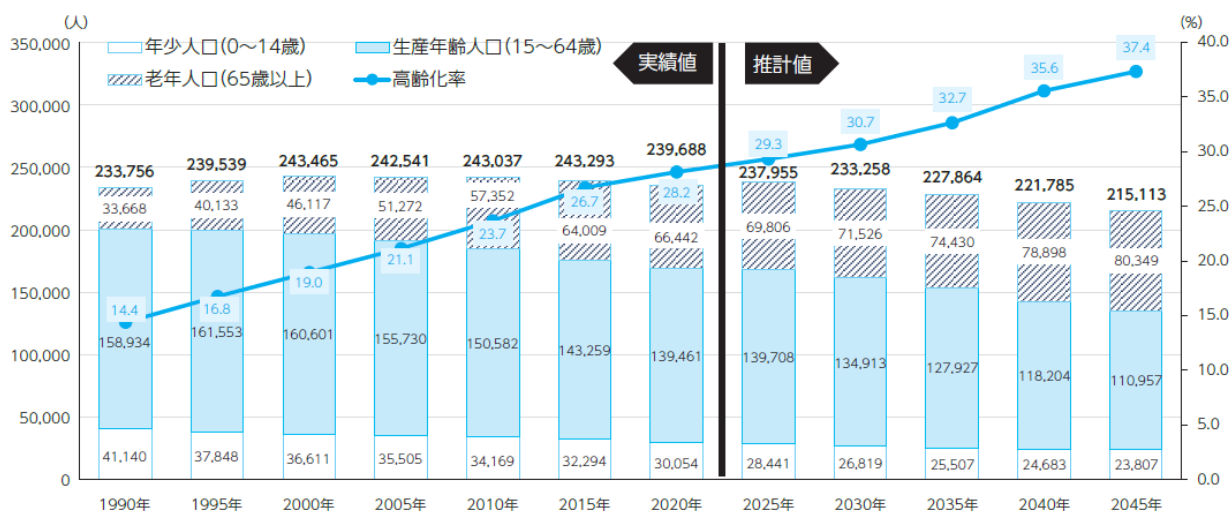
2-2 人口と購買行動の変化

- ◆ 松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

松本市の人口は平成 27 年（2015 年）まで増加傾向にありましたが、平成 27 年（2015 年）から令和 2 年（2020 年）の間で 3,605 人の減少となっており、国立社会保障・人口問題研究所の推計によると今後もさらに減少が続く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 長野県「毎月人口異動調査」（10 月 1 日）
2025 年以降 国立社会保障・人口問題研究所推計値

(2) 商圈

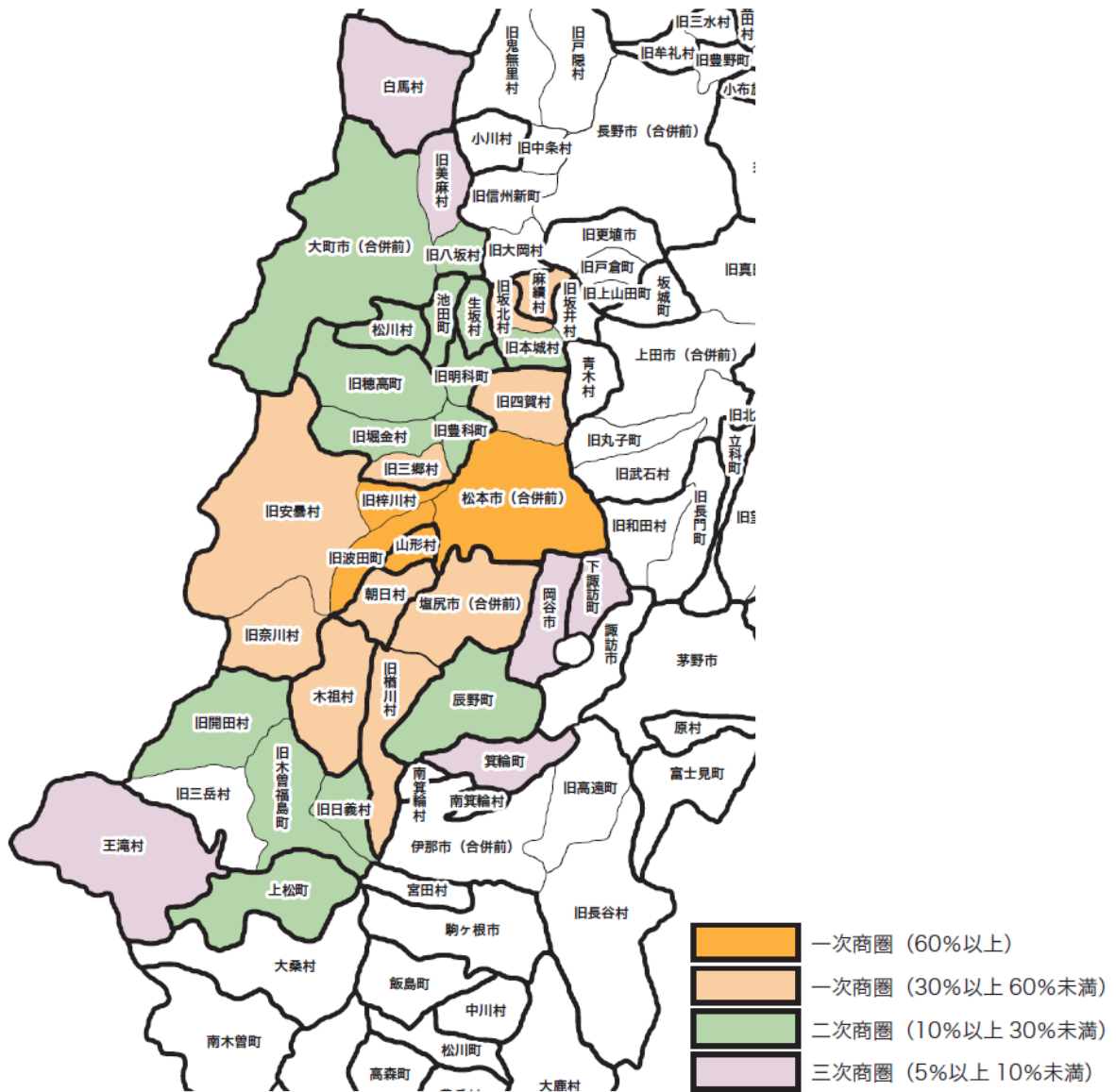
長野県「商圈調査」によると本市の商圈は中信地方を中心に南北に広がっており、三次商圈まで含めれば北は白馬村から南は王滝村にまで広がっています。

令和 3 年度の本市の商圈人口⁷（全品目平均）は 600,204 人で、平成 18 年度からの推移をみると微増傾向です。品目別にみると、近年では衣料品が増加、飲食料品が減少傾向にあります。

なお松本市と同様に、商圈に含まれている市町村の人口も今後減少すると予測されています。

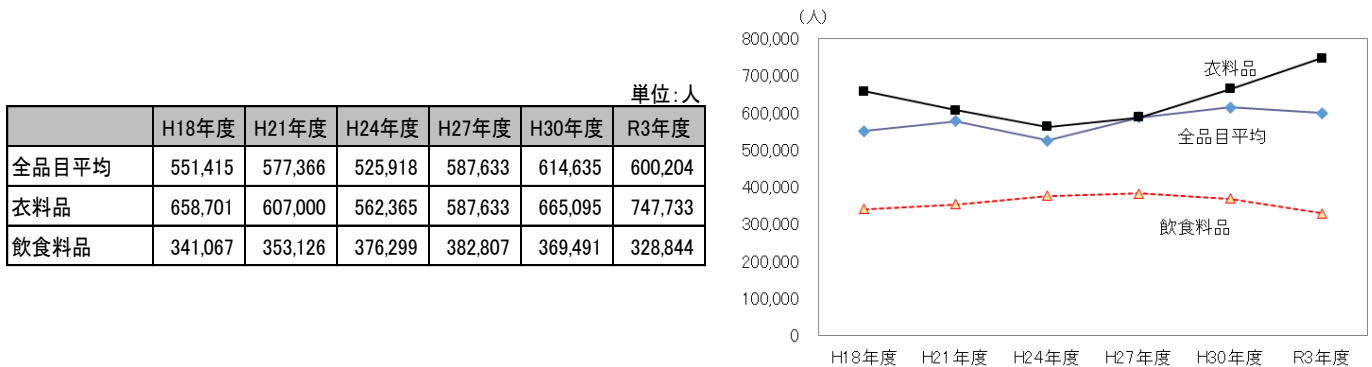
⁷ 商圈人口：商圈内の居住人口（商圈調査では推計人口を利用しているため、国勢調査などの値とは異なる。）

図表 9 松本市（合併前）の商圈（全品目平均） 令和3年度 （再掲）



出典：長野県「商圈調査」（令和3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」

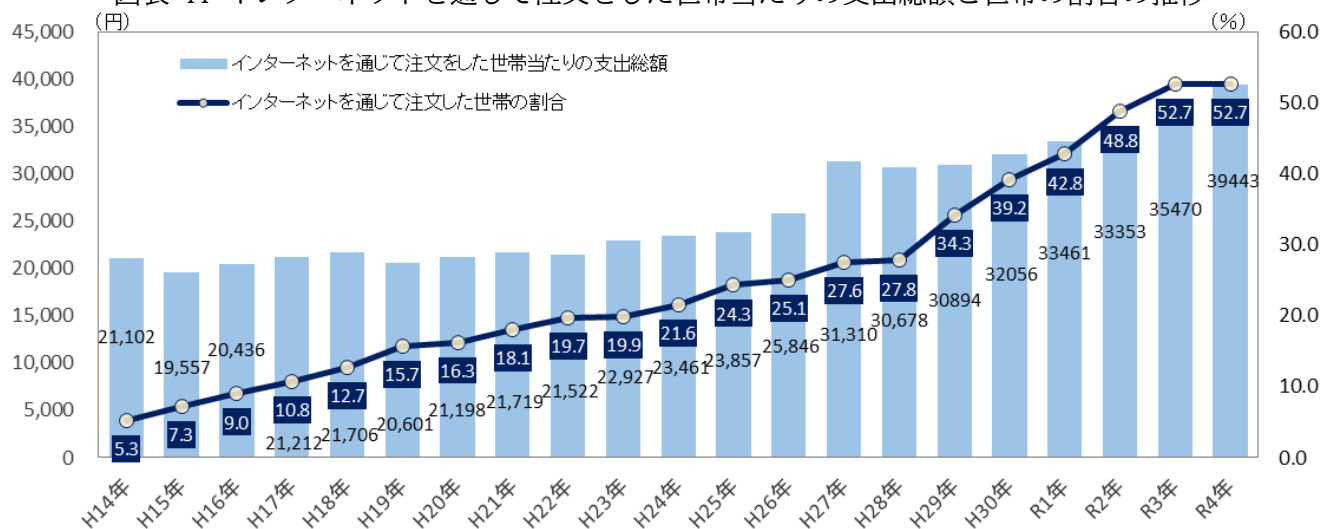
(3) 購買行動の変化

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。令和4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52.7%に達し、年間の支出総額は1世帯あたり39,443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38.9%でしたが、令和3年度には91.5%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、令和3年度には47.0%に増加しています。

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

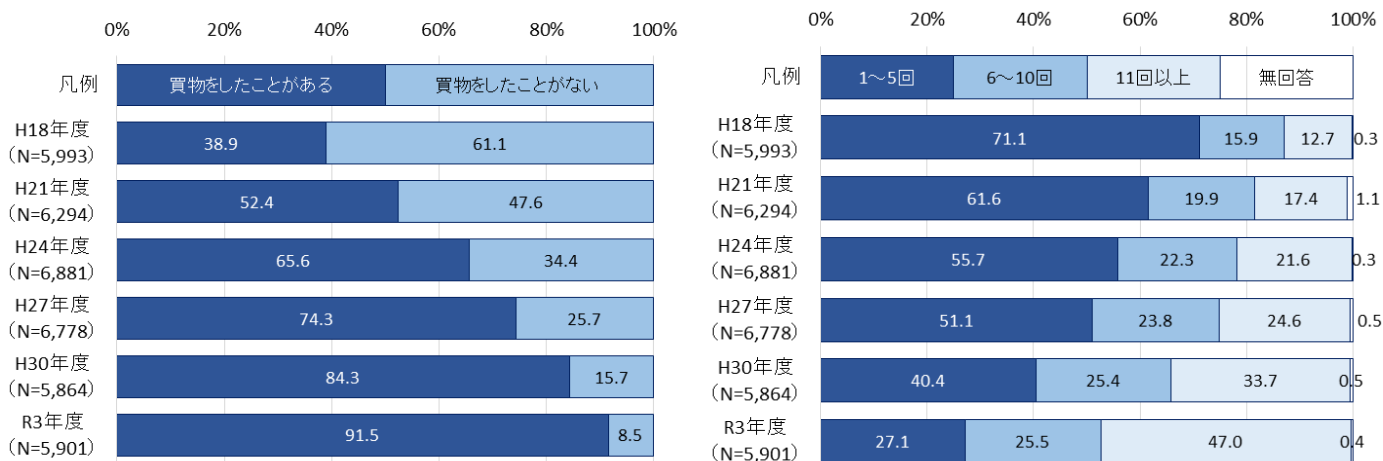


出典：総務省統計局「家計消費状況調査」

※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 インターネットを利用した買物経験の有無 (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 (右)



