

プレゼン資料

株式会社まちづくり松山
代表取締役社長 加戸 慎太郎

略歴

1982年 5月	松山市湊町に生まれる
2005年 3月	慶應義塾大学 経済学部 卒業
2005年 4月	ゴールドマン・サックス証券株式会社 入社
2009年 8月	株式会社とかげや 代表取締役社長(現任)
2014年 3月	松山銀天街商店街振興組合 理事長(現任)
2014年 3月	株式会社まちづくり松山 代表取締役社長(現任)
2014年 5月	愛媛県商店街振興組合連合会 副理事長(現任)
2014年 5月	愛媛県商店街振興組合青年部連合会 会長(現任)
2015年 5月	一般社団法人お城下松山 理事長(現任)
2016年 4月	株式会社愛媛F C 取締役(現任)
2017年 7月	全国商店街振興組合連合会 青年部 部長(現任)
2019年11月	株式会社エヒメスポーツエンターテイメント取締役(現任)

目次

1 地域での取り組みの概要と経緯

2 地域の持続的発展に向けた取組について

1 地域での取組の概要と経緯

1.地域での取り組み(松山)

- インフラがコンパクトに整っており、人口50万程度の中核都市
- 道後温泉、松山城などの観光施設や、中心商業地の集積、私鉄の歴史的構造を活かした、うまいまちづくりができれば様々な内外の変化に対応でき得る、持続的発展の可能性にチャレンジできる
- 中心市街地活性化協議会の正会員としてまちづくり松山
- 商店街が中心の資本構成で立ち上げ、その後、産官学金言連携の様々な形を模索している。

松山市の地域概況

面積 429.37 k m²
人口 507,399人
世帯 236,411世帯
(R1.1)



坊っちゃん団子

タルト



五色そうめん



坊っちゃん列車

伊予かすり



伊予万歳



道後温泉



愚陀佛庵

松山市

香川県

徳島県

高知県

愛媛県

松山城



松山市中心市街地



株式会社まちづくり松山



人と想いをつなぐまち

松山市中心市街地活性化協議会

正会員

松山商工会議所
まちづくり松山

準会員

松山市/松山観光コンベンション協会/
伊予鉄道/松山市商店街連盟/
道後温泉誇れるまちづくり推進協議会/
お城下松山

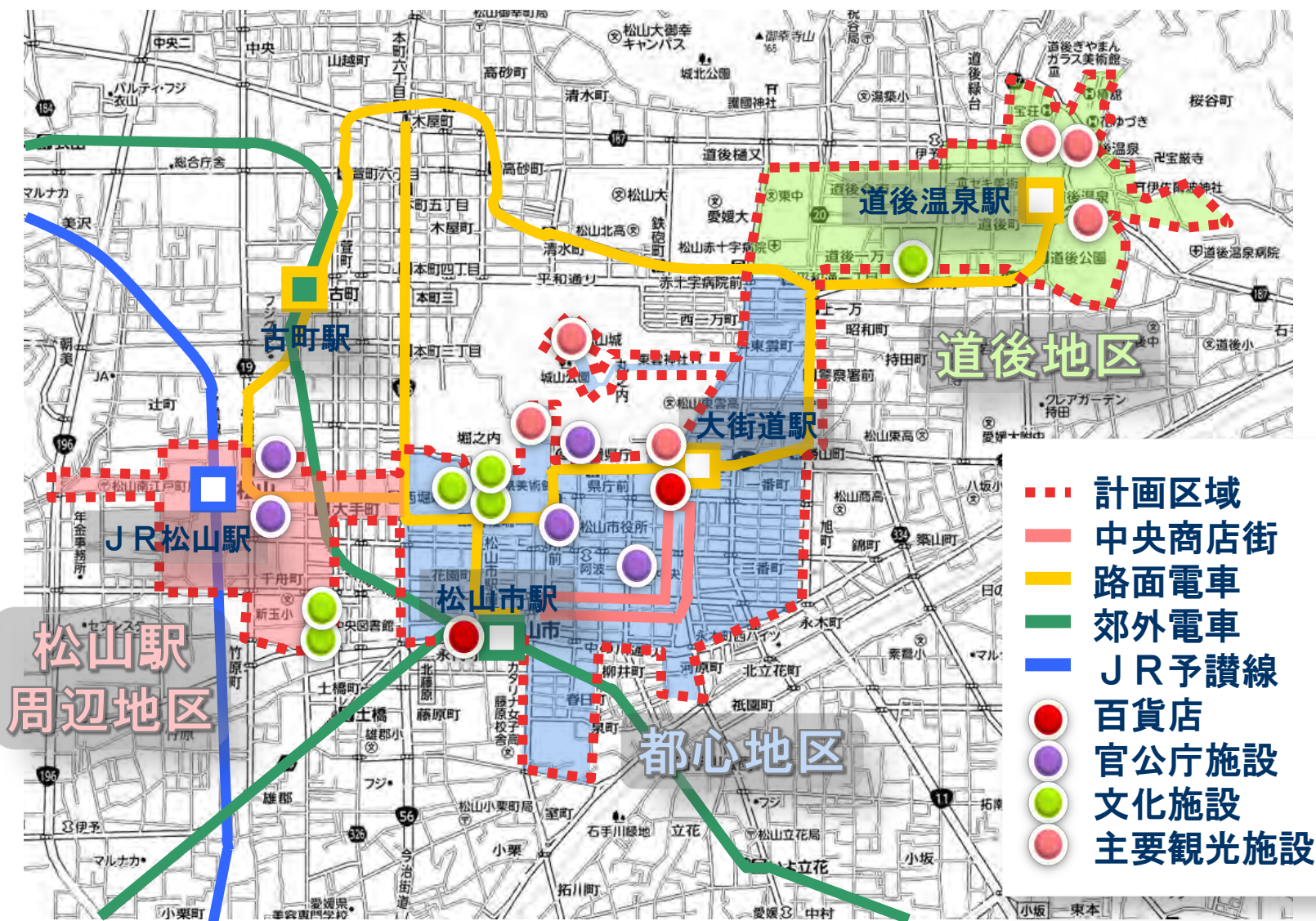
協力 会員

国土交通省四国地方整備局松山河川国道事務所/愛媛県経済労働部/愛媛県中予地方局建設部/松山東警察署/日本政策投資銀行松山事務所/愛媛大学/松山大学/松山市社会福祉協議会/松山市公民館連絡協議会/松山市小中学校PTA連合会/松山青年会議所/伊予鉄高島屋/松山三越/日本ガーディアンエンジェルス松山支部/四国電力松山支店/四国ガス松山本社松山地域開発部/伊予銀行/愛媛銀行/愛媛信用金庫/四国旅客鉄道愛媛企画部/西日本電信電話愛媛支店/愛媛CATV/愛媛ホテル協会

賛助 会員

経済産業省四国経済産業局産業部/国土交通省四国地方整備局建政部/
中小企業基盤整備機構四国本部/都市再生機構西日本支社/
民間都市開発推進機構

松山市中心市街地活性化基本計画区域



まちづくり松山の目的

新たなコンパクトシティのあり方

拠点集約連携型都市構造

の確立をめざし

連携の強化

またその

触媒

原動力

となる

株式会社まちづくり松山に係る主な諸団体

産・官・学・金・言の理想的な連携を目指す

まちづくり松山

松山中央商店街 連合会

松山大街道商店街振興組合

大街道中央商店街振興組合

松山銀天街第一商店街振興組合

松山銀天街商店街振興組合

まつちか名店会

伊予鉄道

松山商工会議所

松山市

松山市都市再生協議会

まちづくり松山

東京大学

東雲女子大学

聖カタリナ大学

松山大学

愛媛大学

ボランティア団体
ガーディアン・エンジェルズ
ウォークリール

まちづくり松山

日本郵便

四国交通

あいテレビ

ミツワ都市開発

南海放送

富士造型

伊予鉄高島屋

四国ガス

長崎商事

エフエム愛媛

セキ

愛媛新聞社

松山三越

お城下松山

その他
約60会員

愛媛FC

大成建設

河原学園

2.まちを経営するという視点

- まちづくり会社の株主は(松山市、松山商工会議所、伊予鉄道、伊予銀行、愛媛銀行、愛媛信用金庫、松山銀天街商店街振興組合、松山大街道商店街振興組合、松山銀天街第一商店街振興組合、大街道中央商店街振興組合、まつちか名店会)
- 商店街の出資比率が高く、松山銀天街商店街振興組合の理事長である加戸が6年前に社長就任。
- まちづくり会社の設立は平成17年。6年前の社長就任を契機にまちづくり会社の在り方、考え方を一気に転換。経営理念、基本方針、事業の柱を定める
- まちづくり会社の事業の柱は(地域都市開発・商業振興・観光産業)

