

魅力づくりの  
教え

8



▼松山銀天街商店街

▲大街道商店街

流れを創る事業者たち



松山市中心市街地と道後温泉

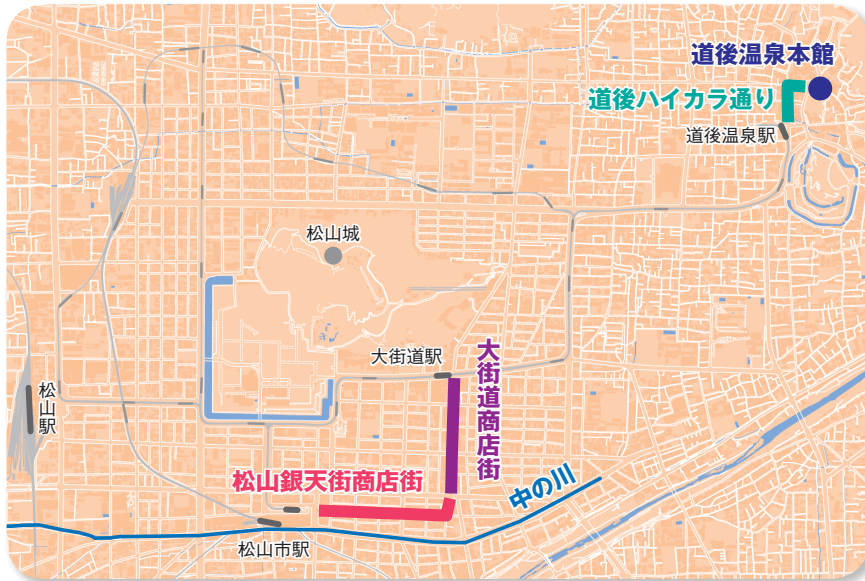
愛媛県松山市

人口減少期の地域政策を研究し、自治体や観光協会などに提案している多摩大学教授の中庭光彦さんが「おもしろそうだ」と思う土地を巡る連載です。将来を見据えて、若手による「活きのいい活動」と「地域の魅力づくりの今」を切り取りながら、地域ブランディングの構造を解き明かしていきます。今回は、愛媛県松山市の二つの商店街と道後温泉を舞台に、今こそ必要なまちにおける「循環」について考えました。

## まちの魅力と流れの創造

このコーナーではまちづくり・地域づくりの分野で、人口ボーナス期（注1）の常識を壊す魅力づくりを模索・実践している人々を紹介してきた。課題解決を創造的に楽しんでいる「おもしろがれる人」だ。結果として30〜40歳代を中心とした若手だったのだが、今回紹介するのもそのような事業者だ。

場所は愛媛県松山市。51万人という四国第一の人口を擁し、中心部には大街道商店街（以下、大街道）と松山銀天街商店街（以下、銀天街）という二つの全蓋型アーケードがL字型に連なる商店街がある。ここから車で10分ほどの場所には全国的に有名



松山市街地の現在の地図。大街道商店街と松山銀天街商店街から道後温泉までは車で約10分。かつての道後鉄道は伊予鉄道松山市内線の一部となり、今も両拠点を結ぶ  
国土地理院基盤地図情報「愛媛」をもとに編集部で作図

堂々たる風格の「道後温泉本館」は全国のみならず海外からも人呼び寄せる。2018年度以降、一部を閉館しつつ保存修復工事が予定されている



**中庭 光彦**  
なかにわ みつひこ

### 多摩大学経営情報学部事業構想学科教授

1962年東京都生まれ。中央大学大学院総合政策研究科博士課程退学。専門は地域政策・観光まちづくり。郊外や地方の開発政策史研究を続け、人口減少期における地域経営・サービス産業政策の提案を行なっている。並行して1998年よりミツカン水の文化センターの活動にかかわり、2014年よりアドバイザー。主な著書に『コミュニティ3.0——地域バージョンアップの論理』（水曜社 2017）、「オーラルヒストリー・多摩ニュータウン』（中央大学出版部 2010）、「NPOの底力」（水曜社 2004）ほか。