出典：長野県「商圈調査」

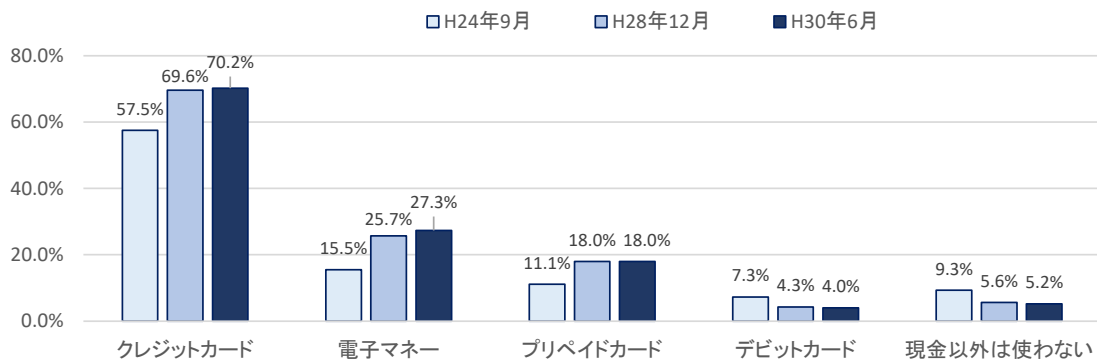
イ 現金以外の決済手段の状況

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・松本商工会議所が令和 4 年度に実施した「キャッシュレス決済導入状況調査」によると、アンケート回答事業者（回答率 92.2%）のうち、64.8%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。

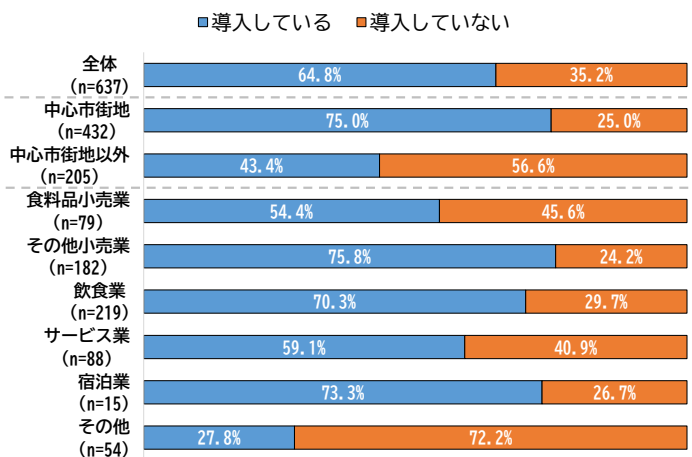
また、経済産業省の「平成 26 年度商業統計」によると、長野県内のクレジットカードによる販売を行った小売事業所は、全体の 31.8%となっており、都道府県別では 14 位の水準です。

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状況調査」（令和 4 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。

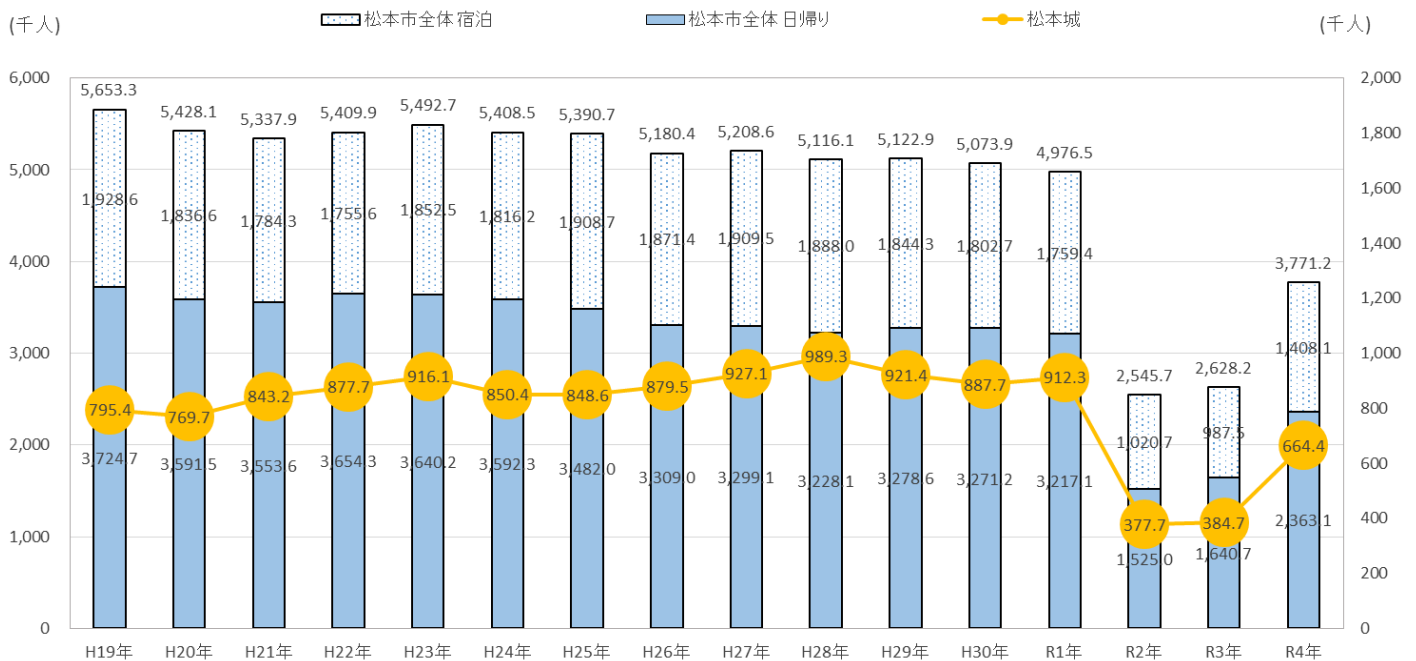
(4) 観光客の動向

松本市の観光客数は、平成19年の約565万人から微減の傾向が続いてきました。令和2年以降はコロナ禍の影響で大きく落ち込みましたが、令和4年にはその影響を脱しつつあり、今後は回復に向かうことが見込まれます。

外国人宿泊客数をみると、近年は急増していましたが、これもコロナ禍において大きく減少しました。しかし令和4年10月に海外からの渡航制限が緩和されてからはその数を増やしており、令和5年度以降は再びコロナ禍前の水準へ増加すると見込まれています。

外国人宿泊客数の国別内訳をみると、割合の高い順に台湾、タイ、中国、香港となっており、アジアからの来訪が多くなっているほか、アメリカ、イギリス、オーストラリアなど英語圏からの来訪も一定の割合を占めています。

図表 17 観光客数の推移



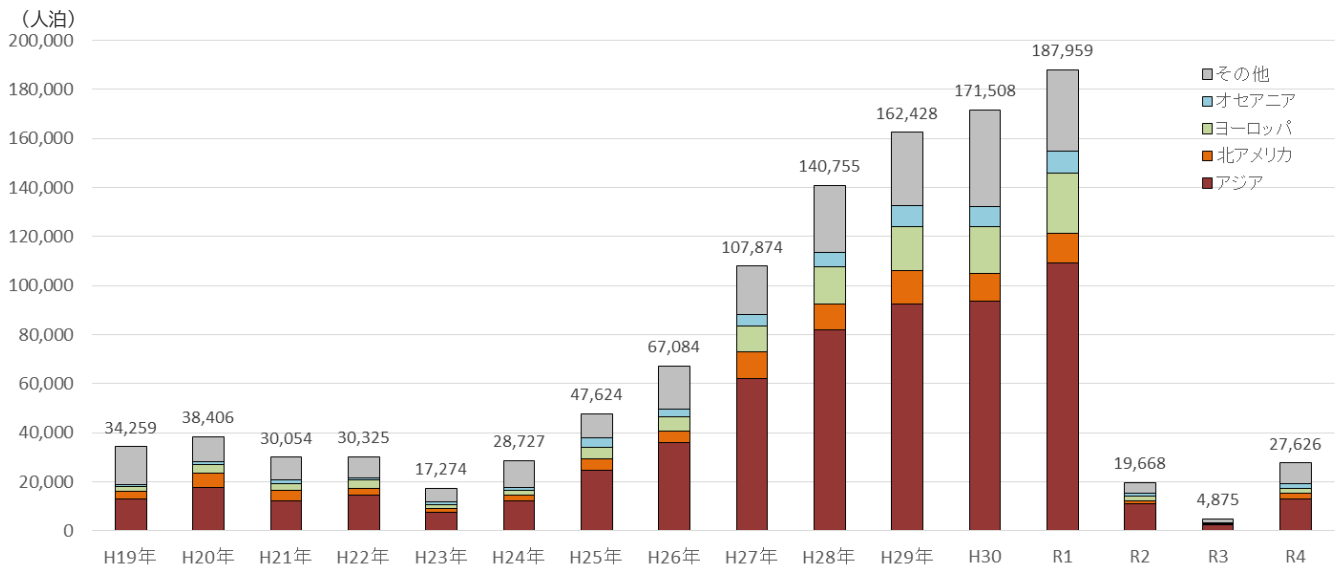
出典：長野県「観光地利用者統計調査」

※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、四賀福寿草の里、奈川温泉、奈川高原、上高地、乗鞍高原、白骨温泉、梓川くだものと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。

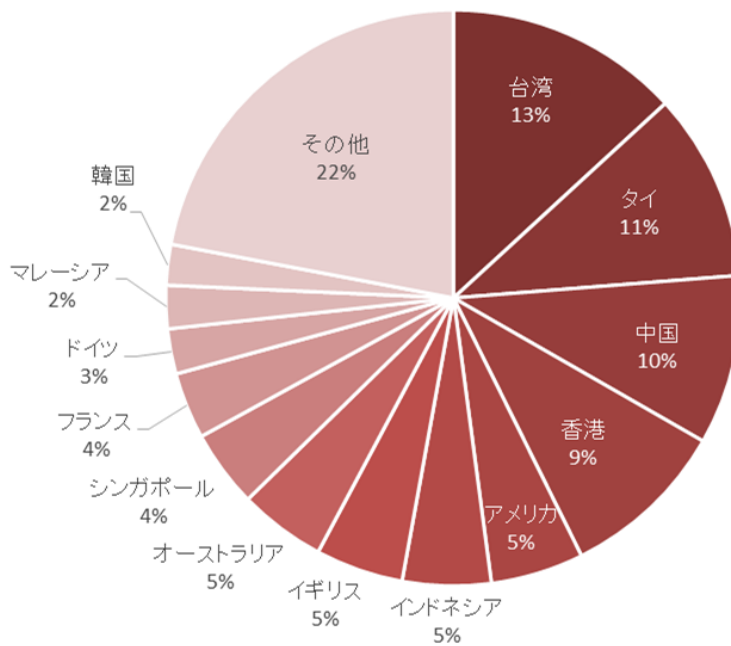
※竜島温泉せせらぎの湯は平成21年から集計されている。

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 外国人宿泊客数の国籍別割合（令和元年）



出典：松本市「外国人宿泊客数」

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。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。

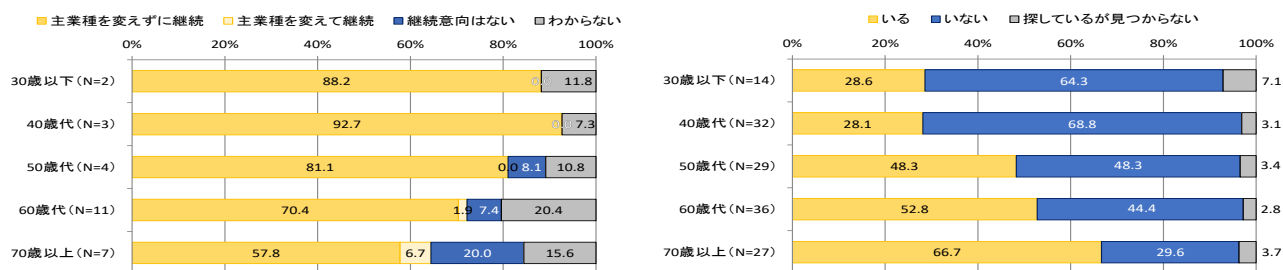
図表 20 【中心市街地】事業者における経営者の年代

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 21 【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 22 【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 23 【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」