株式会社まちづくり松山 会社概要

設 立

平成 1 7 年 7 月 1 日

事業内容

①映像, 広告事業②駐車・駐輪サービス券の運用事業
③各種イベントの企画, 制作業④都市基盤整備事業,
都市開発, 観光開発及び産業振興事業に関する各種
調査, 研究, 企画立案並びに実施業務⑤「てくるん」
の運営による子育て・市民交流支援事業⑥「大街道
・銀天街お客様の声情報センター」の運営業務⑦そ
の他上記に付帯する一切の業務

役 員

代表取締役社長 加戸慎太郎
代表取締役会長 日野二郎 役員 9 名

株 主

松山銀天街商店街振興組合/松山大街道商店街振興組合/松
山銀天街第一商店街振興組合/大街道中央商店街振興組合/
まつちか名店会/伊予鉄道株式会社/株式会社伊予銀行/株式
会社愛媛銀行/愛媛信用金庫/松山市/松山商工会議所

株式会社まちづくり松山 基本方針



まちを経営する



まち全体を観光資源に



まちのイメージを共有・ストーリー化



まちで安心して過ごせる環境づくり



まち全体のリーシング



まち会社が人と人をつなぐ連携のステージに

事業の3つの柱

地域都市・開発

- ・エリアマネジメント支援事業 ・「お城下松山」の事務局受託
- ・中心市街地活性化協議会への取り組み ・都市再生協議会への取り組み
- ・お城下パークینگ2番町の運営に対する助言及び支援
- ・松山市まちなか子育て・市民交流センター(てくるん)指定管理事業
- ・まちなか拠点として、きらりん、HOJAKEN、てくるんの運営支援
- ・松山のステージアップを目的に、マップアップの創立支援
- ・拠点駐車場の整備、シェアリングサービス（サイクル、駐車場、荷物預かり、カーシェア）の展開

商業振興

- ・ストリートビジョンを活用した商店街PR活動
- ・シルバーウィークイベント、中央商店街夜市・歳末イベント、広域連携イベントへの開催支援
- ・MSP(松山商店街プロジェクト)委員会の運営
- まちゼミ→スプリングフェスタ
- 商店街空間活用の検討（掲示板、目安箱、ベンチなど）
- 松山の商店街を中心とするポータルサイトとしてHP、アプリの再整備（イベントカレンダー、マップ、店舗情報、クーポン、求人など）
- ・商店街お買物券の電子化 ・決済端末整備の推進。地域電子マネー・共通ポイントの開始（マチカ）
- ・マチカショップとの連携

観光産業

- ・観光コンベンションとの協力体制構築 ・フィールドミュージアム構想の中における愚陀仏庵の再評価
- ・各種取り組み（産業まつり、お城下ウォーク、道後温泉保存修理工事、道後BONダンス等）への支援
- ・インバウンド対策としてのコンシェルジュ、全館Wifi、免税カウンターの整備
- ・団体客誘致のためのクーポン、食事場所の整備
- ・松山ショッピングフェスティバルの開始

計画の策定
ハード整備
・まちの利活用へ

既存のPR
企画の立ち上げ
・ポータル・システム化へ

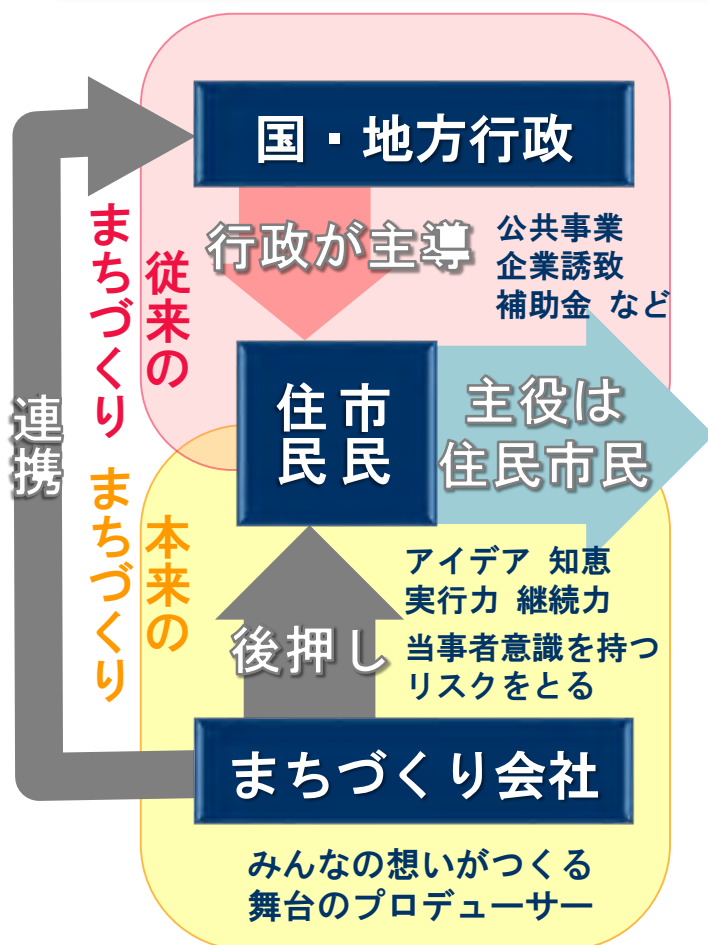
観光事業の支援
サービスの拡充
・積極的な誘客へ

2.まちを経営するという視点

- まちづくり会社のゴールを「民主導のまちづくりを具現化すること」と定め、行政が主導する施策に対して、
 1. 当事者意識を持ち続ける組織
 2. リスクをとって事業展開できる組織という役割を担い、みんなの思いがつくる舞台のプロデューサーとして後押しすることに徹している。
- 地方の共通課題は「流動性の向上」
- 一過性のものではなく、サステナビリティを重要視した組織運営、域内の流動性向上を目指す
- まちづくり会社はガラケー開発型の旧来のやり方からスマートフォンの役割を果たすためのやり方へ

