講義3

地域資源を大切に
百年先を見据え官民協働で取り組む
道後温泉の観光まちづくり

Katsuyoshi Yamashita

講師：松山市産業経済部 道後温泉事務所 活性化担当課長

山下 勝義 氏

◎Profile
2014年（平成26年）、道後温泉事務所に建築技師として異動。主に、道後温泉別館 飛鳥乃湯泉の整備や、道後温泉本館保存修理工事の計画立案に関わる。現在、2015年（平成27年）に策定した、官民協働で取り組む「道後温泉活性化計画」に基づく賑わい創りや、本館保存修理工事の調整に関わる。

空港や松山の市街地からも至近、歩いて回れるコンパクトな「まちなか温泉」

今、私は道後温泉の上人坂（しょうにんざか）にある「ひみつジャナイ基地」という場所からお話ししています。少し観光気分を感じていただければと思います（**図1**）。ちょうど建物を出た目の前に「宝厳寺（ほうごんじ）」というお寺があり、道後温泉では比較的閑静な場所です。道後温泉といえば、「道後温泉本館」をイメージされると思いますが、このような来街者が少ない場所ですが、貴重な地域資源・観光資源があるということも紹介しながら、お話ししたいと思います。

民間事業者がお話される観光地経営とは、視点が異なると思いますが、行政と民間事業者、大学という産官学が連携したからこそ達成できた取り組みを紹介させていただき、官民協働で取り組むことの重要性について共有する機会になればと思います。

簡単に松山市の概要を紹介します。1873年（明治6年）に愛媛県庁が設置され、1889年（明治22年）の市政施行以来、県の政治・経済の中心として成長するとともに、俳人の正岡子規をはじめ多くの文人を輩出し、地方文化都市の拠点としての役割を担ってきました。

1945年（昭和20年）、市街地の大部分を戦災によって消失しましたが、2000年（平成12年）4月に中核市へと移行し、2005年（平成17年）1月には近隣の北条市、中島町と合併して、現在は総合的な都市機能を備えた50万人都市になっています。

場所は、愛媛県のほぼ中央にある松山平野に位置しています。気温は平均16.5℃ぐらいで、年間降水量は1,300mm、6月に雨が多く、12月に少ない気候です。

アクセスについてですが、松山空港に国内線が就航している空港は成田、羽田、伊丹、中部、福岡、鹿児島、那覇です。国際線は台湾の桃園、中国の上海、韓国の仁川です。航路では、広島県の広島港や呉港、山口県の柳井港、福岡県の小倉港などから船で入ってくる観光客も多く見られます。

主な観光地は、「松山城」と「道後温泉」が挙げられます。道後温泉は日本最古と言われ、そのシンボル「道後温泉本館」は、1994年（平成6年）に現役の公衆浴場としては初めて国の重要文化財に指定され、ミシュラン・グリーンガイド・ジャポンでも三つ星に選ばれるなど、国内外から高い評価を得ています。松山城は、現存する12天守の一つで、年間50万人を超える観光客が訪れています。国の重要文化財にも指定されており、旅好きが選ぶ「日本の城ランキング」の全国3位に選ばれています。

中心市街地を紹介します。松山城と、利用客が多い松山市駅をつなぐ「花園町通り」という街路があります（**図2**）。4車線道路を2車線に減らして、歩行者空間を拡張した全国的にも珍しい事例で、拡張された歩行空間では、月に1回程度「マルシェ」が開催され、賑わっています。また、JR松山駅周辺では、県都松山市の陸の玄関口にふさわしい魅力あるまちを整備するため、立体交差や広場の整備などを進めています。

松山の中心市街地から半径2キロの円を描くと、松山城、JR松山駅、道後温泉が包含されることから、市

図1

図2

街地から道後温泉までは非常に近距離にあることがわかります（**図3**）。道後温泉は、松山観光港と松山空港、どちらからも高速道路を使わずリムジンバスで30～40分でアクセスできます。

松山市中心部から道後温泉までは路面電車で15分程度なので、街なかで食事を楽しみ、道後温泉で泊まることもできます。空港から車で3、4時間を要する温泉地ではなく、本当に街なかにある温泉ということを知っていただきたいと思います。

次に、道後温泉の地図です（**図4**）。赤い四角は約1キロ四方です。周りは山に囲まれ、そのほぼ中央に道後温泉駅があり、駅と温泉街が非常に近いことがわかります。道後温泉の魅力として、一つは駅から非常に近いこと、もう一つは、様々な観光資源がコンパクトにまとまっており、歩いて観光できることだと思います。さらに、道後公園という散策も楽しめる自然豊かな公園もあり、このような自然豊かなまちの中で温泉文化が脈々と受け継がれています。

道後温泉駅から北上すると、道後温泉本館があります。道中の道後商店街は、約60店舗で構成され、別名「道後ハイカラ通り」と呼ばれており、今も空き店舗がなく、元気な商店街として表彰も受けています。本館の北方は旅館が集積するエリアです。道後温泉駅を起点に、商店街、本館、旅館に至る南北の動線が一般的な観光ルートです。