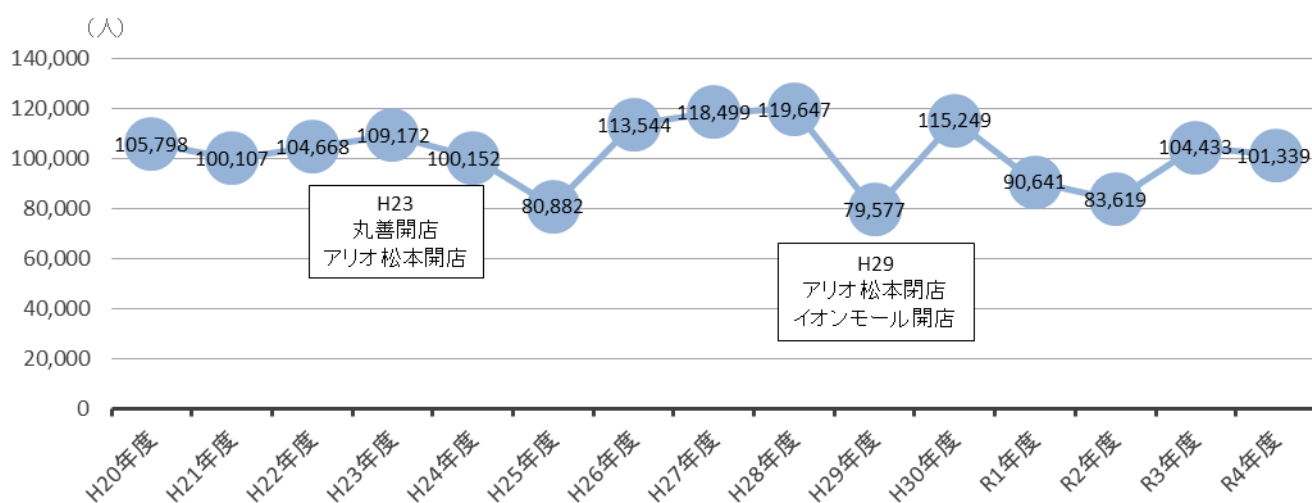
2-4 中心市街地の状況

- ◆ 直近の推移をみると、中心市街地の歩行者通行量は減少傾向にある
- ◆ 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
- ◆ 直近の中心市街地の空き店舗率は増加傾向にあり、空き地の数も増加している

(1) 中心市街地の歩行者通行量

中心市街地の歩行者通行量は、近年では平成 28 年度の 11 万 9,647 人ピークとして、やや減少傾向にあります。

図表 24 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」

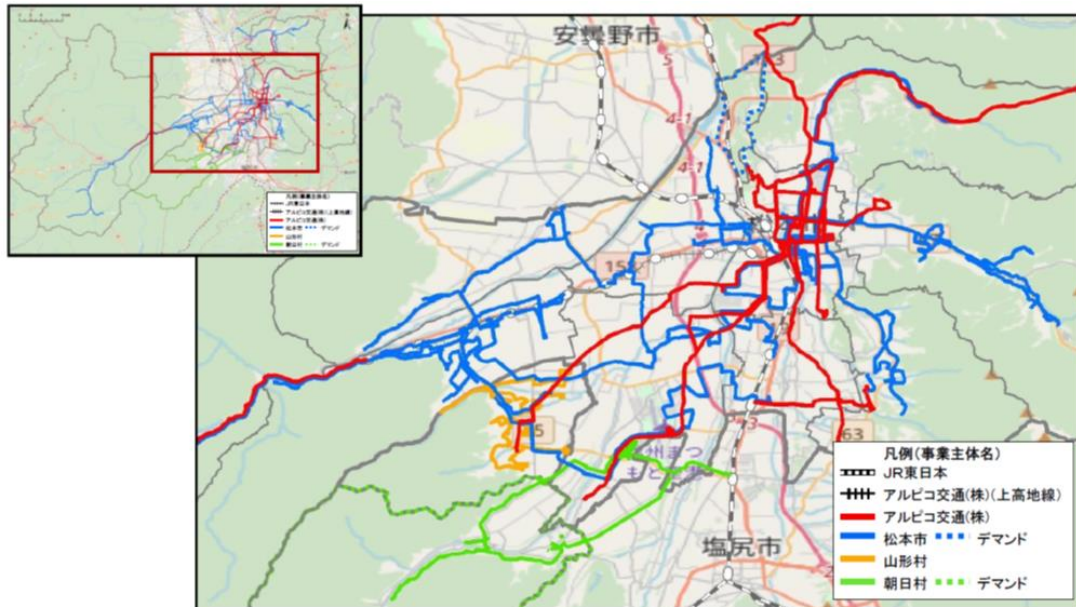
※毎年度、春・秋に1回ずつ調査が実施されている。上図の値は春・秋の平均値である。

※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 25 市内を運行するバス路線と鉄道



出典：「令和3年 松本地域公共交通計画」

(3) 中心市街地内の移動環境

令和5年4月に、公設民営という新しい運行形態の「ぐるっとまつもとバス」が運行を開始しました。松本エリアのバスは利用者数の減少に伴い、路線の廃止が進み、民間事業者に加え、市などが代替運行する路線が混在していましたが、市がエリア全体を一つと捉え、路線や便数等を設計し、運行の効率化や利便性の向上を目指しています。

また、平成31年3月から、電動アシスト付き自転車のシェアサイクル事業を開始し、中心市街地の移動環境の充実が図られています。

図表 26 シェアサイクル「Hello Cycling」



図表 27 「ぐるっとまつもとバス」

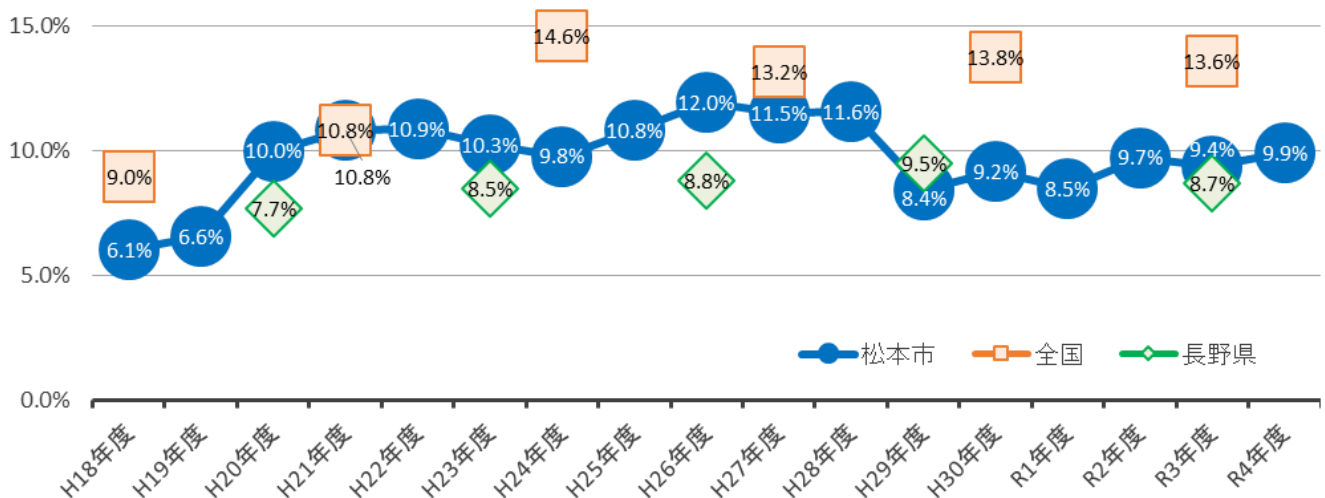


(4) 中心市街地の空き店舗・空き地の状況

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⁸を引き起こすと言われています。松本市中心市街地の空き店舗率をみると、平成29年度に8.4%と前年度の11.6%から大きく下がっていますが、その後は増加傾向となっており、令和3年度では9.4%で長野県平均を上回っています。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もあります。

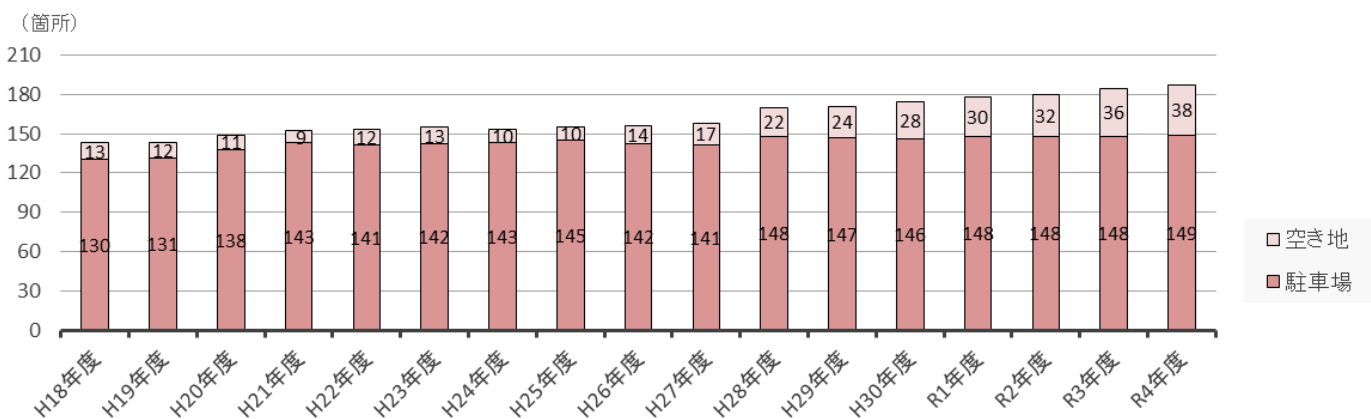
中心市街地の空き地・駐車場数をみると、平成28年度以降、駐車場数は横ばいであるのに比べ、空き地は増加しています。

図表 28 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 29 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」

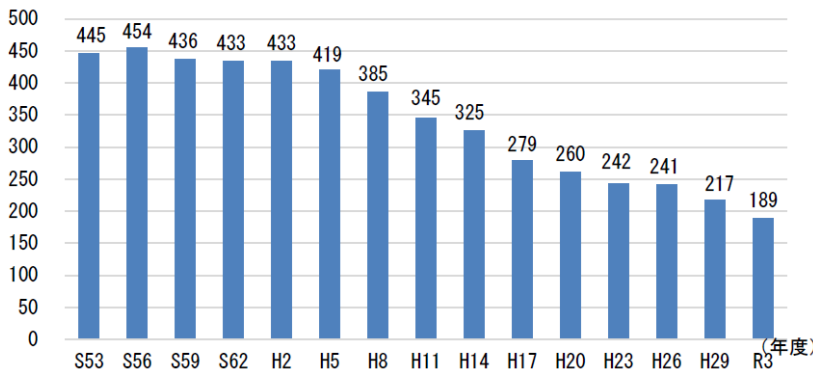
⁸ 都市の内部で空き地や空き家がランダムに数多く発生し、多数の小さな穴を持つスポンジのように都市の密度が低下すること。

(5) 商店街の状況

令和3年度以降に松本商店街連盟に加盟していた2つの商店街組織が解散により脱会しました。担い手不足により活動が困難になったこと、加盟店舗数の減少、コロナ禍にあつて個店の売上げが減少したことなどが理由とされています。

令和3年度版長野県商店街実態調査報告書によると、平成29年度に実施された前回調査と比較して商店街数は217から189に、店舗数は8,829から7,367に減少しています。

図表 30 県内の商店街数の推移



参考 前回調査時 (H29) との比較

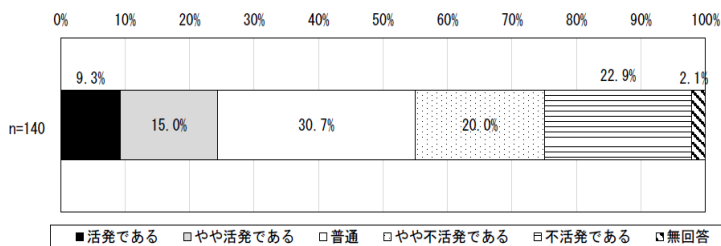
	R3	H29	増減
商店街数	189	217	▲28
店舗数 (空き店舗を除く)	7,367	8,829	▲1,462
1商店街辺りの平均店舗数	39.0	41.1*	▲2.1

※未回答の2商店街を除く215で除した数値

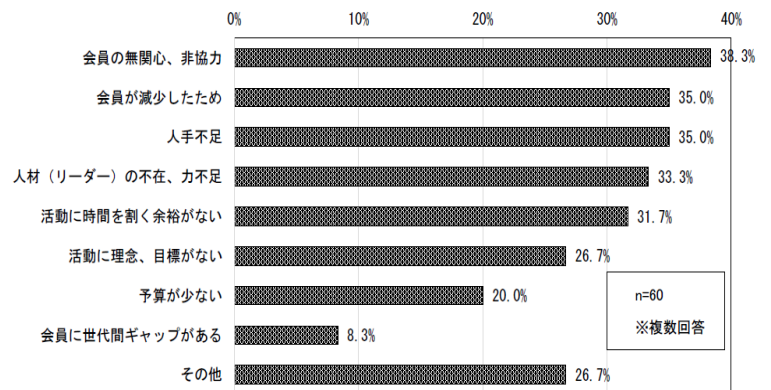
出典：長野県「令和3年度 商店街実態調査報告書」

また商店街の共同活動事業では「活発である」「やや活発である」と回答した商店街が24.3%なのに対し、「不活発である」「やや不活発である」と回答した商店街が42.9%となっています。また「やや不活発である」「不活発である」と回答した理由としては、「会員の無関心、非協力」(38.3%)が最も多く、次いで「会員が減少したため」(35.0%)、「人手不足」(35.0%)の順に多くなっています。

図表 31 商店街の共同活動状況 (県内)



図表 32 共同活動状況が不活発である理由 (県内)



出典：長野県「令和3年度 商店街実態調査報告書」

担い手不足の原因としては、商店街組織への加入率の低下や居住者の減少が考えられますが、商店街を構成する店舗の業種の中心が、衣料品・身の回り品店、食品小売店から飲食店、サービス店に変わってきたことも一因として考えられます。