まちづくり会社の役割

① まちづくり会社の必要性



民主導のまちづくりを具現化

② まちを経営するという視点

流動性の向上がメインテーマ

地方衰退の原因＝流動性の枯渇
点や線ではなく面を俯瞰して捉える
地域が本来持つべき新陳代謝の
サイクルを継続できるように活動
することが活性化への近道

サステナビリティを重視

事業を継続する事を第一優先に
ハード事業とソフト事業の配分を
考えながら持続可能な施策を行う

P D C Aサイクルの徹底

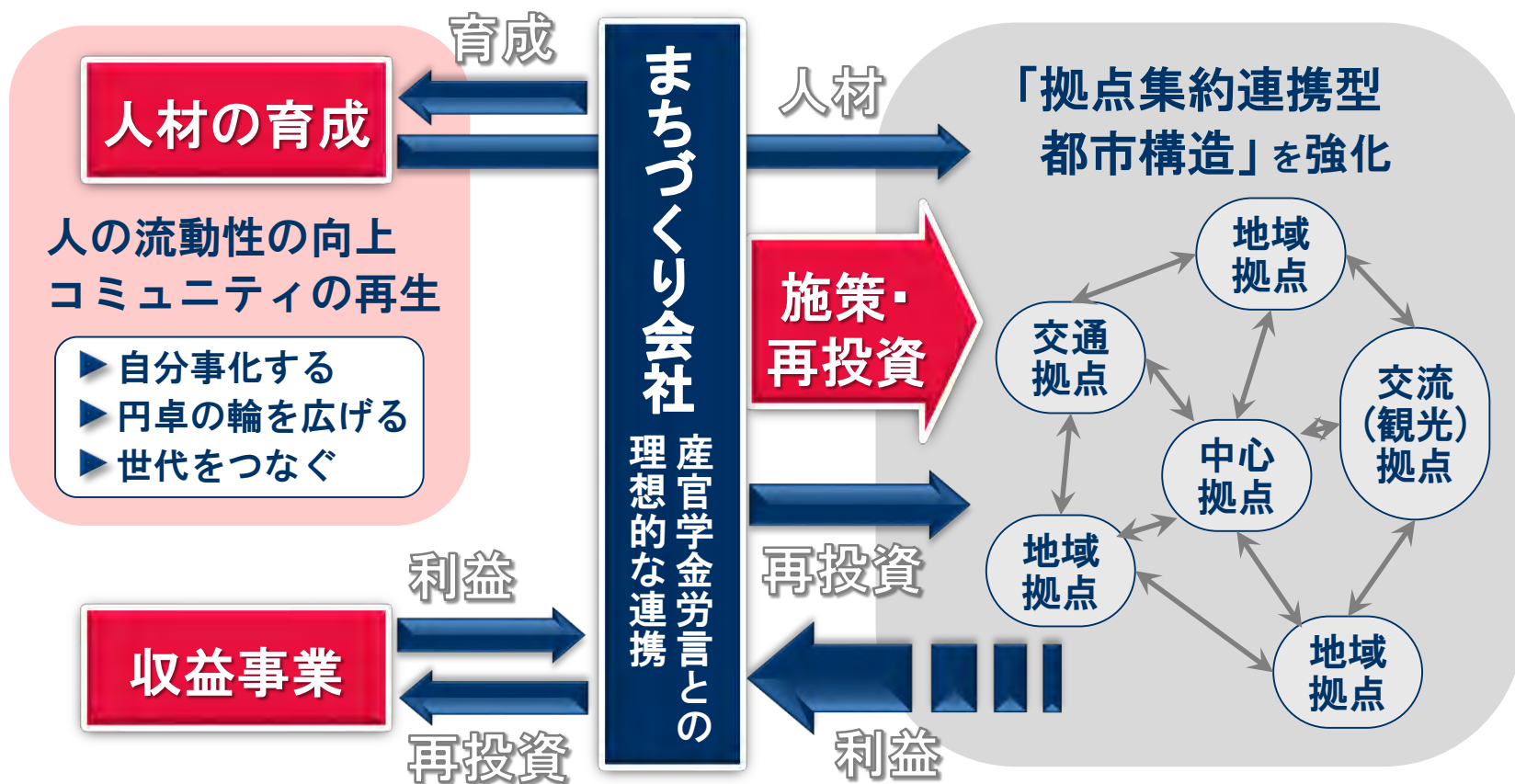
計画→投資(リスクテイク)
→内外部からの評価→継続or廃止

地域に潜在する資源力を高め好循環を作り出す

外貨の獲得

地域内で循環

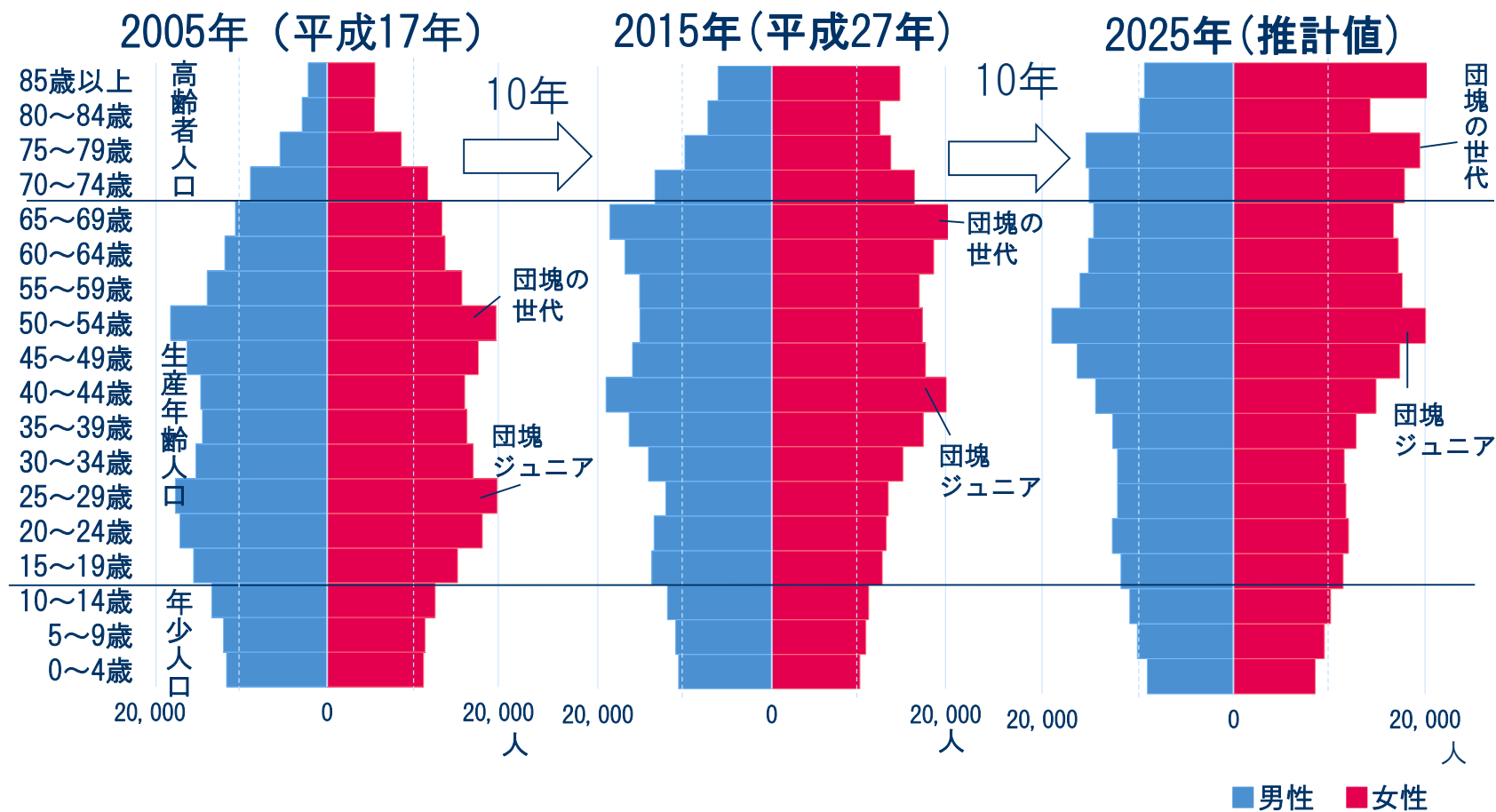
省エネ・低コスト体制の確立



3. 人材の考え方

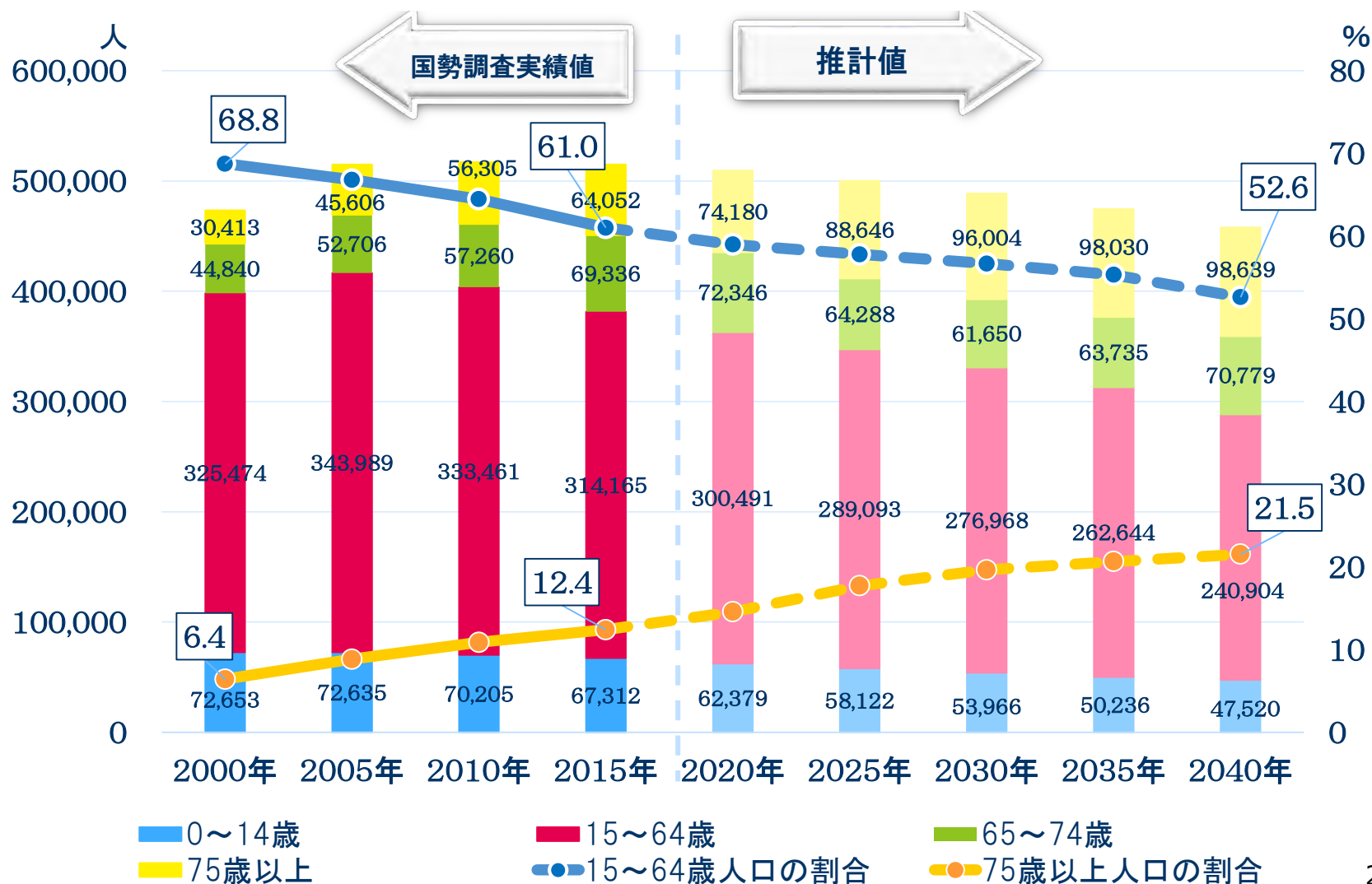
- 全員がプレイヤー。人材が集まってくる流れをつくる役割をになう。人とお金の流れを変えていく。新しい人材を受け入れる。
- 人材育成、巻き込みの3ポイント(自分ごと化、世代をつなぐ、円卓で)
- MAP 'Sの考え方とOの存在、充実。役割分担のパズルを組み合わせる。
- 地域、今の組織に必要な人材の役割を把握して、その補完を考えなくてはリソースの無駄になる