宿泊施設の特徴としては、近年耐震対策などを契機に建て替えが行われ、温泉地に来たプレミア感を感じていただくため、個人客向けにシフトし、多様なお客様に温かいおもてなしでご満足いただけるような施設を目指す業態への変化が見られます。

ここで、道後温泉のPR動画をご覧ください。「道後刻（とき）めぐり」という動画で、インバウンド向けに制作したものです。通常、インバウンドや海外向けの動画は、字幕表示や多言語化といった手間がかかりますが、この動画は言葉がなくても、まちの良さや施設の魅力を感じていただくことが大きな目的です。

道後温泉の源泉は火山性ではなく、温度は20℃から55℃ぐらいです。今は18本の源泉を使って冷たい温泉と温かい温泉をブレンドし、42℃という適温にしてかけ流しているのが大きな特徴で、全国的にも珍しいと言われています。

道後温泉の歴史は古く、596年の聖徳太子の来浴や661年の斉明天皇の行幸など、飛鳥時代の物語が残されています。そして、明治時代の1890年（明治23年）に道後湯之町（どうごゆのまち）（当時）の初代町長に伊佐庭如矢（いさにわゆきや）

図3

図4

図5

道後温泉関係年表

596	聖徳太子来浴、温泉碑建立	伊予風土記逸文
661	斉明天皇行幸	日本書紀、熟田津の和歌
1239	一遍上人誕生	一遍上人年譜略
1334～38	道後に湯築城を築造	予陽河野家譜
1603	加藤嘉明、松山城築城	松山叢談
1707	10月、地震のため温泉の湧出とまる（湯祈祷）	湯神社再興諸日記
1875	薬泉社を結成し温泉経営開始	
1889	温泉都道使村から分離し道後湯之町となる	道後温泉史料
1890	伊佐庭如矢道後湯之町町長就任	道後湯之町 町庁日記
1894	道後温泉本館が三層楼に改築	道後湯之町 町庁日記
1895	一番町、道後、三津口間に鉄道開通	伊予鉄道50年史
1944	道後湯之町が松山市に合併（財産区を設置）	
1940	ボーリングに成功	
1956	旅館へ内湯の送湯開始	
1968	市の特別会計で運営	
1994	本館改築100周年（重文指定）	

が就任し、1894年（明治27年）に道後温泉本館が改築されました（**図5**）。その後、1944年（昭和19年）に道後湯之町は松山市と合併し、財産区を設置して道後温泉の経営を行ってきました。

自然湧出が難しい温泉ですが、ボーリングが成功したことで1956年（昭和31年）から道後温泉の旅館に内湯の送湯が可能となり、道後温泉の観光は大きく変わりました。源泉の運営管理は今でも松山市が行っていますが、温泉地では珍しいと聞いています。

地元まちづくり団体の意見を実現。皆がこだわり抜いて生まれた新たな外湯

今回のテーマである官民協働で取り組む観光まちづくりについては、観光地を創る、経営するなど役割はいろいろあると思いますが、誘客というのは行政としては不得意な分野ではないかと考えています。得意としている観光事業者のアイデアを生かし、連携して取り組むことで誘客や観光産業の発展につながると思います。

観光地に求められる成果としては、観光客数や観光消費額の増加、経済循環の拡大、運営基盤の構築といったものがあると思います。そういった効果を発現するためには、様々な意見を聞いて実現性を考え、それぞれが得意な分野で勝負をしていくことが必要で、簡単に言うと役割分担が大事だと考えています。

私たちは常々「どうしたらできるか」を考えながら取り組んでいます。おそらく道後温泉の観光事業者も、同じ思いで常にまちづくりをしていると思います。そういう人たちの思いをくみ取り、意見を交わしながら、同じ方向に向かうことが大切で、そうした官民連携で実現した事業を、これからいくつか紹介したいと思います。

「百年たっても他所が真似の出来ないものを作ってこそ、それが初めて物をいう。人が集まってくると町が潤い、子々孫々までの利益になる。」

これは、道後湯之町初代町長の伊佐庭如矢が道後温泉本館を改築した時の“思い”です。本館の改築には、莫大なお金が必要でした。「そんなにお金をつぎ込んだら町が破綻するんじゃないか」と断固反対していた住民たちを、この強い思いで説得し、理解してもらったそうです。その後約130年経ちますが、その思いが今でも脈々と、道後温泉のまちづくりの理念として受け継がれています。

道後温泉本館は現在、保存修理工事を行っていて、2024年（令和6年）12月末に完了予定です。非常に珍しいですが、営業を続けながら工事をしています（**図6**）。営業は前期と後期に分かれ、前期は4つあるお風呂のうち神の湯の男子、女子浴室の2つを使って営業していました。

2021年（令和3年）7月15日からは後期工事に入り、霊の湯の男子、女子浴室の2つを使います。本館には、日本で唯一の皇室専用浴室で1899年（明治32年）に改築された又新殿（ゆうしんでん）がありますが、霊の湯は又新殿を利用する皇室の随伴者が利用したと言われる格式が高い浴室です。