商店街組織ではイベントや販売促進事業といった共同活動だけではなく、街灯や水路、植栽の保全など共用設備の維持管理を担っている場合もあり、組織解散後の持続性も課題となります。

第3章 ビジョン前半までの検証と新たな課題・方向性

3-1 指標による検証

(1) 成果指標の状況

本ビジョンで設定した、進捗状況管理のための成果指標について、令和5年の見直し時点における最新値は以下のとおりです。

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・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や市営駐車場の平均駐車時間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・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		2023年度 目標値	
			出典		
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

本ビジョンにおいて、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。

「小規模事業者持続化補助金の利用件数」「新規開業家賃補助事業の利用件数」「事業承継セミナーの延べ参加者数」はいずれも2017年度の実測値から向上しており、すでに2023年の目標を達成しています。また「新たなキャッシュレス決済に対応した店舗比率」も向上しており、2023年の目標にほぼ達しています。

一方で、「公共交通利用者数」は減少しています。ここにはコロナ禍の影響もあるとみられます。

	活動指標	実測値		目標値		単位	
		2017年度	2022年度	中間年 2023年度	最終年 2028年度		
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）	(2019) 45.1%	↑+19.7% 64.8%	+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	

3-2 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

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。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。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。

成果	課題
<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たな挑戦への支援として、セミナーや個別相談を定期的実施し、学びの機会を提供している。 ・ 創業支援として、サポート窓口での相談を継続して引き受けており、開業後の経営課題と解決策を商工会議所・商工会が伴走する仕組みは安定的に機能している。(開業後5年以内の事業継続率はR4年度末で94.4%) ・ 創業セミナーは経営を学ぶ点でも事業者同士をつなぐ意味でも有効に機能している。 ・ 事業承継支援として行っている次世代後継者育成塾は一定の評価が得られている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 労働力・人材不足が進んでおり、移住や創業、事業承継支援を通じた人材の流入やAIを活用した業務効率の改善支援が求められる。 ・ DX・デジタル化や消費行動の変化に対応する事業者への支援を強化することが求められる。 ・ 窓口対応として対応すべきニーズが多様化・高度化しており、対応に苦慮する実情がある。また創業後、経営状況確認義務期間を過ぎた後に伴走支援が途切れるケースが一定数あり、継続的な状況把握と伴走支援が課題 ・ 事業承継や経営者の課題解決に当たるための担当者レベルでの密な情報共有や外部との連携が十分にできておらず、実践的な支援のできる体制構築が課題
方向性	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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。 ・ 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。 	

基本目標2 魅力的な個店が集積する商業地の形成

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。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。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て実践的な取組みを進める必要があります。

成果	課題
<ul style="list-style-type: none"> ・ キャッシュレスは順調に進行(R4年度で64.8%)し、「think local, buy local」の活動では協賛事業所数56件を獲得。魅力発信ではインフルエンサーやGoogleマップ活用を実施し、商店街イベント等への市の補助も実施している。 ・ 将来像共有検討会、空き店舗対策の補助事業等を実施し、商業地マネジメントを継続している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商店街の担い手不足が進む中で、個店の魅力向上やエリアとしての魅力発信につなげる有効な取組みができていない。 ・ インフレや円安が進み、インバウンドが急増している中、高付加価値の提供や観光客の受入環境の整備が求められる。一方、地域に愛される商業地を形成する必要もあり、エリアごとに特色ある取組みを支援していく必要がある。 ・ 空き店舗対策については、情報の蓄積が不十分であり、オーナー層を取り込むための施策が必要となる。
方向性	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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。 ・ 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。 	

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

商業地としてのまちづくりを進めるために、クーポンの配布やシェアサイクル、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。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。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。

成果	課題
<ul style="list-style-type: none"> ・ 市内ウォーキングアプリ「MEGURY」、観光消費増進電子クーポン「まつもとコイン」、市街地シェアサイクル「HELLO CYCLING」、枳形跡広場の積極的活用、トランジットモールの実施など、回遊のための各種インフラ・環境整備が進んでいる。 ・ R3の「まちなか未来Talk」では、ウェルカムスタンプラリー、ウェルカムクーポン事業につなげた。 ・ 駅のバリアフリー工事、空港の定期便増便、バスでのキャッシュレス決済導入、市内公共交通の公設民営「ぐるっとまつもとバス」による一本化など、移動手段も整備している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市街地整備については考え方が主体ごとに様々であるため、参加者の多くが達成感を得にくい状況。共通認識の形成と担い手の確保、協力体制の構築が求められる。 ・ 大型商業施設の閉店に代表されるように、中心市街地における商業機能と広域集客力の低下が懸念される。 ・ コロナの影響で市街地への来訪・回遊は減少しているものの、今後は復調を見込み、滞留時間や利便性を高める体制づくりを着実に進めることが求められる。
方向性	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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。 ・ 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。 	

第4章 松本市商業ビジョン

4-1 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。

4-2 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。

4-3 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

出典：総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」
長野県「商圏調査」

4-4 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	最新値	中間年目標	最終年目標	
				新規	拡充	実施中	短期	中期	長期			2022年度	2023年度	2028年度	
【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				●	●	●		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	
		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)	★			●	●	●		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	
	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					●	●			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
		推進事業2 創業者に対する伴走型支援の実施					●	●	●		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
		推進事業3 事業承継に関する情報収集と共有					●	●	●		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
		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	★				●	●	●		商工会議所	「事業承継診断シート」による診断件数【新規】	-	-	20件/年
	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 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)					●	●	●		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
		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					●	●	●		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
	【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1 think local, buy local 運動を 通じた個店・商業地の魅力発信				●	●	●	●	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
			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	★			●	●	●		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
			推進事業3 環境に配慮した商業エリアの形成 (ゼロカーボン推進)					●	●	●		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】	-	-
		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 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					●	●			事業者、商店街連盟、市、商工会議所、 商店街	環境に配慮したイベント開催支援件数【新規】	-	-
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			★				●	●	●		商店街、商工会議所、市、住民、 事業者、関係者	イベント間の連携・情報共有の実施	4回/年	1回/年	1回/年
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							●	●	●		商工会議所、市、その他支援機関	将来像を共有する検討会の延べ開催エリア数	7カ所	3カ所	10カ所
③ N E X T 商店街の実現	推進事業1 空き店舗オーナーに効果的な空き 店舗対策の展開					●	●	●		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	
	④ データの収集及び活用	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	
【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2 滞留・休憩できる環境づくり				●	●	●		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	
		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)	★			●	●	●		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	
	② 未来を見据えた人材の創 出	推進事業2 新たな商業の担い手の確保及び育 成					●	●	●		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
		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	20,935人/日	26,800人/日	27,400人/日
	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2 中心市街地における移動手段の充実					●	●			交通事業者、市	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
		推進事業1 I C T を活用したマーケティングの推進					●	●	●		事業者、市、商工会議所	既存調査手法の延べ見直し件数	1件	2件	3件
	④ データの収集及び活用	推進事業2 I C T を活用した中心市街地の商 業環境の把握					●	●			商工会議所、市、商店街連盟				

第5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。表の見方は以下のとおりです。

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：おおむね1～2年以内に取り組む事項
 中期：おおむね3～4年程度で取り組む事項
 長期：おおむね5年以上の期間で取り組む事項

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			
持続的な経営を行うための新たな挑戦を始める事業者に対して、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。また、多様化する課題解決に当たり、外部機関及び外部人材を活用した高度な経営支援を展開します。				
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 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	○		
	外部機関・人材を活用した多様な支援		○	
指標		実績	中間年目標	最終年目標
		2022年度	2023年度	2028年度
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
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

中心的に推進事項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。

【基本目標1】商業を支える個店の経営力強化と創出

松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のできる創業も重要です。そこで、常に成長を目指し、経営改革を進める事業者への支援や創業しやすい環境の構築を目指します。

あわせて、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。

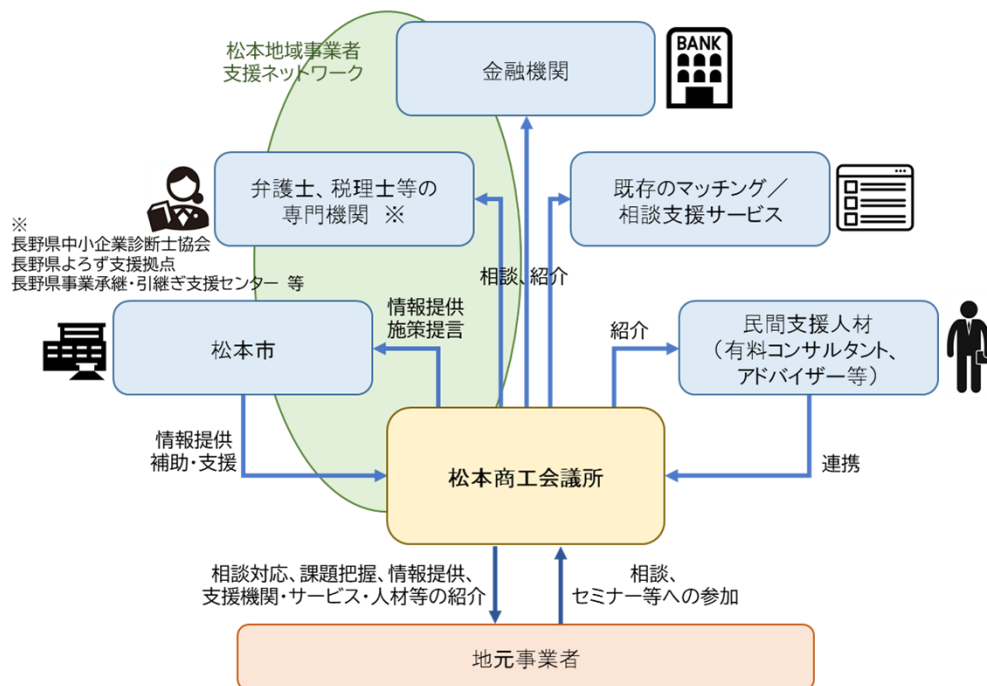
また、商工会議所経営指導員のスキルアップに加え、関連する支援機関による連携を強化し、事業者にとって必要な支援体制を構築します。

なお、事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。

〈見直しの方針〉

- ・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。
- ・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。
- ・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。

〈様々な支援組織や専門機関等と地元事業者をつなぐハブの役割のイメージ〉



① 新たな挑戦をする事業者の経営力強化

新たな挑戦をする事業者に対しては、経営力向上のためのセミナーを充実させるとともに、多様化する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、個店の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		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		
持続的な経営を行うための新たな挑戦を始める事業者に対して、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。また、多様化する課題解決に当たり、外部機関及び外部人材を活用した高度な経営支援を展開します。				
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 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	○		
	外部機関・人材を活用した多様かつ高度な経営支援の展開【新規】		○	
指標		実績 2022年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
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
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		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）		
経営基盤が弱い小規模事業者 ⁹ 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。				
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。				
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・事業者	小規模事業者に対する独自支援策の取組み	○		
	個店のキャッシュレス化推進や、AIやロボティクスを活用した業務効率の改善支援【新規】		○	
指標		実績 2022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		54件/年	45件/年	50件/年
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)

9 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

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）

労働力及び人材不足が進んでおり、人材の流入に対する支援が必要であることから、松本地域事業者支援ネットワークを中心とした関係機関との連携を強化し、創業者や移住創業者と事業承継希望者とをマッチングさせることで、人材の流入を促すとともに、魅力的な個店の維持と創出を図ります。また、創業に対する支援を継続・強化するとともに、その後のフォローアップをすることで、人材の流出を防ぐ取組みを実施します。

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		
商工会議所の創業支援機能を多くの事業者や創業者に周知するとともに、大名町に開設したICT拠点「サザンガク」と連携して創業支援を行います。また、創業に必要な心構え及びノウハウを伝える「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。				
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	○		
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	○		
商工会議所 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・ICT拠点と連携した創業支援	○		
商工会議所	松本地域創業スクールの開催	○		
指標		実績 2022年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
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
松本地域創業スクール受講者数		35人/年	30人/年	30人/年

推進事業 2		創業者に対する伴走型支援の実施		
労働力・人材不足が進む中、人材確保が課題であることから、人材流出を防ぐため、多様化する創業後の事業者に対するフォローアップ支援に取り組みます。また、人材流入を促進するため、学生や若者をターゲットとした市内就業や創業に対する機運を醸成する取組みを推進します。				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商工会議所 その他支援機関	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更新	○		
	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	○		
商工会議所 市	学生や若者をターゲットとした市内就業・創業に対する機運醸成【新規】		○	
指標		実績 2022年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
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		49件/年	48件/年	48件/年

推進事業3		事業承継に関する情報収集と共有		
60歳以上の経営者への支援提供の際に、経営者の合意が得られた場合は、事業承継に関するヒアリングと「事業承継診断シート」による診断を実施します。また、結果を長野県事業承継・引継ぎ支援センターと共有し、状況に応じた支援を連携して実施します。				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商工会議所 その他支援機関	「事業承継診断シート」による診断事業【新規】	○	○	
指標		実績 2022年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
「事業承継診断シート」による診断件数【新規】		－	－	20件/年