松山市の人口ピラミッド



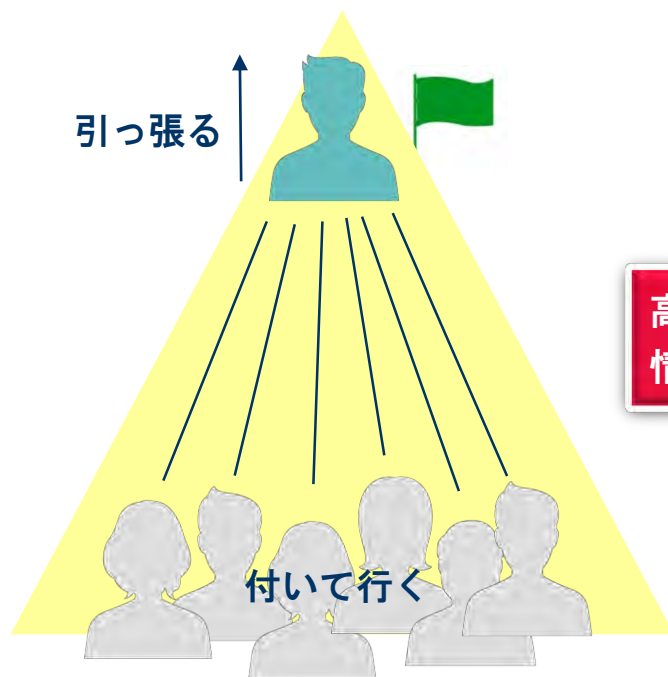
2000～2015年 国勢調査 2020年～2040年 人口推計

松山市の年齢階級別人口の推移と今後の推計



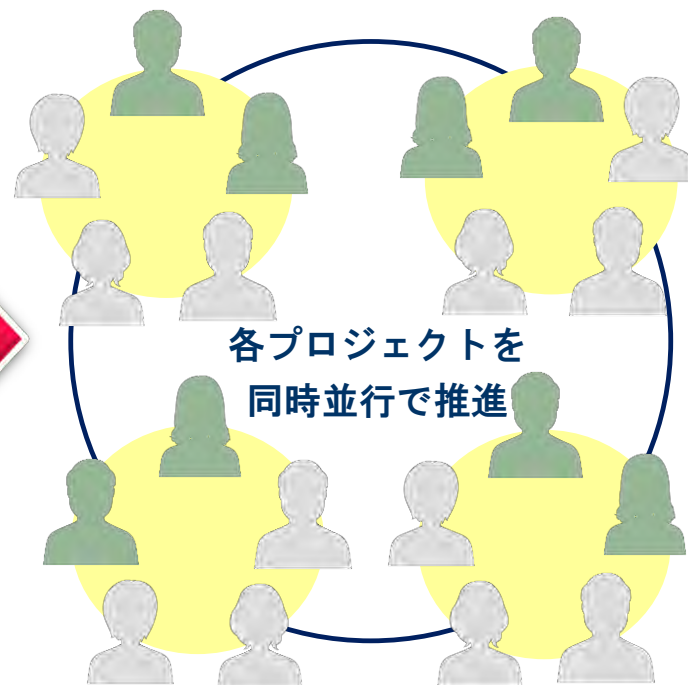
マネジメント手法の更新

ワントップリーダー
によるピラミッド型



他人ゴト

各プロジェクトマネージャー、
ファシリテーターによる円卓型



自分ゴト

高度情報化による
情報格差の解消

思い出のまちづくり

まわりで起こっていることを自分事化

変わる、かかわる「きっかけ人」になる

みんなでつくった場所ができる

まちづくりを自分事化する



まちに愛着を深めていく中で志を同じくする仲間が生まれる
＝ まちに対するビジョンを共有できる

まちづくりに関わる全員が方向性を同じくしていないと
まちづくりは継続・進展しない

まちづくりを通じた人材(リーダー)の発掘・育成

地域の活性化に大事なことは円卓の輪を広げること

最初は様子見している人材を引き出す

「リーダーひとり」
「やれる人だけでやる」

▶ タブー

関係するそれぞれが主体的に参加する
まちに思いを持つ多くの人が
関われるような仕組みを構築する

まちづくりを行う 新たな人材を増やす
ヒトの流動性の向上▶▶▶コミュニティの再生

みんなでつくろう松山のまち



まちづくりに関わる人々の連携を強化

ビジョンを同じくする仲間を増やす



最小の同志グループは同世代だと意識を共有しやすい

各世代で連携してまちづくりを行う中で
次世代を育てていく

まちを愛し誇れるまちづくりを引き継いでいく

育成支援の要素

新たな情報・力を

コーチング
人脈・インフラとマッチング
広告・映像の発信力
地域×クラウド
ファンディングの活用

松山を愛し、本気で考える「プロジェクト」
そして「関わる人間」を「ステージアッパ」させる

円卓で

立場にとらわれず円卓で議論
誰でも参加できるブレスト
強制ではなくコミットで参加

公平で開放的に

松山に必要な、魅力あることを
本質で評価
ITの力で運営を見える化、
広くコンセンサスを得られる場所に

目指すものは
「開かれたステージ」

「松山を想う人が」「誰でも」
「全ての立場を行き来しながら」参加できる



企業・金融機関

公的機関

ブレストによる
意思決定・運営

お城下大学

平成24年度まちづくりフォーラム
笑顔あふれるまちづくり

本フォーラムでは、中心市街地活性化をテーマとして専門講師を招き、地権者や商業関係者、市民の皆様と共に市内中心部の賑わいのあるまちづくりについて考え、意見交換します。

お城下大学

入場無料

プログラム

13:30 開会挨拶 松山市長 野志克仁
13:35 特別講演「経年優化的まちづくり」
《講師》三井不動産不動産ソリューションサービス本部 本部長補佐 中川俊広 氏
14:45 意見交換会
テーマ「今、動き始める まち更新」
～市民(お客様)目線でまちづくり～
三井不動産不動産ソリューションサービス本部 本部長補佐 中川俊広 氏
東京大学教授 羽藤英二 氏/松山市長 野志克仁 氏/愛媛CATV 清水阿也 氏
16:00 終了予定

と き/平成25年 **3月10日(日)**
ところ/NBF松山日銀前4階 第一会議室
開 場/13時00分 開 演/13時30分
主催/松山市産業経済部地域経済課 企画・運営/まちづくり松山
協力団体/(社)お城下松山

- ▶ まちの現状や課題等の意見交換
- ▶ 「まちの活性化」につながる取組みや制度を勉強

4. スマート技術の活用と今後の構想 (AIカメラ、データ活用、Maasなど)