図6

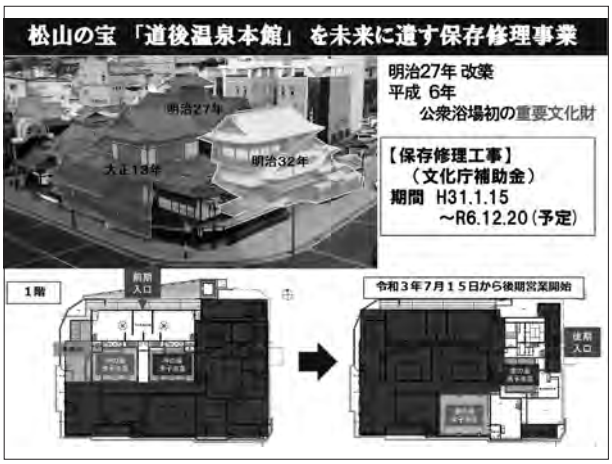


図7

保存修理工事は当初の計画では、工事期間は約11年を要し、その間に約466億円の経済的な影響が出るのではと言われていました。その経済的な影響をできるだけ最小限に抑えることを目的に策定したのが「道後温泉活性化計画」です（**図7**）。

新しい温泉施設の飛鳥乃湯泉（あすかのゆ）エリア、道後温泉本館エリア、上人坂エリアの3つのエリアを重点整備エリアと位置づけ整備することで、今まで南北動線が主であった観光ルートに、東西動線の新しい観光ルートを構築するという考え方です。そうした新しい回遊ルートを整備することで、道後温泉の滞在時間を延ばし、観光消費につなげることが、この道後温泉活性化計画の大きな目的です。

この活性化計画の大きな特徴は、非常に多くの方たちの意見を取り入れ、集約し策定されたことです（**図8**）。

その代表的な事例が「都市計画設計提案競技」です。松山アーバンデザインセンターと東京大学が主体となって、「U30都市計画-都市設計提案競技2014」を、道後温泉街をフィールドに実施しました（**図9**）。

「移動風景の再生と展開」をテーマに、どうすれば道後の街が賑やかになるか、活性化できるか、30歳以下の大学生や若手実務者が道後温泉に滞在しワークショップなどを開催し、市民や観光客からヒアリングを重ね、提案をまとめました。これが活性化計画の基本構想に生かされています。

計画を作っただけでは実現しませんから、2015年（平成27年）に「道後温泉活性化フォーラム」を開催し、周知を図るとともに、100年先を見据えた道後温泉のまちづくりについて共有する機会を設けました。

2017年（平成29年）に開業した新たな温泉施設「道後温泉別館 飛鳥乃湯泉」は、その活性化計画の各施設です。本館改築の際、伊佐庭如矢が言った「日本一の名湯にふさわしい温泉施設が要る」という思いを継承し、道後温泉本館、椿の湯に続く第三の外湯として建築されたものです（**図10**）。

ここにしかない地域の魅力として、日本最古と言われる道後温泉の歴史の奥深さに着目し、外観は飛鳥時代の建築様式を取り入れ、内観は、「愛媛の伝統工芸」×「最先端のアート」をテーマに、愛媛の伝統工芸の技術を活かしたアート作品で装飾し、あたかも美術館のような雰囲気としているのが大きな特徴です。愛媛には伝統工芸が多く、有名なものでは伊予かすりや砥部焼（とべ）、今治タオルや大漁旗などに使われる筒描染（つつがきぞめ）などがあります。

内装の「愛媛の伝統工芸」×「最先端のアート」と

図8

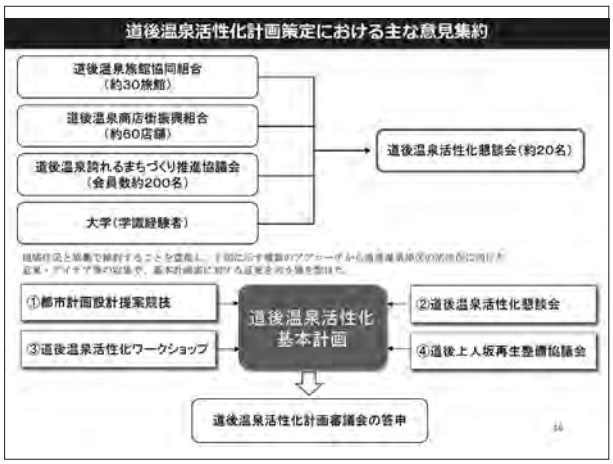


図9

図10

いうコンセプトは、このような素晴らしい愛媛の伝統工芸を、道後温泉の歴史と融合させることで、この飛鳥乃湯泉から情報発信できないかという考えから生まれました（**図11**）。伝統工芸品をそのまま飾ると展示場になってしまいますが、そうではなく、伝統工芸を作る素晴らしい技術を活かして、今まで作ったことがないものにあえてチャレンジしていただき、新たな伝統工芸による作品に転換しました。そうして完成した「アート作品」を集約して、美術館さながらの内装に仕上げたのが飛鳥乃湯泉です。