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		
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。				
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。				
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	○		
	創業・移住希望と事業承継希望とのマッチング支援【新規】		○	
	事業承継と創業者をつなぐ既存のマッチングプラットフォーム／サービス等の紹介セミナーの開催【新規】		○	
指標		実績 2022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		3件/年	10件/年	15件/年

③ 商業者が抱える課題に対する解決機能の強化

商業者が抱える経営課題は、業種・業態ごとに年々多様化しています。そこで商業アドバイザーや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やアドバイザー人材との連携を強化し、多様化する相談に対応できる体制を構築します。

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)		
関係機関で構成されている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や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。				
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	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	○		
商工会議所	商業アドバイザーによる課題解決力の向上	○		
松本地域事業者 支援ネットワーク	民間等のコンサルタント／アドバイザー等とのネットワーク構築・連携強化【新規】		○	
指標		実績 2022年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
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

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		
支援対象事業者ごとに、抱える問題や支援後の状況等をより詳細な「カルテ」形式でまとめ、支援にあたって得られた知見・経験・人脈等を商工会議所内で共有・蓄積できるよう努めるとともに、支援方法が効果的であったかどうかを検証し、改善につなげます。				
また、松本地域事業者支援ネットワークとの関係に加えて、広域で事業展開する様々な民間の経営支援プラットフォームやアドバイザー人材と商工会議所との連携を強化し、事業者の問題に対応できる選択肢を増やします。民間の経営支援プラットフォームやアドバイザー人材は、地元事業者との関係に乏しいとみられるため、商工会議所がハブとなってその間をつなぐ役割を担います。				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
商工会議所 その他支援機関	支援対象の事業者の抱える問題・支援後の状況の整理と蓄積【新規】	○	○	
松本地域事業者 支援ネットワーク	民間の経営支援サービス及び人材とのネットワーク構築並びに紹介可能なアドバイザー等の多様化【新規】		○	
指標		実績 2022年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
商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

【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。

〈見直しの方針〉

- ・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。
- ・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。
- ・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。

① 地域色あふれる商業エリアへのシンカ

地域に愛される魅力的な個店を創り出すとともに、特色ある商業地として魅力を発信していく必要があります。そこで「think local, buy local 運動」を通じた個店・商業地の魅力発信をするとともに、各地域の特色を活かした商品及びサービスの高付加価値化を図ることで、地域色あふれる商業エリアへの「シンカ」を目指します。

あわせて、ゼロカーボンの実現に向けて、環境に配慮したイベントの取組みを推進します。

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			
地域の魅力を地域で支えていく「think local, buy local 運動」を企画・展開し、地元の個店で買い物をすることの楽しさを広め、地域内の経済循環を高めるとともに、特色ある個店や商業地の魅力を発信していきます。				
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・市	think local, buy local 運動の展開の支援	○		
事業者	地元産商品の仕入れや松本らしい商品の開発		○	○
事業者・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 (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)	○		
事業者 商工会議所	まちゼミを活用した個店の魅力向上	○		
指標		実績 2022年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
think local, buy local 運動協賛事業所数		56件	70件	100件
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

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		
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。				
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や免税店化に係る最新情報の提供	○		
事業者 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	○		
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	○		
事業者 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	○		
市・商工会議所	商品やサービスの高付加価値化への取組支援【新規】 (松本市商店街活動振興事業補助金制度)		○	
指標		実績 2022年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
商品やサービスの高付加価値化への取組支援件数【新規】		—	—	5件/年

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）		
2050年ゼロカーボンシティを目指して、3R（リデュース、リユース、リサイクル）の推進、省資源・省エネルギー化の徹底、リユース食器の活用やプラスチックゴミ削減など、環境に配慮した取組みへの支援を強化します。				
実施主体	主な取組内容	期間		
		短期	中期	長期
市 事業者・商店街	リユース食器の導入やゴミ削減など環境に配慮したイベントの開催及び支援【新規】	○	○	
指標		実績 2022年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
環境に配慮したイベントの開催支援件数【新規】		—	—	5件/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及び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、廃止す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及びイベント間の連携			
<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間の連携を促進し、商業者と情報共有を図ることで、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	○		
	まちなかにおける学生との連携	○		
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間の連携・情報共有	○		
市 商工会議所	イベントの効果を高めるための情報提供（周知・PRなど）	○		
指標		実績 2022年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
イベント間の連携・情報共有の実施		4回/年	1回/年	1回/年

③ NEX T商店街の実現

商店街の担い手不足が進む中で、より多くの商業者が個店の魅力向上やエリアとしての魅力発信を行っていくことが求められます。

そこで、既存の商店街エリアにとらわれずに多様な関係主体が参画できるエリアマネジメントを「NEX T商店街」と称し、その実現に向けた取組みを支援していきます。

また、空き店舗及び空き地の発生などまちのスポンジ化に対応するため、空き店舗の情報収集並びに借りる側及び貸し出す側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。

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		
<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繋がるケースが見られます。個店の繋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>				
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	商業者が商業地（商店街など）の将来像を共有する場の創出	○		
	次世代を担う若手商業者によるまちづくりを検討する場の創出	○		
市・住民 商業者・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。）		○	○
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			○
指標		実績 2022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		7 箇所	3 箇所	10 箇所

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		
<p>空き店舗及び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、市の補助制度を活用し、空き店舗の長期化を防ぎます。</p> <p>また、空き店舗の情報収集と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。</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		○	
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）	○		
商工会議所	空き店舗の増加を防ぐため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）	○		
市 商工会議所	オーナー側のニーズを反映した空き店舗対策の展開【新規】		○	
指標		実績 2022年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
空き店舗における出店支援件数【新規】		—	—	10 件/年

【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

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し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事業者を中心に戦略的に実施していきます。

〈見直しの方針〉

- ・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。
- ・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。
- ・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。

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。

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し、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	短期	中期	長期
事業者	複数店舗を巡って買物や食事を楽しむ事業の企画・実施	○		
市	回遊を促すまちなかマップやパンフレットの作成	○		
事業者 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	○		
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)(再掲)	○		
指標		実績 2022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	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、トランジットモールや沿道飲食店等による路上の利活用（オープンカフェなど）、グリーンインフラを活用した、くつろぎ空間の創出を図ります。</p> <p>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、街の魅力となる居心地の良い休憩できる場所を確保します。</p> <p>また、中心市街地の再開発にあたり、ホテルやマンションが建設される際は、低層階への商業施設導入の働きかけ及び仕組みづくりを行い、来街者の回遊性維持を図ります。</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	トランジットモール、街場のえんがわ作戦などによる道路空間の活用	○		
	グリーンインフラを活用したくつろぎ空間の創出と歩行空間の整備	○		
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 （松本城大手門枳形跡広場、松本市中央西公園（花時計公園）、外堀大通りなど）	○		
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		○	
	中心市街地におけるホテルやマンション建設の際の低層階への商業施設導入の働きかけ【新規】		○	
指標		実績 2022年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度
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

② 未来を見据えた人材の創出

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		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T a l k）			
<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T a l k」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>					
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	まちなか未来T a l kの開催	○			
	業種を超えた協働体制の構築 （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	○	○		
	今後の商店街や中心市街地のあり方を検討・共有する機会の創出 【新規】		○		
指標		実績 2021年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度	
まちなか未来T a l kの開催		11回/年	5回/年	5回/年	

推進事業2		新たな商業の担い手の確保及び育成			
<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> <p>また、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。</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（「まちなか未来T a l kの開催」） （当事者、新しい取組みを仕掛けていきたい者など）	○			
	アイデアを持つ地域住民との協力体制の構築（再掲）	○			
	まちなかにおける学生との連携（再掲）	○			
	まちなかに担い手を呼び込む施策の検討【新規】		○	○	
指標		実績 2022年度	中間年目標 2023年度	最終年目標 2028年度	
中心市街地を考えるワークショップの開催【新規】		—	—	5回/年	

③ 多様な移動手段による来街及び回遊環境の充実

来街環境の充実を図るため、市が進める松本市総合交通戦略に基づき、バス・電車などの公共交通及び自家用車による中心市街地へ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推進を図ります。

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（スマートフォン決済やICカードなど）の導入を進めるとともに、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、小規模駐輪場設置の補助を実施します。</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	○		
	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（バスの利用促進に向けた啓発）	○		
市	小規模駐輪場設置の取組み	○		
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 （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 2022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		20,935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とするため、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、シェアサイクルを活用した、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（シェアサイクルの運用）	○		
指標		実績 2022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		599人/日	700人/日	700人/日

④ データの収集及び活用

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事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
事業者・市 商工会議所	ICTを活用した回遊性向上の取組み	○		
事業者 商工会議所	来街者データの収集及び活用方法の研究	○		
	データを経営に活かすセミナーの開催	○		
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		○	
指標		実績 2022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	3個	5個

推進事業2		ICTを活用した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、あわ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を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、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）	○		
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間の連携・情報共有（再掲）	○		
	中心市街地に関わる既存の団体の情報収集整理（商工会議所、商店街連盟など）	○		
指標		実績 2022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		1件	2件	3件