な道後温泉がある。中心市街地と人気の温泉スポットの二つが寄り添っている県庁所在地は珍しい。

この地の地域づくりの背景にある思想をひと言で表すならば「流れの創造」である。水文化ならともかく、魅力づくりでの「流れ」とは何のことなのか。

## 新陳代謝が速い商店街

まず訪れたのは道後温泉だ。印象的なのは何と言っても「道後温泉本館」だ。建てられたのは1894年（明治27）。観光客みんなが、ここをバックに写真を撮るほど存在感がある。その背後は大型ホテルや温泉旅館が取り巻いている。

本館前から延びているのが、現在は「道後ハイカラ通り」と呼ばれるアーケード商店街。土産物屋、飲食店が並び、観光客で大賑わいだ。

ここで生まれ育った石丸明義さんは土産物店「葵屋」のご主人で、道後商店街振興組合の理事を務めている。石丸さんの父親がここで化粧品屋を始めたのは第二次世界大戦後のこと。当時の道後温泉は旅館が80軒ほどあり、戦時中は紅を引くこともできなかった仲居や芸者など女性た



1927年（昭和2）に印刷された松山市街地の古地図。第二次世界大戦で中心部は戦火に見舞われたものの、当時の町割が今もほぼ変わらないことがわかる

提供：セキ株式会社

ちが化粧品を買い求めて繁盛した。「道後の特徴は、経営者自らが商売を転換していくことです」と石丸さんは話す。

一般に、全国のシャッター商店街化の原因の多くは後継者不足で、経営者自身が商売を辞めるばかりか、空き店舗を他に貸さない地主になってしまふことにある。ところが道後では、自ら商売を替えて事業そのものは続けていく。たとえ商売をやめ

### （注1）人口ボーナス期

子どもと老人が少なく、生産年齢人口が多い状態の時期のこと。日本は1960年代から1990年代初頭までがそれにあたる。豊富な労働力で高度な経済成長が可能とされる。

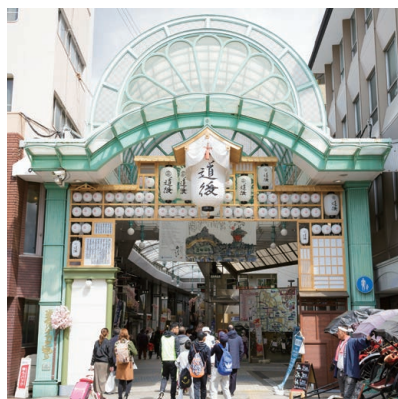
### （注2）経世家

江戸時代における政治経済論者の総称。

でも空き店舗にせず、すぐにテナントに貸すという。

聞くと、時代の流れを見越して、かつてはおもちゃ屋だった店主がカフェに転換し、旅館がギフトショップになり、家電販売店はどうどん屋へと変わった。かく言う石丸さんも現在は土産物屋だ。

このため、シャッターが降りた空き店舗が見当たらない。石丸さんは「道後温泉のおかげです」と全国から観光客を集める道後温泉の集客力を理由に挙げたが、道後の温泉商店街の新陳代謝の速さの裏には、温泉集客力とともに、文化的背景もある



「葵屋」の石丸明義さん（上）と道後ハイカラ通りの南側入口（左）

ように思える。「道後の人は情熱的な人が多いけれど、永遠にその仕事を続けるわけでもない。変わるときは大胆に変わっていく」という気質だそうだ。道後温泉には全国から人が流れ、その人々が温泉周辺を回遊する。流れのしくみが機能している。