ポイント（重要なこと）は、地元が取りまとめた構想を基盤に、建築や設計の専門家の助言を得ながら、設計方針を発展・進化させ、再度地元でもう一回設計を作り直すというプロセスを踏んで完成した、まさに官民協働でできた入浴施設ということです。

参考に、地元団体がまとめた「第3の外湯構想」を紹介します（**図12**）。聖徳太子の来浴伝説を体感する温泉施設がコンセプトです。公設民営の外湯を前提に、行政が整備する建物の構想を地元が独自に取りまとめ、それを市に提案したという非常に珍しいパターンだと思います。

こうした構想を提案された行政は、それを採用しました。2014年（平成26年）に松山市で審議会が行われ、この記事には「地元の旅館や商店街関係者でつくる道後温泉活性化懇談会の案では、新施設は3階建てで、最上階に物見やぐらを構える。飛鳥時代の女性天皇入湯伝説を踏まえた「女帝の湯」を露天風呂で再現し、本館の皇室専用浴室・又新殿のような高級感を演出」とあります。

市はこの提案が、松山市の観光施策に合っているとして採用しました。私も今まで公共建築の整備に関わってきましたが、民間の提案を基本構想として採用することは非常に珍しいと思います。

他にも、地元からの面白い提案を紹介します。596年、聖徳太子が道後温泉を訪れ、『椿が美しく生い茂り、霊妙な温泉が平等に恩沢を施す様は、「寿国」のようだ』と風光明媚な風景と良質な温泉をたたえ、石碑を建立したという歴史が残されています。飛鳥乃湯泉の中庭は、「椿の森」「湯の川」そして「温泉碑」でその情景を再現しています。

その石碑に書かれていたのが、左側の文章です（**図13**）。地元は「せっかくなら、聖徳太子直筆の書で再現したらどうか」と発案し、『法華魏疏（ほっけぎしょ）』から文字を一つ一つ一生懸命探して組み合わせ、聖徳太子が残したと言われる温泉碑を再現しました。中庭に設置した「温

図11

図12

図13

泉碑」は、この提案をもとに制作されました。

古代の入浴体験を楽しんでいただくため、飛鳥時代の湯帳も再現しました。

湯帳とは、一定以上の身分の人が入浴時に身につけたもので、ユカタビラとも呼ばれ、今の浴衣の原型と言われています。10年ほど前に、地元まちづくり団体が実際に湯帳を作って入浴体験をしたところ「気持ちいい」「面白いじゃないか」と、好評だったようです。そこで、飛鳥乃湯泉では「現代版の入浴用湯帳」として、まちづくり団体と帝人フロンティアが共同開発したものを採用しています。

お風呂に入った時にも肌にひっつかない、膨れない、寒くならない、肌が透けないなどの特徴があります（**図14**）。古代の入浴体験に加え、家族同士でも肌を見せ合わない外国の方や、手術をした痕が気になる方などにとても好評です。

このように、道後温泉の歴史や魅力を知っているからこそ生まれる「地元提案」をくみ取って、具現化してきたのが飛鳥乃湯泉です。

これらの多種多様なアイデアを聞き入れながら、一つずつ形にしていただいたのが東京大学名誉教授の内藤廣先生です。建築界のトップランナーの一人で、牧野富太郎記念館や島根県芸術文化センターなどを建築されました。途中、「どうしようか……」と迷っていた時、いつも背中を押してくださった方です。内藤先生の言葉が、伊佐庭如矢さんによく似ているんです。「中途半端はいけない、やるかやらないかで迷っているなら、もう行くしかない」と常に言っていました。そのおかげで、この建物が完成したと思っています。完成した際には、「地元の多くの職人たちの創意工夫、技術の粋を尽くし、今の松山、愛媛の良き物を集めて一生懸命作り上げた意気込みは本当に素晴らしかった」と言っていただきました。

通常、行政が建物を作る時は、プロデューサーの行政が設計や施工を各事業者に委託し、整備します。しかし、飛鳥乃湯泉はこのように、本当にいろいろな方たちが関わってできたのが大きな特徴だと思います（**図15**）。

オープンした後も、地元のまちづくり団体が指定管理者として、実に責任を持って大切に育てていただいています。その効果は、オープンから3年が経過した今も、来館者アンケートでは泉質や接客、浴室とか伝統工芸など5点満点で評価する中で、今も全体で4.9というとても高い評価を受けています。地元が一生懸命作って、地元が育てている成果だと思います。