- 多次元のエクスポージャーが絡み合い、表現方法が多様化されている地方・地域において、KPI,KGIといわれるように数値目標や、マイルストーン、結果の共有と共感を一般に対して表現し辛い
- まちづくりの成果に対しては、普遍的に認められるマーケティング手法と共有方法が求められる。
- まちペイのサービス、仕組は今後様々な業界、組織、と連携していく予定。
- スマート技術を使用すれば叶えることができるのではないか、という仮説検証を実行している。
- 数年前よりもさらに変化のスピードが速い現代においては、リアルタイムに近い形での計測や検証、そして次のアクションが求められる (PDCAにおける C→A→P ‘のスピード)
- 最終的にこれにより多くのサポーター、スポンサーの表明、獲得につながり、それがプレイヤーの育成、アグリゲーターの成長と更なるコミットメント。マネージャーの負荷軽減につながれば、さらに地域はよくなっていく。
- 課題はスピードとそれに見合うリソース(人、金)の調達、確保

まちペイサービスの目的

幅広い世代の利用者に対応できる地域のインフラ



決済種別



利用者の媒体

ICカード



スマホアプリ



QRコード付き
チケット等



エリア全域の施策に活用でき、行動を促すサービス

中小事業者から公共施設、ホテル、百貨店など幅広くつなぐサービス
ボランティア・エリア回遊など行動に対するポイント付与も可能



まちなかでのお買い物はもちろん、健康ポイント機での指紋認証やイベント・ボランティア参加でポイントが貯まるのも、マチピならではの魅力です！

01

買い物で！



現金でのお支払いでは税込500円につき1ポイント。マチカマネーでのお支払いでは、税込100円につき1ポイントが貯まります。
※一部取り扱いのない店舗がございます。

[machipi が使える店舗 >](#)

02

健康ポイントで！



中心市街地の所定の場所にある健康ポイント機に行けば、ワンタッチの指紋認証でポイントGET！

[健康ポイント >](#)

03

イベント参加で！



松山・まちなかのさまざまなイベントやボランティア活動に参加してポイントをGET！楽しみながら得しちゃおう！

[イベント一覧 >](#)

活用例①松山お買い物きっぷwithまちペイ

JR四国が発行する景品（交通ポイント付与券）付特急券
松山中心市街への誘客と消費喚起を目的としている



愛媛県内から松山への誘導



活用例②松山市シェアサイクル実証実験事業

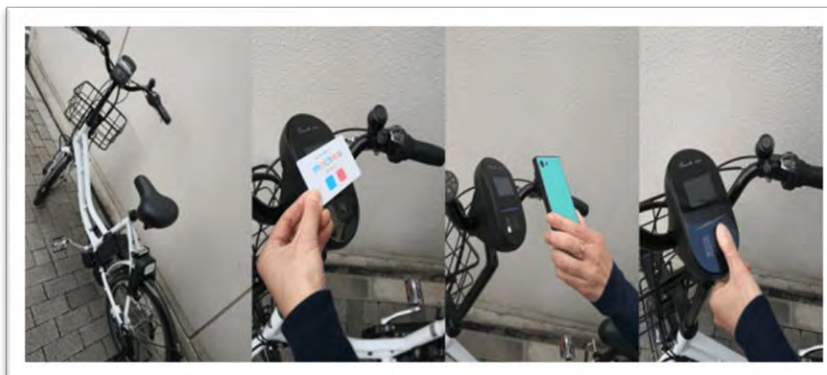
市の実施するシェアサイクル実証実験事業に協力
株式会社陽報と連携し、市内の交通利便性強化に取り組んでいる

machicaBIKE
マチカバイク

ポート設置は現在5か所



最終年度までに100か所・500台の稼働



事前決済により、マチカカードでスマートキーの解錠が可能



https://www.city.matsuyama.ehime.jp/shisei/machizukuri/compact_network/sharecycle.html

来街者補足カメラによるデータ分析

年齢別・性別・時間帯別・曜日別・日別の来街者データ
エリア間の動態を分析することでエネルギー（経済効果）が
体全体（市内）に行き渡っているか診断できる

エネルギーの流動

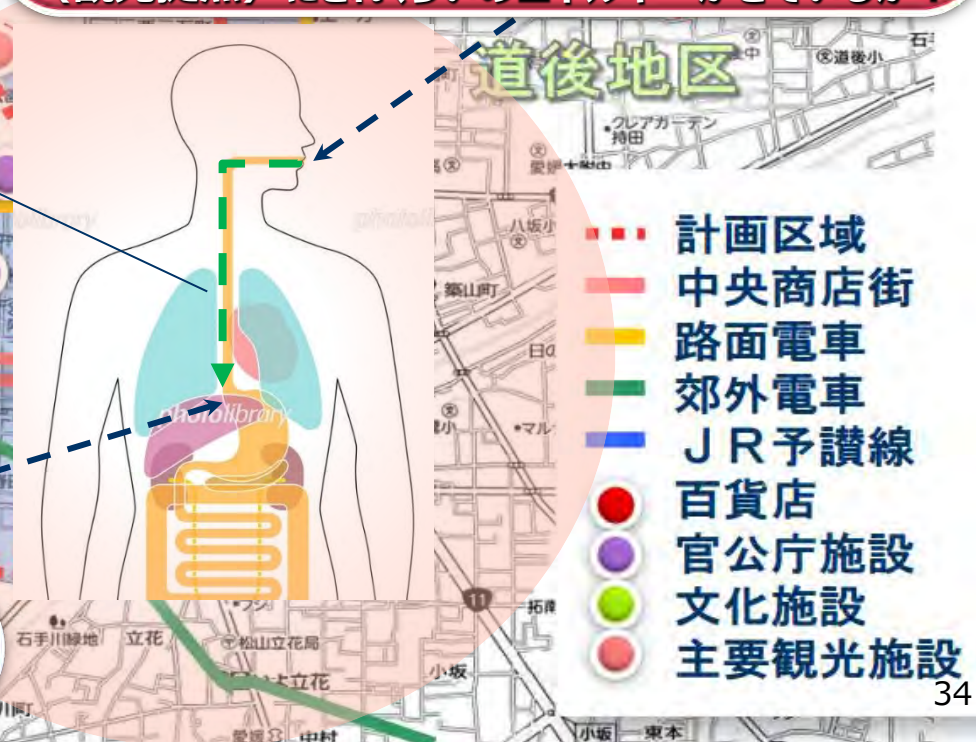
（公共交通・消費取込）はスムーズか？



血液を体内に循環させる心臓
（中心街）は力強く動いているか？

外部から体内に取り込む口

（観光拠点）にどれくらいのエネルギーがきているか？



SWEET MATSUYAMA(消費喚起・総合アプリ)

“あま〜い” (便利・美味しい・心地よい) をキーワードに情報と特典を集約
フリーWi-Fi接続、ゲーム、決済機能のオールインワン
日・英・韓・中繁・中簡の5言語対応



2019 12/1 ▶ 2020 3/31



Foreign tourists may also participate in this event.
外国游客也可以参加此項活動。 所有外國觀光客均可參與本活動。
이 이벤트는 외국인 관광객도 참여할 수 있습니다.

このイベントは
外国人観光客の皆様も
ご参加いただけます

<http://matsuyama.japanshopping.org/>

松山城下町ミュージアム(QRコードによる回遊促進)

大街道11箇所、銀天街8箇所の路面タイルでまちの歴史を紹介。
エリアを回遊し、全箇所コンプリートで特典付与→観光を入口に地域型商店街へ誘客



QRを読み込むと、
web上で多言語版
を閲覧可能



MATSUYAMA SHOPPING FESTIVAL／お城下バル

潜在顧客をターゲットに、新たな消費を創出

域外向けの情報発信



男性層、夜間来街層をキャッチ→地域型商店街で非日常の消費という発想



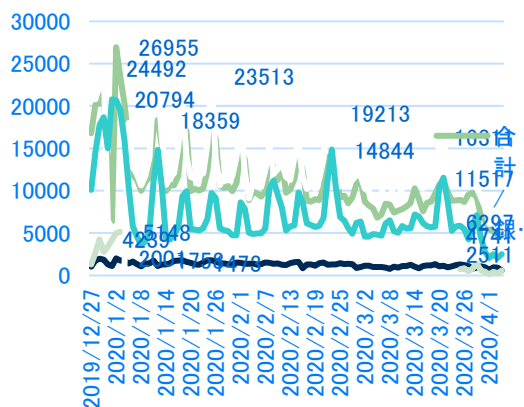
域外向け情報発信の強化

地域内で運用していた従来の情報発信を翻訳・各種メディアに配信した結果を分析する

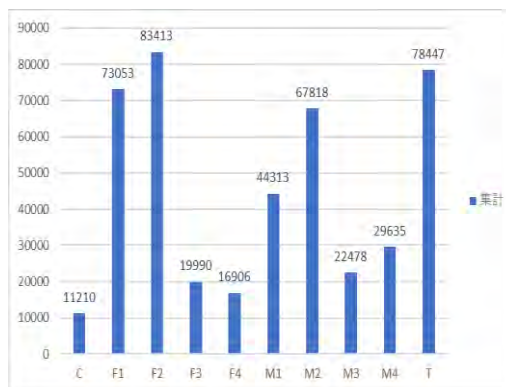


データ分析サンプル(来街者補足カメラ)