## 近代松山市をつくった二人の父

この道後温泉の流れのしくみをつくった一人が伊佐庭如矢（1828-1907）だ。

伊佐庭は松山藩の家老に任えた後、愛媛県官吏、金比羅宮の財政整理を行ない、61歳で道後湯之町長になった。温泉支配権を町に移し、今も多くの観光客を集め続ける本館の建設を主導。さらに、人々の足として道後鉄道を整備した。江戸から明治期の経世家（注2）の力量が本館建物に象徴される。

伊佐庭は道後のインフラ整備者だったが、松山市中心市街地に人の流れ、金の流れといった経済のしくみを整備したのは一世代若い小林信近（1842-1918）だ。小林は伊予鉄道、伊予水力電気（現・四国電力）など

の事業を興し、初代市議会議長も務めた。明治前期に全国各地で輩出した、鉄道・発電事業を中心とする事業家である。

松山市の中心市街地は江戸期の城下町時代から栄えていたが、小林が近代化の経済環境を整えたといつてよい。戦時中は空襲にも遭ったが、立ち直りは早かった。

## 大切なのは「流動性の向上」

先に述べたように、松山市の中心市街地は大街道と銀天街がL字型につながり、賑わいを生んでいる。南北に延びる大街道は、どちらかという買い回り品や専門品、全国チェーン店が立地。伊予鉄道松山市駅から東に延びる銀天街は最寄り品が中心だ。銀天街の町名は湊町という。湊町、すなわち銀天街の付近は江戸時代から荷下ろし場だったのだ。川の川という灌漑用水路を利用し、三津浜から宮前川を経てここまで荷を運んでいた。

観光、経済インフラが問題だった近代化期の伊佐庭と小林の時代から約130年。今は何が問題なのだろうか。

株式会社まちづくり松山の代表取



日用品や食料品などの最寄り品が中心の銀天街(上)。上方の大型ディスプレイでCMを流すのはまちづくり松山の収益事業の一つ。東側は道路を挟んで大街道と接する(右)



購入頻度が比較的低い買い回り品やチェーン店がひしめく大街道(上)。利用者の声を拾って利用やサービスの改善に結びつけるための仕掛けも各所にある(左)



中心市街地に賑わいを取り戻すための施策を講じる加戸慎太郎さん



銀天街の脇を流れる中の川。この付近が三津浜からの荷下ろし場だったことが現在につながっている



取締役社長、加戸慎太郎さんは「流動性の向上」と言い切る。  
まちづくり松山は2005年(平成17)に中心市街地活性化法によるタウン・マネジメント・オーガニゼーション(TMO)として設立されたが、現在は収益を市民に還元する組織に移行している。

加戸さんは東京の大学を卒業後、外資系証券会社に勤務、2009年(平成21)に家業の衣料品店を継ぎ、株式会社とかげや代表取締役社長となる。今は松山銀天街商店街振興組合理事長でもある。

「地方の課題はお金が循環しないことです。つまり流動性の枯渇が問題のすべてです。ところが今、世の中では『何をしたらもうかるか』という点に関心が集まっています。しかも、それを前面に出すからみんな勘違いする。『もうける』ことの真の目的とは『お金の流動性の向上』で、なおかつそれが長く続く『継続性』が必要。そのしくみをきちんとつくるのが大事なんです。何回も同じことをやってはつぶれるのでは意味がありません。施策でもイベントでも、取り組んだことのデータを残して自分たちで検証し、次に活かす。つまり、まちづくりも経営なのです」と語る。この言葉で加戸さんがどこまで先を見ているか、よくわかる。

中心市街地の衰退が問題視されたのは1990年代後半。それは現在の地方創生にもつながっている。当初の目標はバラバラだった個店をまとめ上げること、次に個店がまず収益を上げることだった。特徴のある

個店をつくるのが大事といわれるが、ロードサイドショップと通販に慣れた人々のなかで商店街が生き残るのは大変だ。まずは、広域の魅力拠点として商店街を再整備しなくてはならない。つまり、個店もまちづくり会社も、取り組みによって得た収益あるいは時間の幾分かを再投資しなければ先細りとなり、中心市街地「全体」は持続できない。収益力とともに「持続させるしくみ」が大事なのだ。