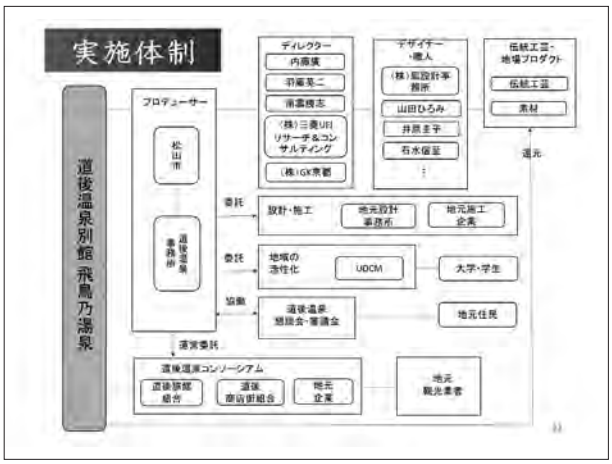
さらに、数値に表れない大きな成果を一つご紹介します。特別浴室の御簾（みす）を手掛けていただいたのは、日本に6人しかいない和紙を作るための道具・漉（す）き簀（す）の職人で、愛媛の伝統工芸士に認定された方です。

簀というのは、すだれと違って紙をすく道具で、この簀を組み上げるのに重りのようなコマという道具が必要なのですが、そのコマをおばあちゃんの代から受け継いで使ってきたそうで、現在はそのコマも作ることができないそうです。

しかし、飛鳥乃湯泉における作品制作をきっかけに、簀の貴重さや魅力が発信され、新たな後継者を生む

図14

図15



ことに結実したことがテレビで放映され、話題になりました。こういったことも、大きな成果ではないかと感じています。

保存修理工事を魅せる観光資源とし、正確な情報発信につなげる

道後温泉本館の保存修理工事の必要性と、その工事計画の概要が説明された2006年（平成18年）当時、地元観光事業者の反応は、「工事を今開始して本当に大丈夫か」という不安だけでした。しかし、その後取り組んできた「道後アート事業」などの活性化事業は、「ピンチはチャンス」と捉え前向きな気持ちで工事に着手する機運の高まりにつなげたことは、大きな成果だと思っています。

このピンチと言われた本館工事を観光資源化し、誘客につなげるために実施したのが「道後REBORNプロジェクト」です（**図16**）。このプロジェクトの中で、官民連携でこそ実現できた大きな成果が、道後温泉本館を覆う素屋根を設置する仮設工事です。本館の敷地は狭く、さらに周辺は幹線道路で、その奥にホテル・旅館が集積している状況で、素屋根を設置するためには大型クレーンが必要になることから、幹線道路を全面通行止めにする必要があります。宿泊客が入ってくるのは夕方頃が多いとはいえ、食事を市街地で終えた宿泊客が戻ってくるなど夜間の通行も多いのが通常です。その夜間に通行止めをすることでどれだけ宿泊者に迷惑がかかるかというのは、容易に想像できました。

当然、地元の大きな反発がありました。何度も代替案を提案しながら地元の方たちと対話を重ね、併せてできるだけ工事期間を短縮しようと、施工業者とも話し合いをしました。その結果、当初は素屋根を組むのに2カ月ぐらいの工期を想定していましたが、たった1週間程度で組み上げることができました。

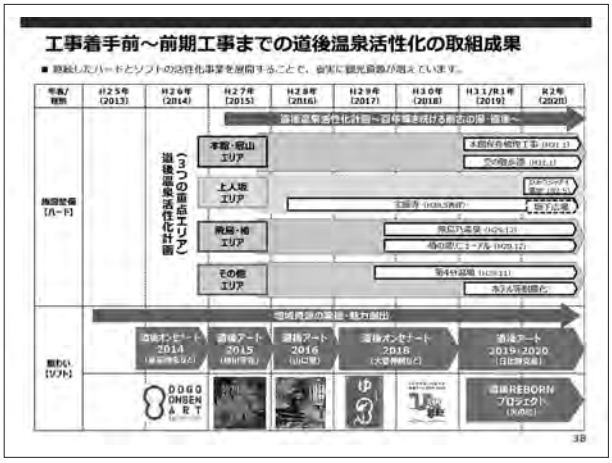
施工業者は工期を短縮するために、別の敷地の地面に道後温泉本館周辺の道路の地形を描き、同じ機材で仮組みをするなどシミュレーションし、課題を見つけるとともに習熟度を高めて、本工事を施工したそうです。そういった施工業者や地元、行政の意見を結集し、皆で努力したからこそできた工事だと思っています。

これまでの道後温泉活性化の取り組みを、ハード面とソフト面に分けてまとめました（**図17**）。ハード面としては「飛鳥乃湯泉」の新設や、「椿の湯」のリニューアルなどがあります。道後温泉本館を高台から眺められる「空の散歩道」に足湯を新設するなどの整備を行いました。

ソフト面で実施した主な事業は、アート事業です。2014年度（平成26年度）の「道後オンセナート2014」から始まって、毎年継続して実施してきました。このようなイベントは、通常単年度で開催し、開催期間は2～3カ月というケースが多いですが、「そのような開催方法では、旅行のパンフレットには載せられない。1年間開催されていて、いつ訪れても必ず何かやっていることで誘客につながる」という意見から、年間を

図16

図17



通して開催するようにしています。

年間を通して開催することが難しいという意見がありましたので、本市のスキームを紹介します。行政が新しいプロジェクトを進める時は、この表の上のプロジェクトA・Bの進行パターンが多いと思います（**図18**）。