エリア別来街者数



年齢別分析



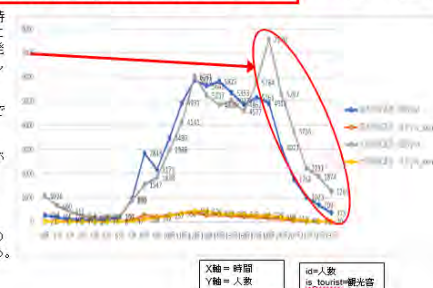
人流の変化

B.時間帯別分析グラフ

夜間の潜在需要を掘り起こせた。

2020.1.30~2.1

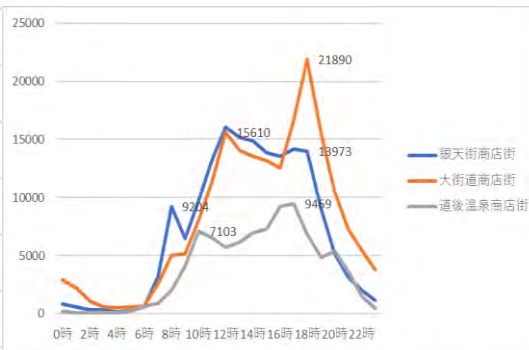
- 大街道では18時以降の時間帯に人流が大きく発生深夜まで及んだ。
- 19時がピークで7570人。
- 遅くまで人流があり、23時で1265人の通行量。
- バルイベントの成果と思われる。



性別分析



曜日・時間帯分析



エリアの流動動態

道後温泉商店街	大街道商店街	銀天街商店街	計	
3,586	93	98	191	5.3%
松山城	大街道商店街	銀天街商店街		
439	51	36	87	19.8%
松山市駅	大街道商店街	銀天街商店街		
827	55	69	124	15.0%
銀天街	大街道商店街	銀天街商店街	0	
8,309	585		585	7.0%
大街道	大街道商店街	銀天街商店街	90	0.6%
27,246	784	293	1,077	4.0%

データ分析サンプル(WEB調査)

海外向けリスティング広告分析

①外国人観光客の松山に対する関心度の把握

5. 3月2日～3月10日 リスティングの配信国拡大。→欧州の英語圏(イギリス・マルタ・アイルランド)・カナダエリアにも配信
イギリス、カナダの反響もあり今後の展開の資料になった。

キャンペーン	表示回数	クリック数	クリック率
米国向け	26,340	587	2.23%
韓国向け	4,250	44	1.04%
香港向け	2,143	49	2.24%
イギリス	8,060	248	3.08%
マルタ	78	3	3.85%
アイルランド	592	35	5.91%
カナダ	3,308	119	3.5%
小計	44,771	1,085	2.42%

リスティング広告、12/6～3/10 期間計11万7千回の表示2千クリック越え

合計	116,979	2,173	1.86%
----	---------	-------	-------

広告のリーチ数・キーワードの効果測定

②外国人観光客の来街につながる広告の実施結果

3月2日～3月10日の実績

言語	表示回数	クリック数	クリック率
英語	2,210,955	3,122	0.14%
繁体字	79,885	76	0.10%
簡体字	83,577	122	0.15%
韓国語	60,832	92	0.15%
小計	2,435,249	3,412	0.14%

結果成功。9日間で244万回の表示、3412のクリック数まで伸びた。英語は35万表示の増加、それ以外でマイナス2万。新型コロナの影響が。

12/17～3/10の期間合計は以下。約848万表示1万2千超えのリーチ

合計	8,477,501	12,876	0.15%
----	-----------	--------	-------

来街につながる広告の実施

■ 近隣にいる外国人観光客に向け、商店街、飲食店へ誘うという考えから、コンテンツ自体に「道後から11分」というアクセス情報をいれた。

■ ディスプレイ既存広告(現状)松山エリアを一四国エリアに拡大

■ ディスプレイ強化広告(現状)道後温泉・お城ロープウェイエリアを中心から

■ 一、道後温泉・お城ロープウェイを中心に半径を伸ばして今治あたりまで広げる。

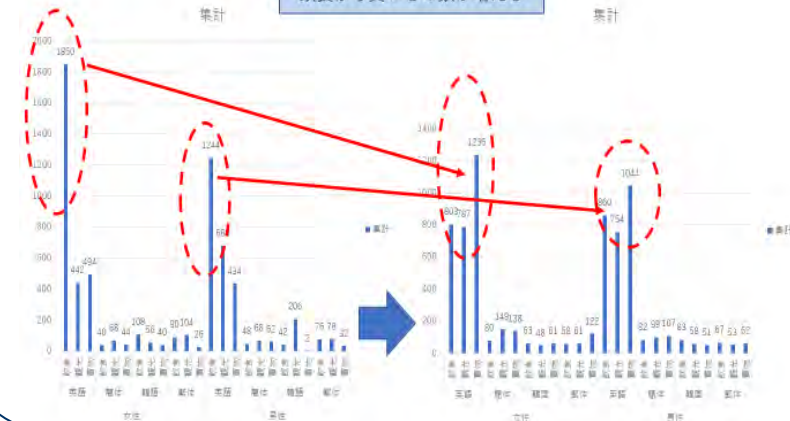
パナーデザイン 2/20～ 既存+追加ディスプレイ広告配信



パナーデザイン 2/20～ 既存+追加ディスプレイ広告配信



飲食から買いもの数が増える



デジタルマーケティングを活用した外貨獲得プロジェクト事業

来街者補足カメラや「マチカ」などの地域インフラを活用
新規イベントコンテンツと観光ハブの立ち上げを目指す

魅力ある体験型コンテンツ

松山城～中心市街地へ

- ・松山城・登城道を活用しプロジェクションマッピングやライトアップを実施
- ・遊びのあるコンテンツの創出、コンテンツショップの出店
- ・街全体を回遊し、特別な空気感を楽しむ