資料編

松本市商業ビジョンアンケート結果

1 実施期間

令和5年6月16日（金）～7月14日（金）

2 アンケート方法

L o G o フォームを使ったWEBアンケート

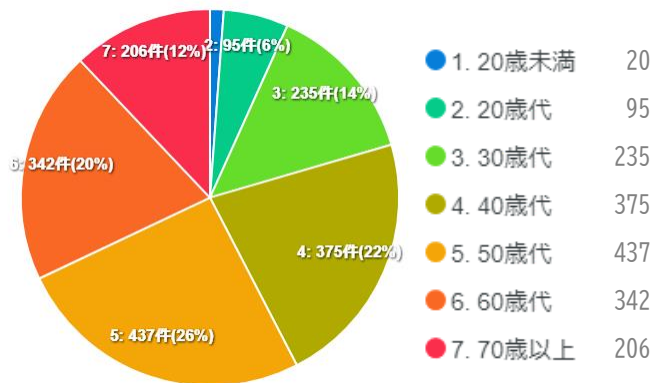
3 周知方法

- (1) 松本市ホームページに掲載
- (2) 広報まつもと7月号にアンケート調査記事を掲載
- (3) 松本市公式SNSを活用し周知

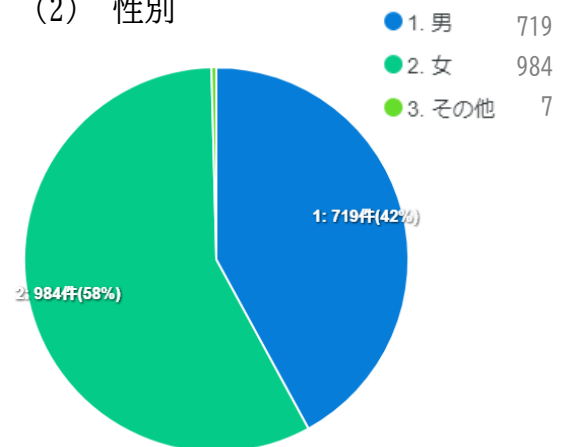
4 回答数 1,710 件

5 回答結果

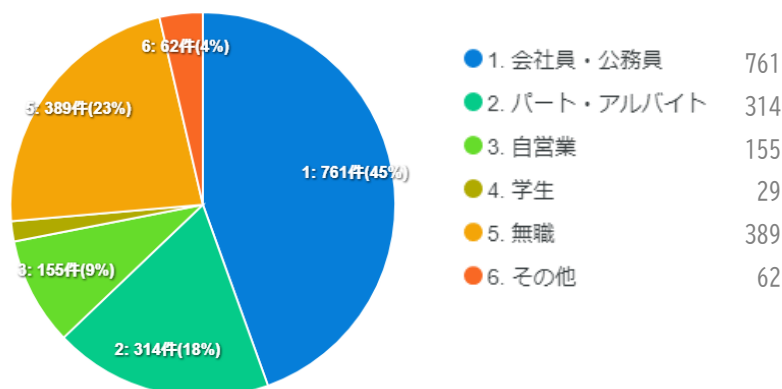
(1) 年代



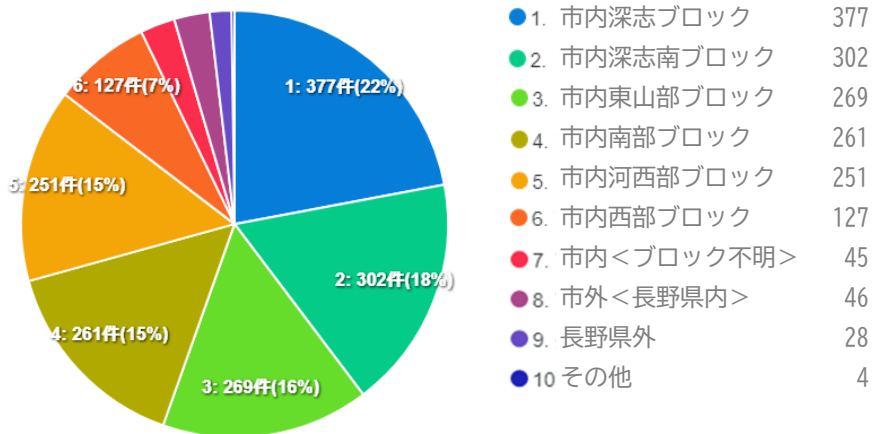
(2) 性別



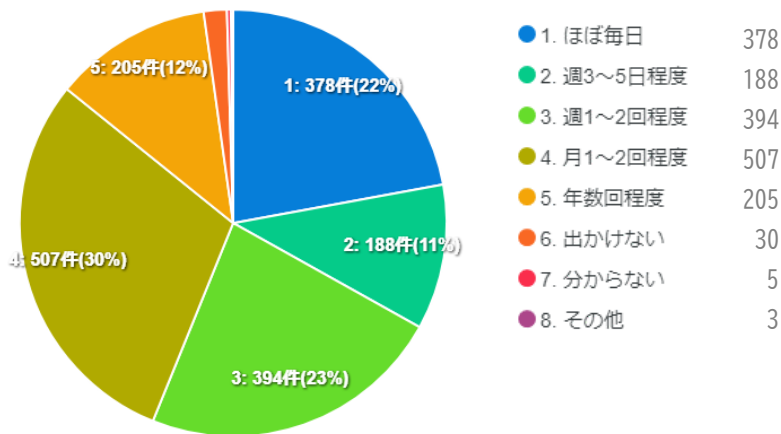
(3) 職業



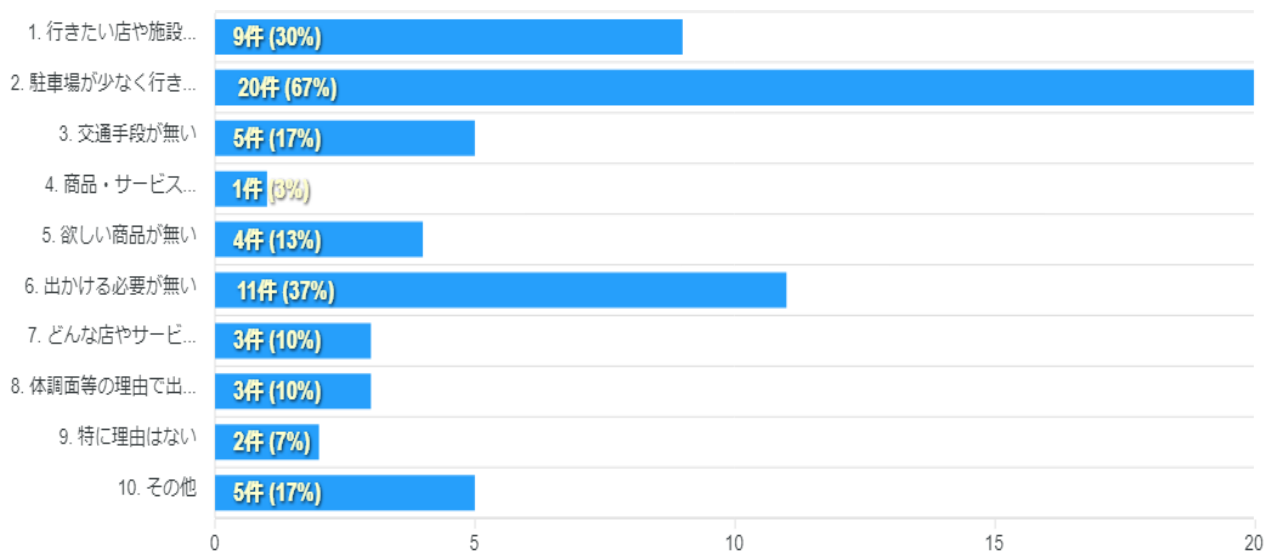
(4) 居住地



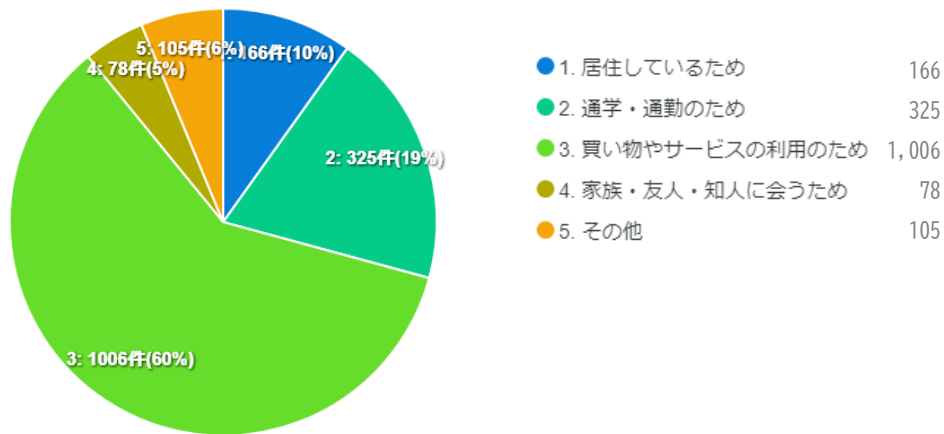
(5) 中心市街地を利用する頻度



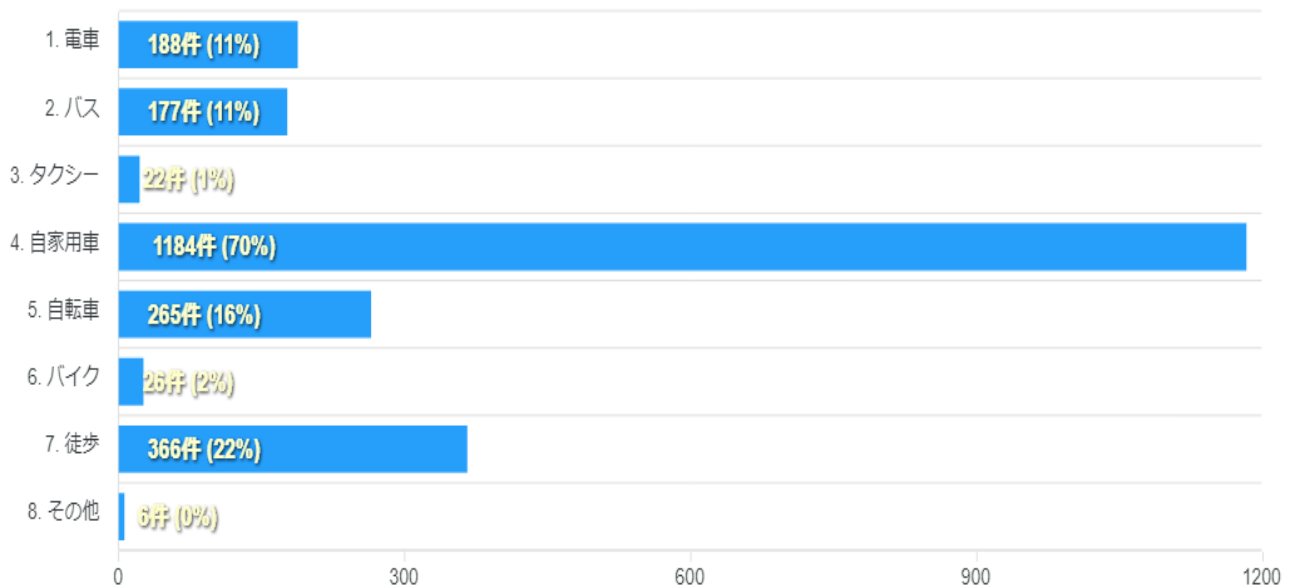
(6) 中心市街地に出かけない理由



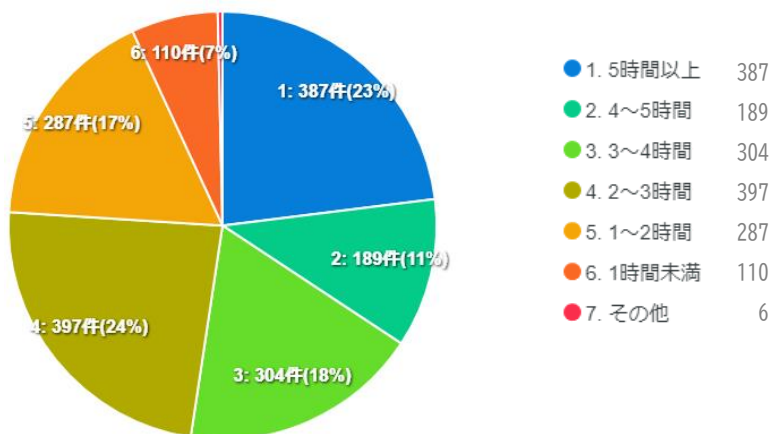
(7) 中心市街地を利用する主な目的



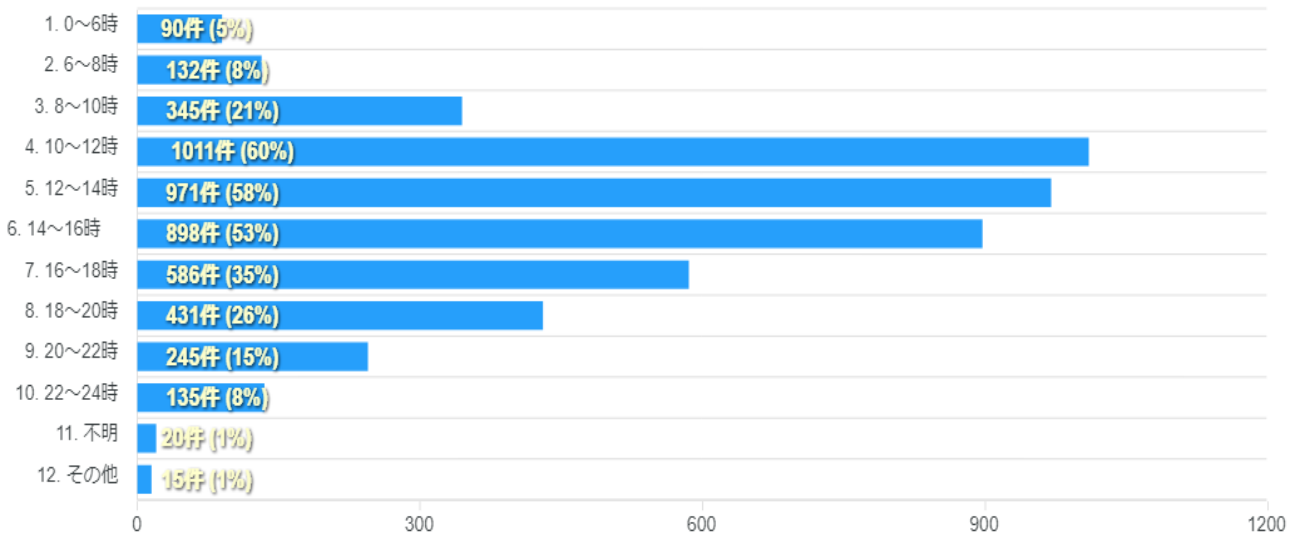
(8) 中心市街地への主な交通手段



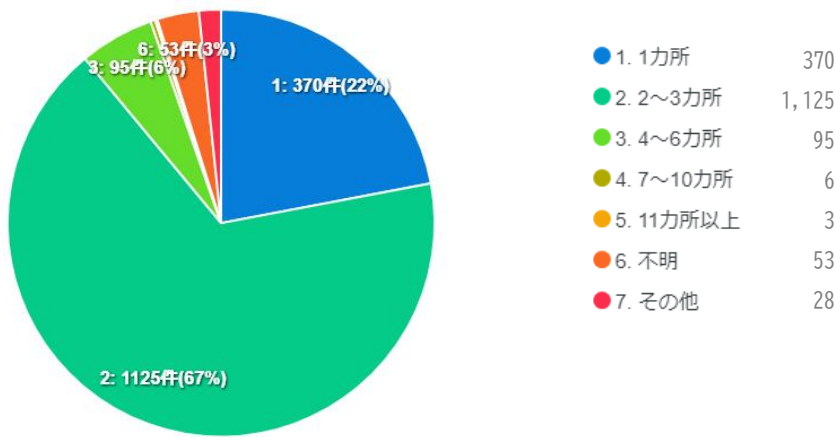
(9) 中心市街地での1日当たりの滞在時間



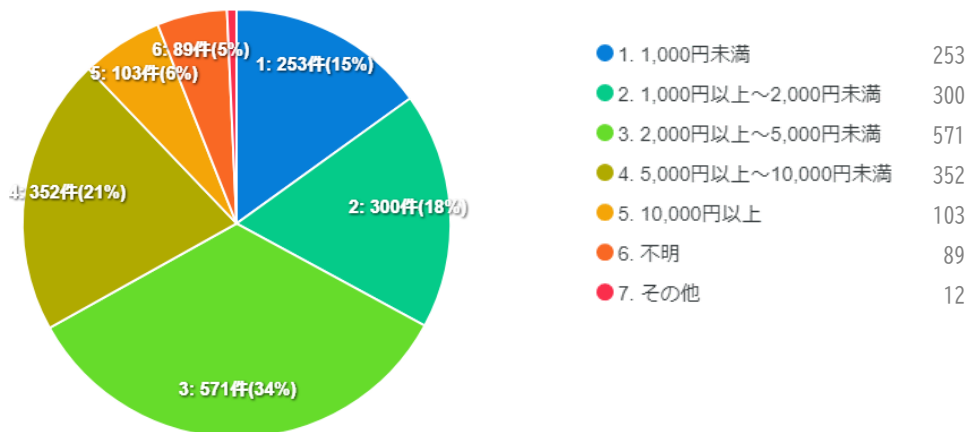
(10) 中心市街地での滞在時間帯



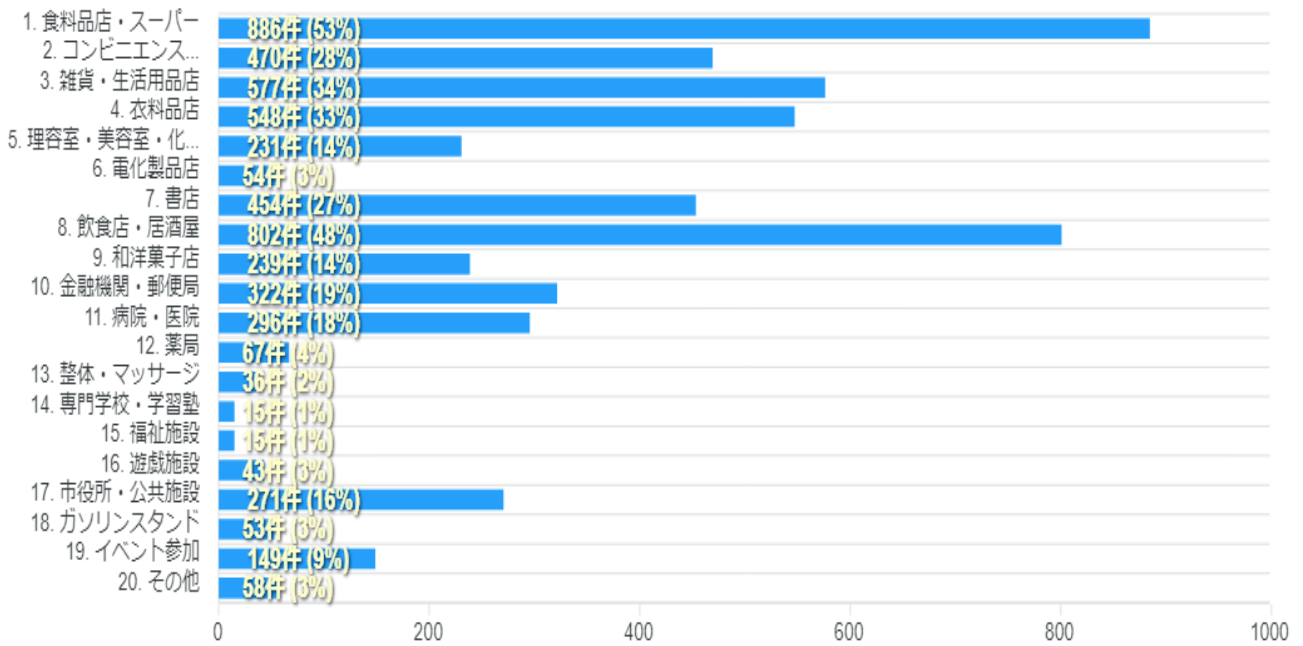
(11) 中心市街地での1日当たりの立ち寄り店舗数



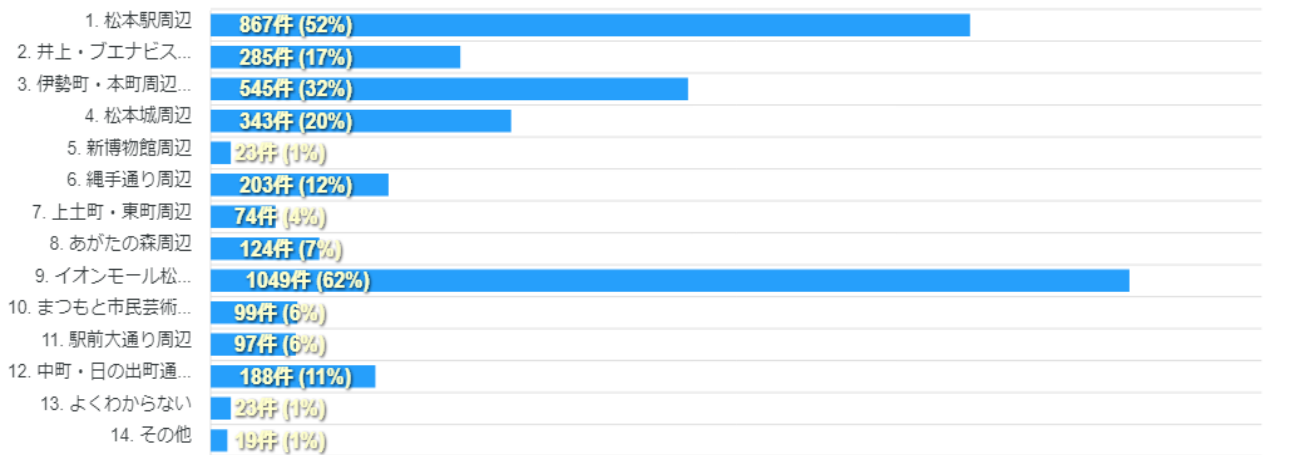
(12) 中心市街地での1日当たりの使用金額



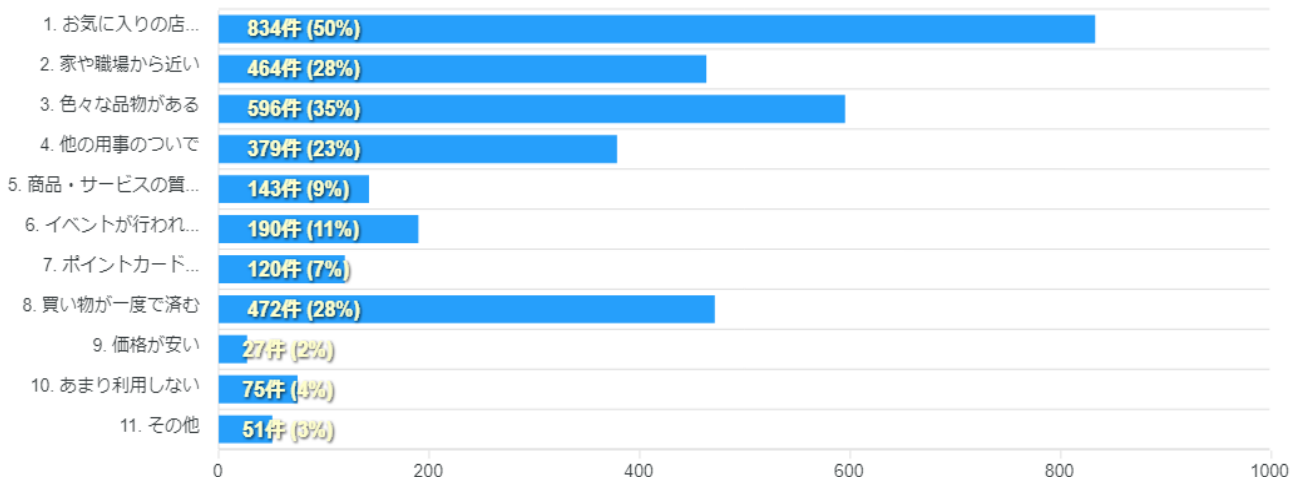
(13) よく利用する店舗等



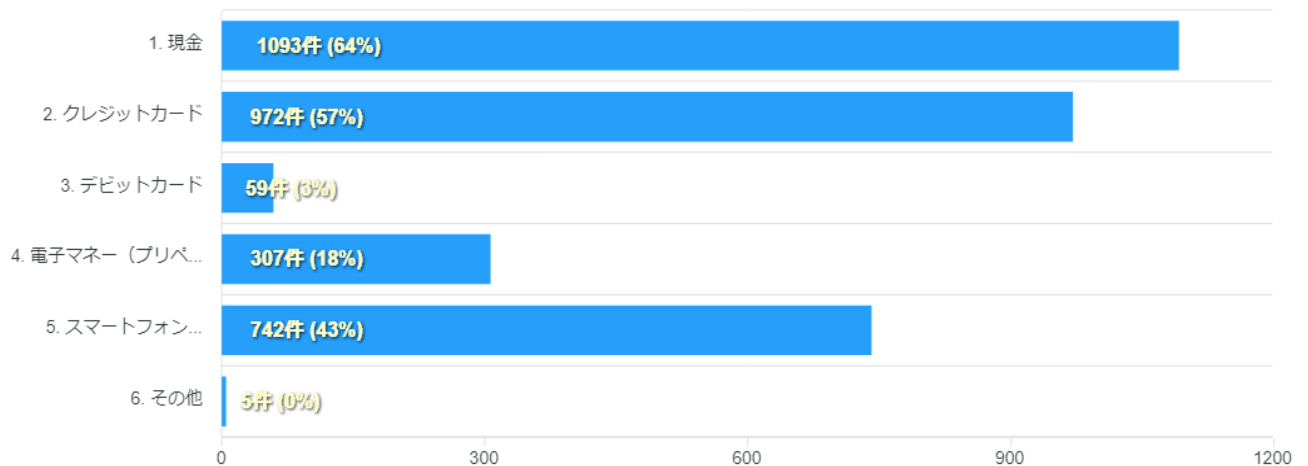
(14) よく利用するエリア



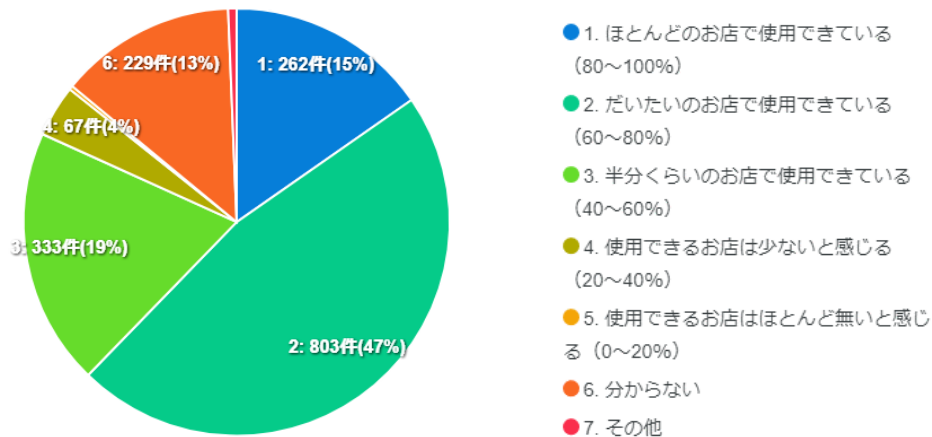
(15) 中心市街地の店舗等を利用する理由



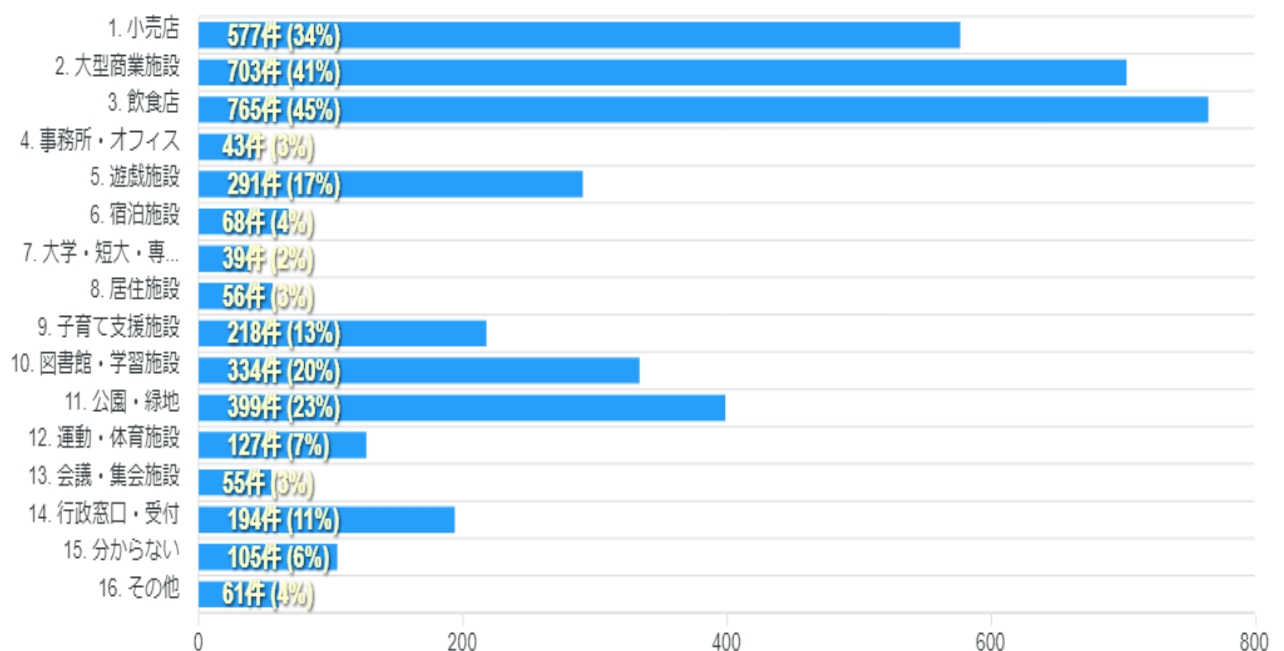
(16) 主な支払手段



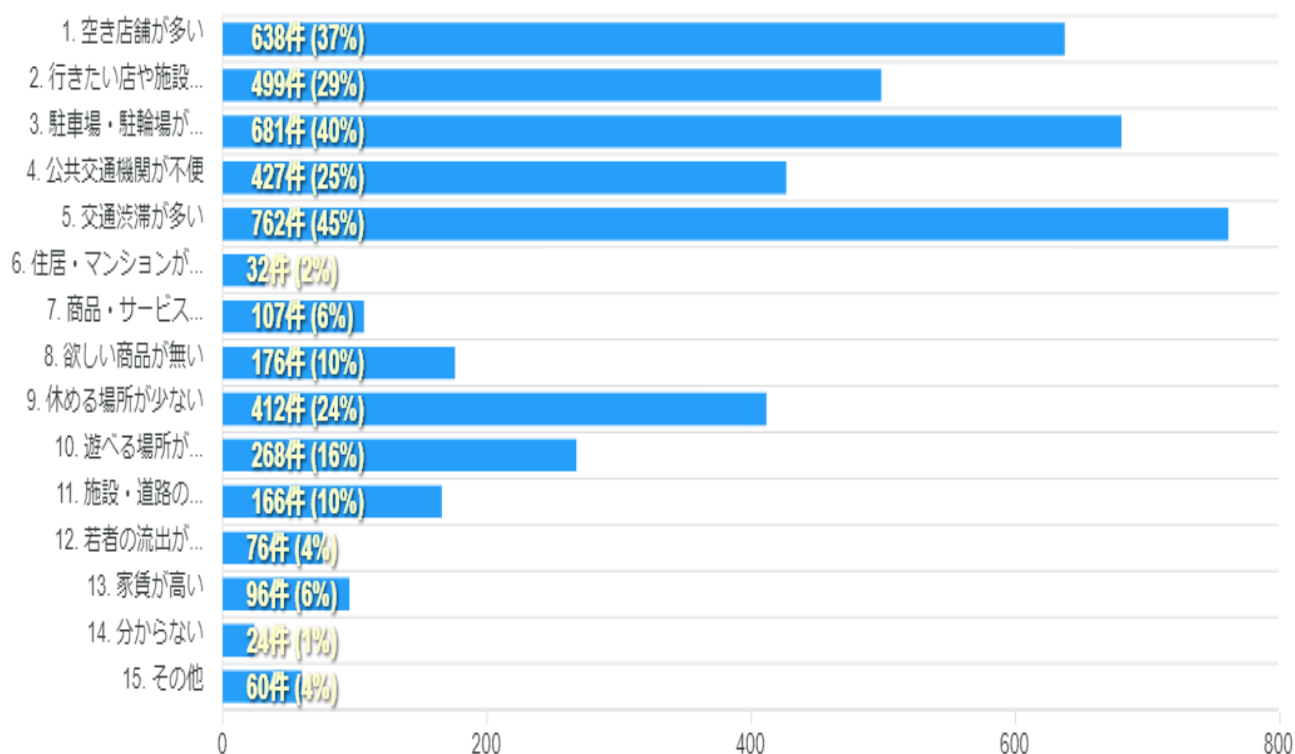
(17) キャッシュレス化の進捗状況をどう感じているか



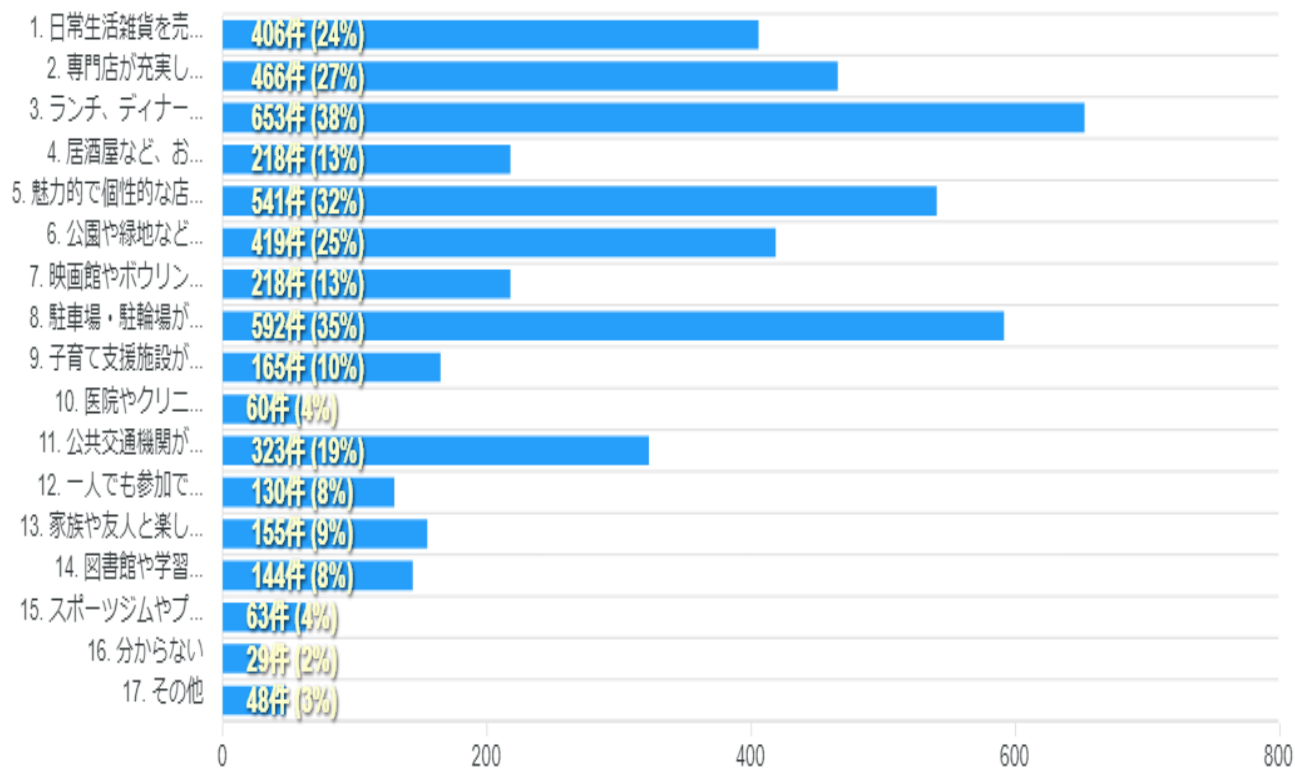
(18) 中心市街地に期待したい機能



(19) 中心市街地ではどのような課題があると思われるか



(20) 中心市街地に行きたくなるとすればどのような条件があるか



Q 8 中心市街地への主な交通手段を教えてください

- 電車 バス タクシー 自家用車 自転車 バイク 徒歩
その他 ()

Q 9 中心市街地での1日あたりの滞在時間を教えてください

- 5時間以上 4～5時間 3～4時間 2～3時間 1～2時間
1時間未満 その他 ()