まず、年度末に翌年度の予算を計上します。そして、実施年度の当初にプロジェクトを実施する事業者を選定します。通常この業務に2～3カ月かかります。そして業者が決定し、その後プロジェクトAを実施すると、長くても実施期間は半年ぐらいじゃないかと思います。そして、このプロジェクトが終了する頃に次のプロジェクトBの予算を計上するというパターンです。

このパターンだと、どうしても開催期間が短くなり、新しいイベント開催を告知しようとしても、開催後になります。それでは旅行商品として成り立たないことから、予算の組み方を見直しました。実施する前年9月頃に実施年度の債務負担行為を設定します。これによって、プロジェクトの告知が発信でき、業者選定もできます。そうすることで、プロジェクトのスタートも早くなり、長期間のプロジェクトが可能となります。

その他、意見として多かったのが「本館工事の正確な情報を早く発信してほしい」ということです。工事に関する情報はWEBなどでも発信していたのですが、工事前にもかかわらず「すでに工事中」や「すでに工事が終わっている」など、誤って伝わっていました。それなら、現状をありのまま見ることが最善ではということで、ライブカメラを設置しました。

2台のカメラで、「今の道後温泉本館」を配信しています。一台は正面に設置し、入り口に入浴客が並んでいれば営業していることが一目でわかります。もう一台は本館全体が見渡せる高台に設置し、素屋根がよく見えます。これで道後温泉の状況を正確に伝えることができます。

このライブカメラも地元の意見を参考に設置しましたが、交通渋滞の状況も把握できるなど、付加的なメリットもあり、旅館の経営者からも高い評価をいただいています。

第三者機関に依頼し、地域活性化の取り組みの成果を客観的に検証

行政でも、近年特に事業効果が求められています。そこで、その成果について第三者機関により評価していただきました（**図19**）。2014年（平成26年）から2019年（令和元年）までの6年間、活性化の取り組みによって道後温泉地区の観光客数は150万人増、プラスの経済波及効果としては約312億円と推定されました。参考までに、工事に着手する前の2013年（平成25年）時点では、本館保存修理工事を営業しながら約11年間実施した場合で、約466億円の経済的影響が見込まれていましたので、大きな効果だと考えています。

数値とともに評価されているのは、道後温泉地区の事業者アンケートの結果です。

2013年（平成25年）以前と比較して、約7割以上の事業者は「来街者が増加した」と回答しています。ま

図18

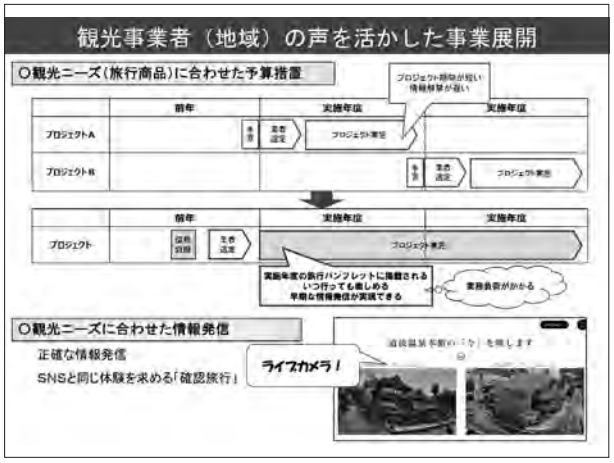


図19

た2014年（平成26年）から2018年（平成30年）までの期間、約6割以上の事業者の方が「売上高・客数ともに増加した」と回答しました。

このように実施した取り組みが、何となく「良かったね」「賑わったね」というのではなく、数値として、また地元の声として明確に現れたことは、地元の皆さんの意見を交わしながらやってきた成果だと思っています。

松山市の観光客推移を見ると、2019年（令和元年）は道後温泉本館工事に着手した年ですが、それでも前年より増えています。2020年（令和2年）は新型コロナの影響で大きく減っていますが、やむを得ないかと思います（**図20**）。

本館保存修理工事は2024年（令和6年）の完了に向けて7月から後期工事に入り、アート事業やREBORNプロジェクトなどの工事を生かした活性化事業は今後も継続していきますが、それとは別に新しい動きをしようとしています。それが「持続可能な道後温泉協議会」で行う取り組みです（**図21**）。

これは産官学が参画する協議会で、道後温泉地区全体でSDGsの実現を目指した活動を行うものです。目指す方向は「誘客・観光消費拡大、シビックプライドの醸成」です。一つの大きな花火を打ち上げるようなものではなく、地元の人たちと真剣に道後温泉について語り合い、SDGsを実現しようというものです。

大学（学）、行政（官）、観光事業者（産）は得意分野が異なります。観光事業者の得意分野はやはり誘客で、大学は人育てやシビックプライド、行政や地元のまちづくり団体はその中間的な役割だと思います。各々が得意な分野から事業提案し、みんなで取り組み、SDGsの「目標17 パートナーシップの実現」を目指し、道後温泉本館工事が終わった後の新たな道後温泉のあり方につなげたいと考えています。