連携・連動

松山城を軸に誘客を図り、
観光客を地元商店街に誘導し
消費活動を促す取組みを展開



Japan.
Tax-free
Shop

インバウンドを含む 観光客の取り込み

地元商店街

- ・観光客を地元商店街へ誘導し、消費活動を促す取組みを展開する。



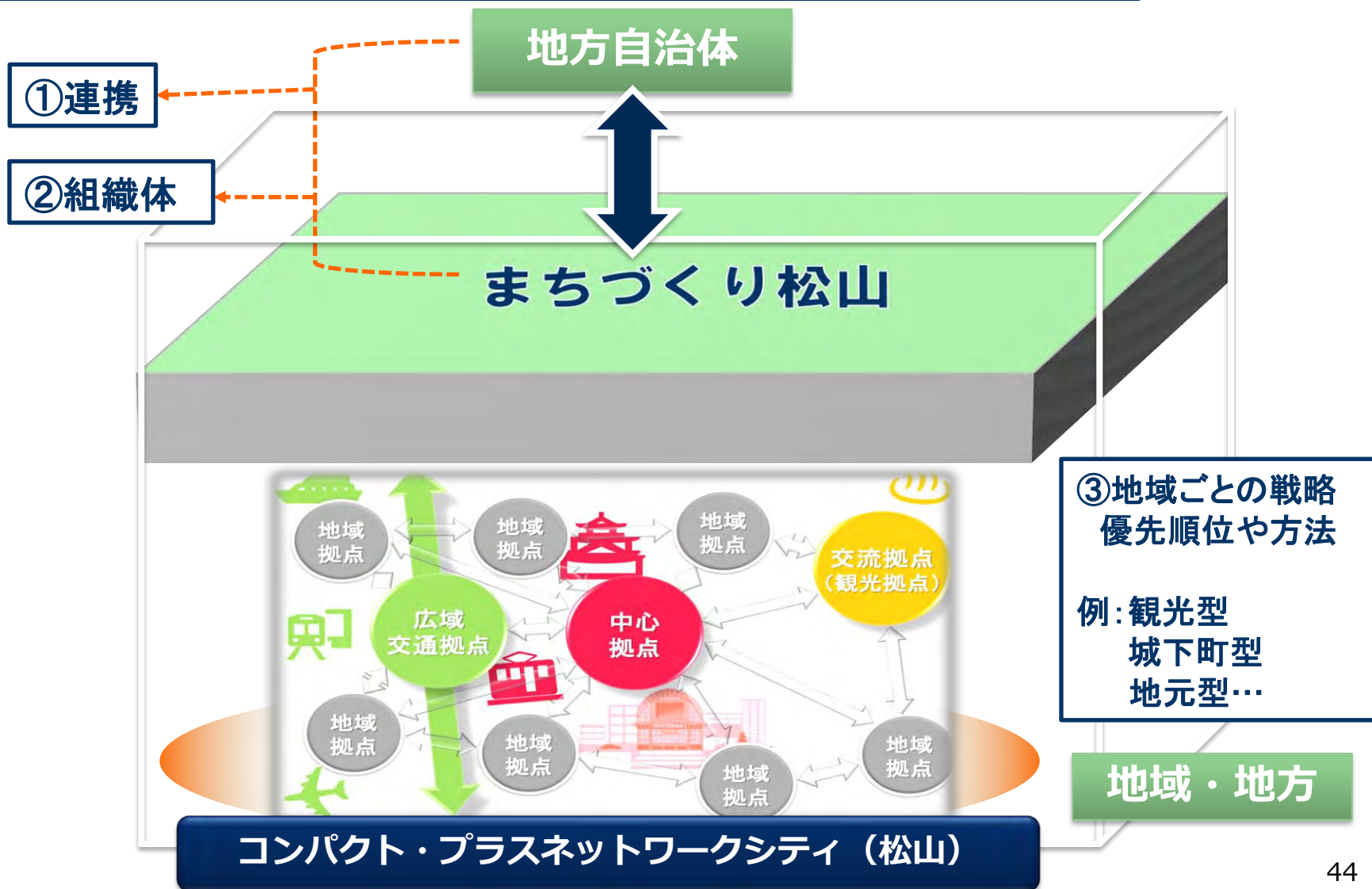
2 地域の持続的発展に向けた取組について

1.地方自治体との連携

(地域のまちづくり全体の視点の中で商店街・中心市街地を活用)の重要性

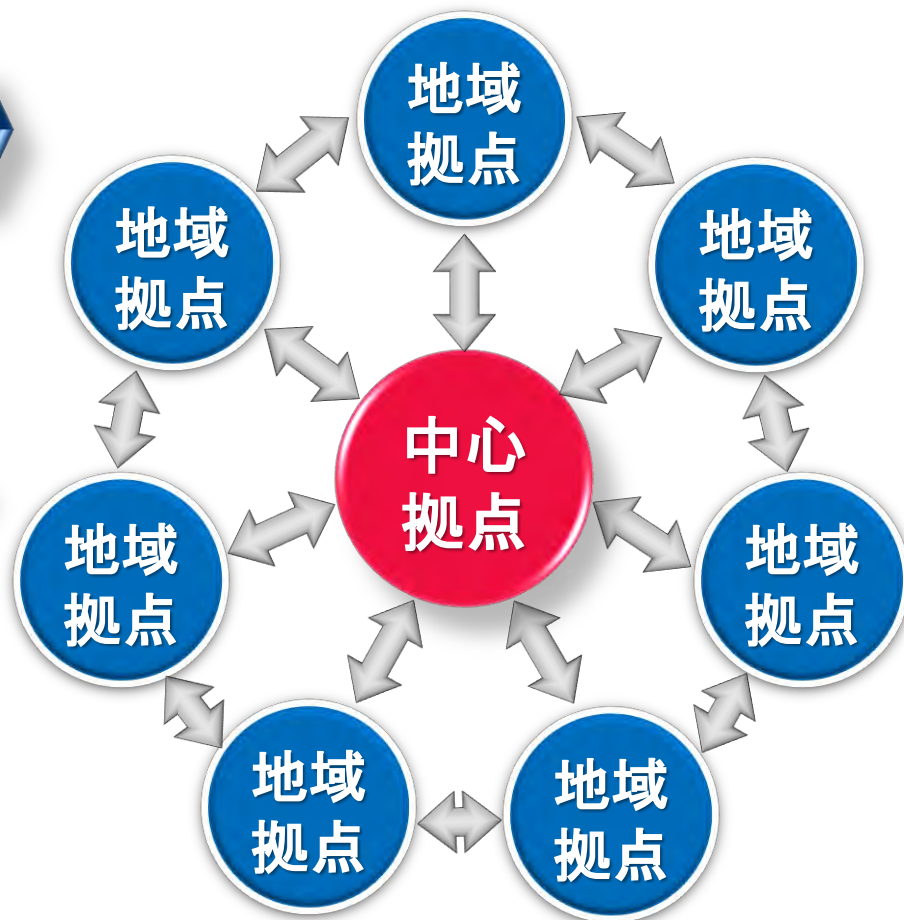
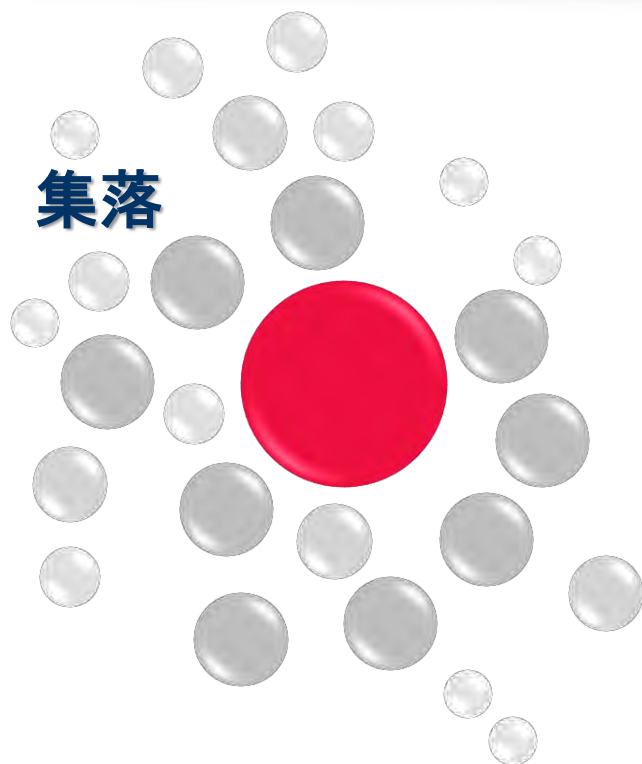
- 産官学金言との連携を持ちながら、将来の地域の在り方を議論し続ける。
- 自治体エリアに対しての提言やテーマを考える
→コンパクトプラスネットワークシティ
→3つのテーマ。(地域内資源循環の促進、外貨の獲得、省エネ・低コスト体制の確立)
- 自治体や、地域の人々にとってのスマートフォンのような役割をまちづくり会社が担う(そういう組織体が必要)