Q 10 中心市街地での滞在時間帯を教えてください(複数選択可)

- 0～6時 6～8時 8～10時 10～12時 12～14時 14～16時
16～18時 18～20時 20～22時 22～24時 不明

Q 11 中心市街地での1日あたりの立ち寄り店舗数を教えてください

- 1カ所 2～3カ所 4～6カ所 7～10カ所 11カ所以上
不明

Q 12 中心市街地での1日あたりの使用金額を教えてください

- 1,000円未満 1,000円～2,000円未満 2,000円～5,000円未満
5,000円～10,000円未満 10,000円以上 不明

Q 13 よく利用する店舗等を教えてください(上位5つまで選択可)

- 食料品店・スーパー コンビニ 雑貨・生活用品店 衣料品店
理美容・化粧品店 電化製品店 書店 飲食店・居酒屋
和洋菓子店 金融機関・郵便局 病院・医院 薬局
整体・マッサージ 専門学校・学習塾 福祉施設 遊戯施設
市役所・公共施設 ガソリンスタンド イベント参加
その他 ()

Q 14 よく利用するエリアを教えてください(上位3つまで選択可)

- 松本駅周辺 井上・ブエナビスタ周辺 伊勢町・本町周辺(パルコ周辺)
松本城周辺 新博物館周辺 縄手通り周辺 上土町・東町周辺
あがたの森周辺 イオンモール松本周辺 まつもと市民芸術館周辺
駅前大通り周辺 中町・日の出町通り周辺 よくわからない
その他 ()

Q 15 中心市街地の店舗等を利用する理由を教えてください(3つまで選択可)

- お気に入りの店がある 家や職場から近い 色々な品物がある
他の用事について 商品・サービスの質が良い イベントが行われている
ポイントカードを持っている 買い物が一度で済む 価格が安い
あまり利用しない その他 ()

Q 16 主な支払い手段について教えてください(複数選択可)

- 現金 クレジットカード デビットカード 電子マネー(プリペイド)
スマートフォン決済(QRコード) その他 ()

Q17 キャッシュレス化の進捗状況をどう感じていますか

- ほとんどのお店で使用できている だいたいのお店で使用できている
- 半分くらいのお店で使用できている 使用できるお店は少ないと感じる
- 使用できるお店はほとんど無いと感じる 分からない
- その他 ()

Q18 中心市街地に期待したい機能を教えてください(3つまで選択可)

- 小売店 大型商業施設 飲食店 事務所・オフィス 遊戯施設
- 宿泊施設 大学・短大・専門学校 居住施設 子育て支援施設
- 図書館・学習施設 公園・緑地 運動・体育施設 会議・集会施設
- 行政窓口・受付 分からない その他 ()

Q19 中心市街地ではどんな課題があると思われますか(3つまで選択可)

- 空き店舗が多い 行きたい店や施設が無い 駐車場・駐輪場が少ない
- 公共交通機関が不便 交通渋滞が多い 住居・マンションが少ない
- 商品・サービスの価格が高い 欲しい商品が無い 休める場所が少ない
- 遊べる場所が少ない 施設・道路の老朽化 若者の流出が著しい
- 家賃が高い 分からない その他 ()

Q20 中心市街地に行きたくなるとすればどのような条件がありますか
(3つまで選択可)

- 日常生活雑貨を売る店が充実している
- 専門店が充実している
- ランチ、ディナーなど飲食店が充実している
- 居酒屋など、お酒を飲む店が充実している
- 魅力的で個性的な店がある
- 公園や緑地など、憩いの場が充実している
- 映画館やボウリング場など娯楽の場が充実している
- 駐車場・駐輪場が充実している
- 子育て支援施設が充実している
- 病院やクリニックなど医療施設が充実している