事業費負担をご覧ください。今、私がいる「ひみつジャナイ基地」の運営費とイベント開催費等で約500万円を見込んでいますが、コロナ禍で苦しい中、地元の観光事業者からご負担いただきました。松山市が220万円で、残りは地元が200万円、大学に50万円と事業費を参画者が負担しながら実施する、これまでにない官民連携のあり方だと思っています。

併せて、ハード整備にも取り組みます。観光客が多い場所をきれいにするのではなく、あまり多くない場所の景観を整備し、より回遊の幅をもっと広げようというのが特徴です。例えば、「ひみつジャナイ基地」がある上人坂も対象の一つです（**図22**）。訪れた人が見た時に、「行ってみようか」と感じてもらえる景観整備

図20

図21

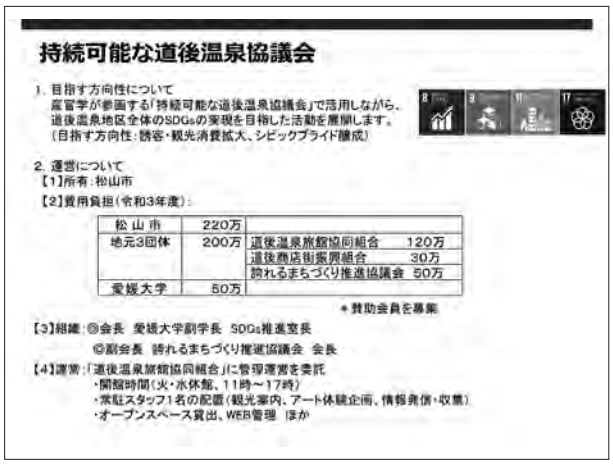


図22

を先行し、新しい観光資源を創出することが狙いです。

上人坂は、今はお店が立ち並ぶなど誘客につながる施設は乏しい状況です。過去には門前町として栄えた面もありますが、色街という少しマイナスのイメージもあるなど、多様な側面を持つ場所です。そういう場所を、これからの新しいまちづくりのシンボルエリアとして育てようとしています。

様々なまちづくりがあると思いますが、これから100年先、200年先も輝き続けるためには、やはり地元と語り合い、意見を出し合いながら、各分野の得意な人たちが自ら動いていくことが、持続可能なまちづくりにつながると思います。

質疑応答

福永　お話を聞いていて、行政と民間の得意分野を上手に役割分担しながら、道後温泉ならではの経験価値を一つ一つ形にされているのだと思いました。伊佐庭如矢さんの言葉や内藤先生の助言なども踏まえて「やるなら徹底的に」ということで、全てにこだわり抜いて作り込んでいるセンスも非常に素晴らしいと思います。

飛鳥時代については想像で作らなければいけないところも多いと思いますが、それをしっかりと飛鳥乃湯泉として形にできたのは、皆さんが大事にされている道後温泉の歴史への認識がしっかりしているからではないかと思いました。

そうした中で、やはり気になるのが合意形成の仕組みで、参加者の皆さんから質問もいただいています。観光事業者やまちづくり団体、大学や行政が一緒に協議会を作られたというお話がありましたが、山下さんが関わられた道後温泉活性化計画の策定については何回くらいワークショップなどを開催し、どういう人たちと作り上げていったのでしょうか。意見が合わないこともおそらくあったと思いますが、どのように調整されたか教えていただけますか。

山下　道後温泉活性化計画の策定には、2年ぐらいかかっていると思います。私は、活性化計画を作る前のタイミングで、道後温泉に異動になりました。

やはり、いろいろな意見がありました。まちづくり団体も1つではなく、旅館は旅館、商店街は商店街の意見があります。それらの団体とまちづくり協議会の3団体があり、3つの意見が常に一緒ではありません。そこで、うまく活用できたのが大学かなと思います。「大学は研究機関だから研究目線でやる」という人もいますが、道後温泉に関わっていただいた愛媛大学やアーバンデザインセンター、東京大学の先生方には、ワークショップの実施など地元の人たちの声を聴く活動をとても熱心にやっていただきました。

大学が地元の意見をくみ取ってそれを行政に提案したり、一緒に議論を重ねたり、そういった取り組みがあったからこそ初めて意見が集約でき、「みんなで作った計画だよね」と言っていただけるものになったと思っています。

福永　この協議会の中に入っているメンバーで、旅館組合や商店街の振興組合は皆さんにとってもイメージしやすいかと思うのですが、ポイントとなるのは「道後温泉誇れるまちづくり推進協議会」かなという気もします。会のメンバーは約200人とのことですが、どういった方々が所属されていますか。

山下　核となるのは道後温泉の商店街振興組合と旅館組合の方たちで、多くの方が所属しています。道後温泉のまちづくりとは言いながら、松山市内の観光事業者、例えば伊予鉄道や旅行代理店、学校、それから町内会や自治会、建設業者さんなど、道後温泉以外からも幅広い人たちが入っているのが大きな特徴だと思います。そういう方たちが、道後温泉のまちづくりについて考えているのも面白いと思います。