地方自治体との連携



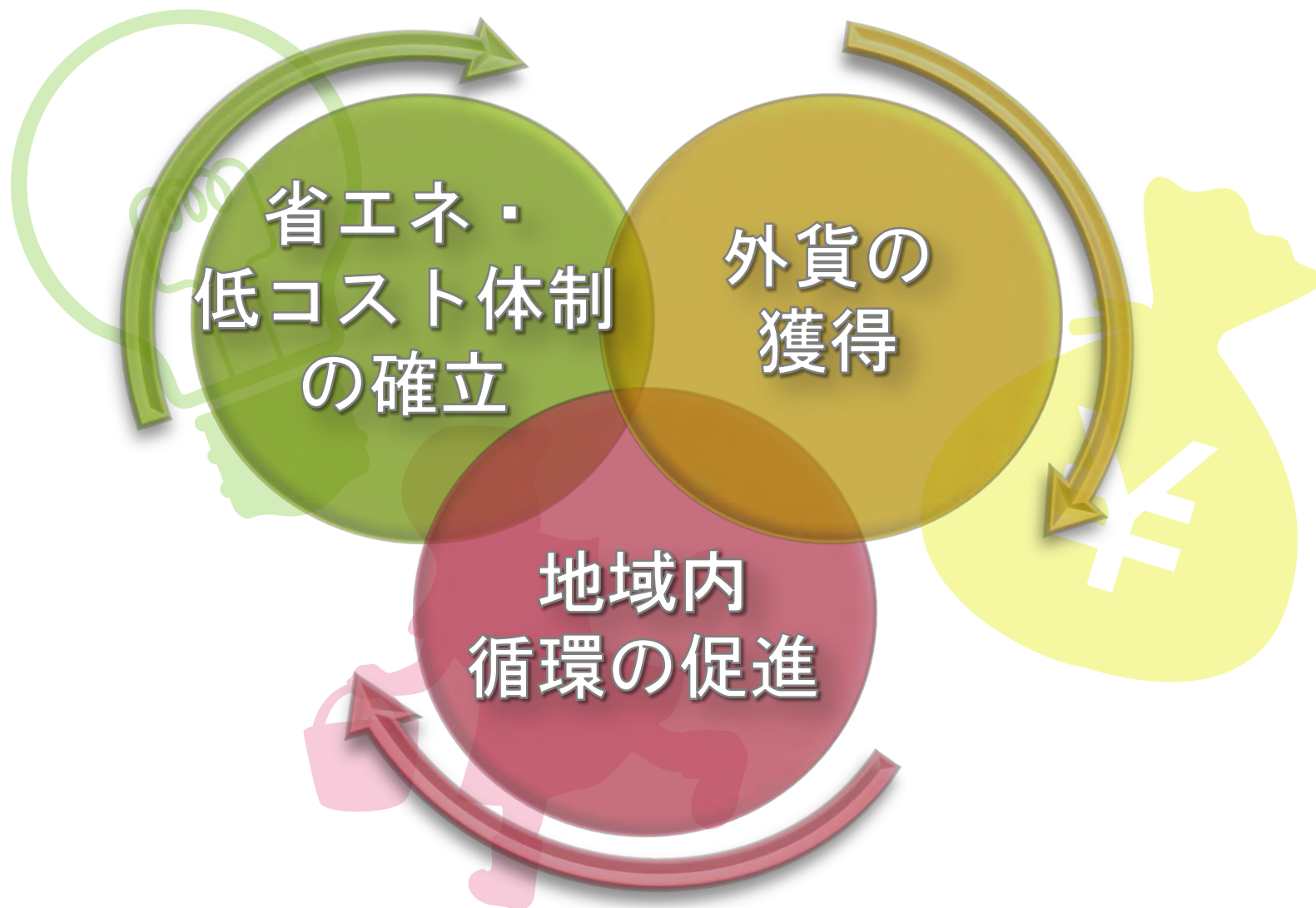
新たなコンパクトシティのありかた

連携の触媒となるべく

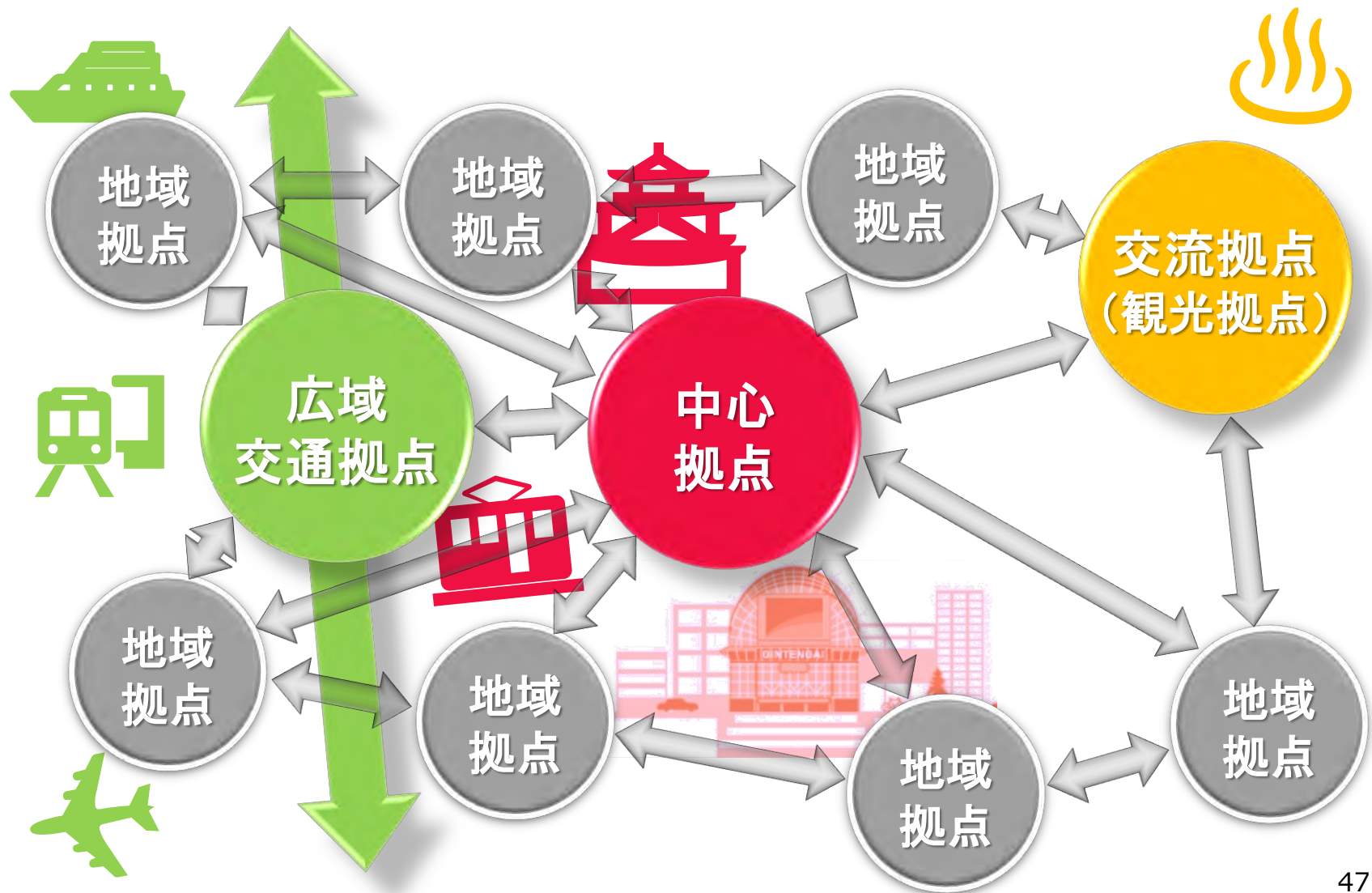


拠点集約連携型都市構造

重要な3つのキーワード



コンパクトシティのために連携の強化が必要



2. 民間主導のまちづくり、継続性を重視したマネジメント

- MAP 'Sの構成バランスがとれていて、かつ。様々なシーンで起こりうるコミュニケーションの壁を乗り越えていくことが必要になる。
- まちづくりの現場は生身の人間がかかわる場所であり。その地域・組織・集団における5次元の考え方に加えて、自分自身という5+1次元の組み合わせをマネジメント、もしくは前進する仕組みを作らなくてはならない。
- P(プレイヤー)とA(アグリゲーター)、それを動機づけて、リスクをとることができるM(マネージャー)が必要。そして、この組み合わせと事業継続できるためのO(組織、オフィス、事務局)の存在が不可欠

持続可能な地域の構築に向けて国に求める役割

データ分析(デジタルマーケティング)の有効性

- ・行政と民間の共通言語となりうる経済活動のリアルタイムデータ(数値)を分析し、有効に使えばC→A→P'のスピードが加速
- ・今までの施策やイベントは最終「めでたし、めでたし」で終わらせてきた傾向がありましたが、良くも悪くも定量的に結果を認識することができなければC→A→P'には繋がらない。
- ・データを取得し、分析、実行に移すためにはそれをマネージするM、集約してつなげることで最適解を示すものA、そしてそれを継続して更なる効果につなげるベースとなるものOの存在が必要。

持続可能な地域の構築についての考え方

- ・病人に接せずに医者が病気を治すことはできない。
- ・地域の実情に寄り添った支援を効果的かつ投資的に行うためにも自治体と意思疎通が図れて、共通目的をもつ組織体が持続的な地域の構築を担うことが近道と考える。
- ・その組織体に必要な要素をMAP 'S+Oという5分類で考え、それぞれの育成や最良の組み合わせを構築、評価するべき。その結果をみてSも支援、協力、協働がしやすくなる。