そのためには、人と金の流れを呼び込み循環させるとともに、その発想を事業者たちに学習してもらう必要がある。そこにまちづくり会社の役割がある。

まちづくりを自分事にとらえて参加することで、金の循環と人材の育成に成果を上げつつある松山市の事業者。その代表としてセキ株式会社を訪ねた。

### 仕事から地域へ向かう人々の心

まちづくり松山が取り組むのは、若手経営者の交流をベースに、商店街のなかに大型ディスプレイを据えて行なうCMやPR、イベント告知、産官学金労言(注3)の連携、まちの清掃や落書き消し、「お城下大学」といったイベント開催、およびそれらを通じた人材育成だ。長年続いているうちに形骸化し、やりっ放しとなっていた事業を自分たちでやり直し、まちづくりを自分事(じぶんごと)にしているとも言える。

一見するとこれまでの商店街の高

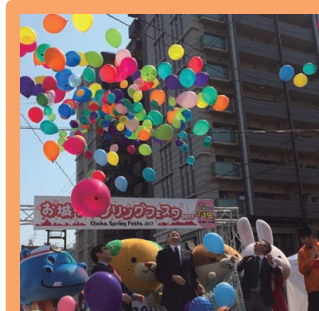
度化事業(注4)と変わらないが、まちづくり松山の事業によって人と金が流れ、まちを担う人も育ちつつある。こちらの方が目的なのだ。

たとえると、自分の井戸水の量だけを増やそうとするのではなく、井戸そのものを成り立たせている水循環を増やしていこうという発想とまったく同じだ。水循環が人と金の循環になっていくだけの話。きちんと循環する環境を、行政や他人任せではなく、自分事として守ることを目指しているのだ。

企業としての地域貢献に注力する関宏孝さん



大街道商店街・銀天街商店街が開催する春の大イベント「お城下スプリングフェスタ」 提供:まちづくり松山



地域活性化に社員が熱を入れる。それは社員全体の気持ち、仕事だけでなく地域にも向ける割合を高めることになる。これについて、関さんは「心の分配率を高めているということでしょう」とうまく表現していた。

### 今も昔も変わらない人と金の流れ

地域の経済社会を元気にするには、収益を上げてまちの人に再投資して新陳代謝を促すことが重要だ。今回お会いした三人に共通していた考え方は、伊佐庭と小林にも通じる。

地域経済に大事なものは「流れ」であることを伊予の人は知っていたのだろう。そういえば、月賦販売を考え出したのも伊予の桜井漆器の商人だったことを思い出した。

### 〈魅力づくりの教え〉

事業者が自分事としてリスクをとりまちづくり事業を始めると、人も金も流れ収益を再投資できるようになる。流れは魅力の源だ。

#### (注4) 商店街の高度化事業

商店街の活性化を図るため、店舗の改装とアーケードの整備などを行なう集積区域整備事業などが代表的。

#### (注3) 産官学金労言

地方創生においては、従来の産(民間企業)、官(役所)、学(教育機関)に加えて、金(金融)、労(労働組合)、言(地方のメディア)が連携することが必要とされる。

#### 参考文献

『松山市史第一巻～五巻』(松山 1995)、『道後温泉 増補版』(松山市 1982)

代目。松山市道後に生まれ、東京で外資系証券会社に勤め、ニューヨークにも2年いた。10年前に松山市に戻り、今は経営者としてまちづくりにかかわる38歳だ。

金融出身者で、ともに家業を継ぐ加戸さんと関さん。二人がまちづくりにかかわるのは偶然だろうか。

企業が地域づくりに力を入れる理由はどこにあるのか。関さんは「地域イベントに来る人たちをどうしたら喜ばせることができるかを考えます。そのような思いと活動が、結果的に地域の優れた人材が集まるきっかけになると思います」と言う。