福永　地元住民の意識についてもう少し教えてくださいという質問をいただいています。道後温泉誇れるまちづくり推進協議会以外にも、住民団体は道後温泉にあるのでしょうか。

山下　地区の町内会などは、いくつかあります。ただ、我々も旅館や商店街の組合など観光事業者の代表と話す機会は多かったのですが、当初は町内会の人たちと会話をする機会は少なかったです。

飛鳥乃湯泉を建築する際に、土地の収用のため、地元に入って事業説明をすることが必要になりました。また、ファサード整備という建物の外観整備にも着手したのですが、当然、民間の建物改修を行うことから、

やはり話をする必要が出てきました。

そうしたことを繰り返すことで、自然と地元の中に入っていったと感じています。これから上人坂の「ひみつジャナイ基地」で新しいプロジェクトを始めますが、この地域の人たちもまちづくりに参画したことがあまりないので、どうやって巻き込んでいくのか、また新しい宿題だと思っています。

今までやってきた経験を踏まえながら、今月中旬ぐらいから地域の人たちを全部集めて、上人坂をどうやって生まれ変わらせるかという会を定例的に始めようと思っています。まだ成果は全然出ていませんが、まずはやってみようという機運の高まりにつながったのも、少しずつ町内に入っていった成果かなと思います。

福永　他の歴史ある温泉地などでは、どうしても建物の廃墟が残ってしまったり、防災の観点で道路を広げる必要があっても、なかなか地権者の協力が得られなくてできないということがあります。道後温泉では、各ホテル旅館の耐震工事や、道路拡幅などで皆さんの協力を得て実現できているのがすごいと思います。やはり一軒一軒回って、対話を重ねるしかないということでしょうか。

山下　道路の拡幅はすごく難しいと思いますし、飛鳥乃湯泉の道路拡幅も簡単にできたかというとそうではなく、かなり大変でした。土地に対する思いも強く、ずっと住んできた場所から他の場所へ移っていただくわけですから、かなり難しかったのは事実です。

旅館建て替えに伴う変化は、かなり緑が増えたことです。飛鳥乃湯泉を整備する時に「椿の森」と名付けた新しい中庭を作りました。道後温泉は緑が少ないことが昔から課題だったのですが、飛鳥乃湯泉に中庭を整備したことによって、広場に人が集まってくるようになりました。

「やっぱりこういう空間は大切だよね」と事業者はもともと思っていたと思いますが、建て替えに伴い、ホテルの敷地内に緑地を作ってくれています。建物の壁が道路沿いに立ち並ぶのではなく、旅館の建物を少し後退させ、前面空地を緑の広場として整備していただいています。貴重な敷地を、憩いの場として提供する流れにつながったのは大きな変化だと思います。

福永　もう一つ、参加者の方からいただいた質問です。市政として、道後温泉と他の地域とのバランスはどのように取っているのでしょうか。冒頭で、道後温泉に特別予算があるというお話がありましたが、松山市のシンボルとして道後温泉のまちづくりが市民の誇りにつながる、市全体のメリットとなるといった意識が共有されているのでしょうか。

山下　道後温泉の予算は特別会計で、簡単に言うと「道後温泉の経営は自分たちでしなさい」という考え方です。ですから行政の一般会計とは違って、収益を自ら生まなければいけないということです。道後温泉はもともと財産区で始まった経緯もあり、今でも特別会計予算の中でやっています。

松山市は「いで湯と城と文学のまち」というキャッチコピーで、その3つを核にしながら、まち全体を「屋根のない博物館」と捉えるフィールドミュージアム構想を推進しています。その中でも道後温泉は重要な観光ゾーンに位置づけられ、その歴史や文化などの魅力を守り伝えることに、松山市としてもかなり力を入れています。

福永　当財団では、道後温泉を含む全国7つの温泉地の皆さんとともに「温泉まちづくり研究会」を実施しています。今年2月に道後、湯築地区の皆さんを対象に住民意識調査を行ったのですが、非常に住民意識が高い結果が出ました。その背景には、こういう活動の成果があるのでしょうか。

山下　道後温泉の商店街の方たちは、道後に住んでいる方が多いです。一般的な商店街の人たちは、昼間にお店に来て夜は自宅に帰り、商店街は住みかではないことが多いと思いますが、道後温泉の商店街の方たちは店舗兼自宅が多く、昔から地元にいらっしゃいます。自分たちの生活場でもあることから、それが活発なまちづくりや観光振興につながっているのかもしれません。住民の声、観光事業所の声、まちを応援する声など、様々な声として上がってくるのが道後温泉の特徴かなと思います。

福永　実際に道後温泉に行くと、いろいろなプロジェクトが立ち上がっていて、まさにまちの皆さんが細部にまでこだわり、取り組みを楽しんでいらっしゃる様子が、随所に感じられると思います。今日は「ひみつジャナイ基地」からありがとうございました。