- 公共交通機関が充実している
- 一人でも参加できるイベントを行っている
- 家族や友人と楽しめるイベントを行っている
- 図書館や学習施設が充実している
- スポーツジムやプールなど運動施設が充実している
- 分からない
- その他 ()

以上

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
2023			
6.27	第1回策定委員会	<ol style="list-style-type: none"> 1 策定方針について 2 実行組織について 3 実施スケジュールについて 	松本市勤労者 福祉センター
8.10	第1回作業部会	<ol style="list-style-type: none"> 1 松本市商業ビジョンの見直し方針について 2 松本市の商業に関する動向とビジョンの進捗状況について 3 中間見直しの方向性について 	松本市勤労者 福祉センター
9.25	第2回作業部会	<ol style="list-style-type: none"> 1 第1回会議の振り返り 2 商業ビジョンへの記載内容について 3 今後の予定について 	松本商工会館
11.1	第2回策定委員会	<ol style="list-style-type: none"> 1 商業ビジョン中間見直しに係る中間報告素案について 2 今後の予定について 	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	赤羽 眞太郎	松本商工会議所会頭
副委員長	宮之本 伸	松本市副市長
委員	廣瀬 純夫	信州大学経法学部長
//	清水 聡子	松本大学総合経営学部総合経営学科長
//	山田 善敬	松本商店街連盟会長
//	花岡 由梨	中町商店街振興組合理事長
//	中平 寿文	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
//	齊藤 茂行	松本観光コンベンション協会会長
//	鶴見 明夫	松本信用金庫理事長
//	下田 綾	松本大型店懇談会
//	伊藤 亮二	松本商工会議所専務理事
//	大宮 康彦	松本商工会議所商業部会部会長
//	太田 隆治	松本商工会議所まちづくり委員会委員長
//	高野 敬吾	松本市産業振興部長

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)

氏名	所属・役職等
武田 善彦	松本商工会議所副会頭
石橋 敬介	信州大学経法学部応用経済学科准教授
古川 智史	松本大学総合経営学部総合経営学科専任講師
山田 善敬	松本商店街連盟会長
花岡 由梨	中町商店街振興組合理事長
中平 寿文	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
小原 直樹	松本観光コンベンション協会事務総長
小松 哲明	松本信用金庫企業成長支援課長
下田 綾	松本大型店懇談会
大宮 康彦	松本商工会議所商業部会部会長
太田 隆治	松本商工会議所まちづくり委員会委員長
赤羽 勝	松本商工会議所常務理事
高野 敬吾	松本市産業振興部長
戸辺 佳典	松本商工会議所地域振興部長
山岸 修	松本市産業振興部商工課長

松本市商業ビジョン 中間見直し版
(2024年度～2028年度)
2024年 月改訂

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 産業振興部 商工課
松本市丸の内3丁目7番
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
