

松山市観光施設事業（松山城・索道）経営戦略（案）の概要

①経営の基本方針

1. 史跡としての本質的価値と安全の確保を最優先とした整備を行います。
2. 幅広い世代・地域の方々が楽しめるよう、受入環境を充実させていきます。
3. 松山城の持つ本質的価値を分かりやすく伝えるコンテンツを充実させていきます。
4. 松山城を中心とした市街地のにぎわいづくりに貢献していきます。

②経営の状況について（これまでの収支の概要）

観光施設事業（城）（索道）の平成29年度から令和元年度までの形式的収支の推移は、以下のグラフのとおりです。

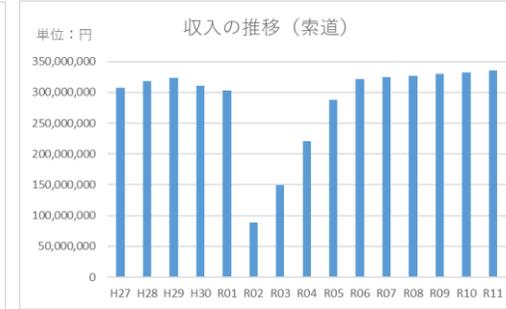
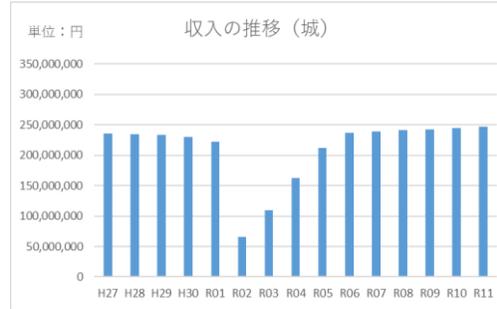
観光施設事業（城）について、繰越金を除く収入は約220,000～230,000千円であり、そのほとんどが料金収入（城閣観覧手数料等）となっています。また、繰越金を含めると令和元年度の収入は約1,500,000千円でした。一方、総費用は年度により差異がありますが、令和元年度は約160,000千円であり、主な費用は、指定管理料約80,000千円、夏季ライトアップイベント経費約20,000千円、冬季集客イベント経費約15,000千円、建造物改修工事経費約13,000千円でした。

観光施設事業（索道）について、繰越金を除く収入は約300,000～320,000千円であり、そのほとんどが料金収入（旅客運輸使用料、駐車場使用料等）となっています。また、繰越金を含めると令和元年度の収入は約1,150,000千円でした。一方、総費用は年度により差異がありますが、令和元年度は約275,000千円であり、主な費用は、指定管理料約172,000千円、喜与町駐車場改修工事や長者ヶ平トイレ改修工事等の工事経費約78,000千円でした。

なお、観光施設事業（城）（索道）共に黒字経営ができているため、形式収支は増加しています。

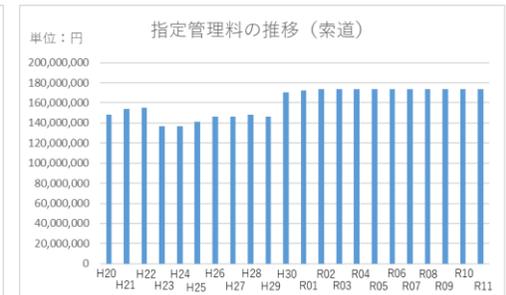
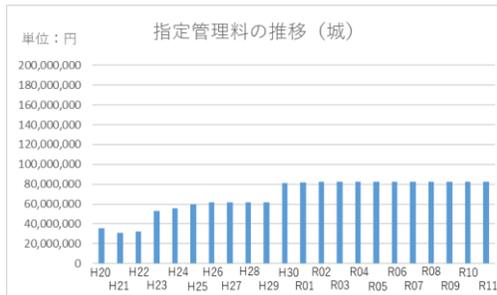
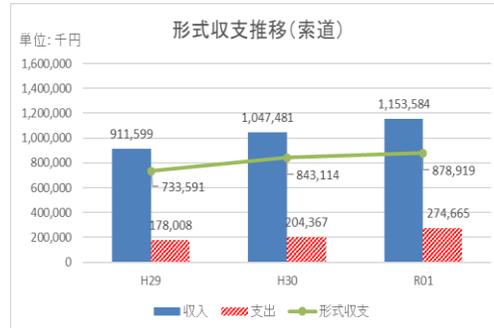
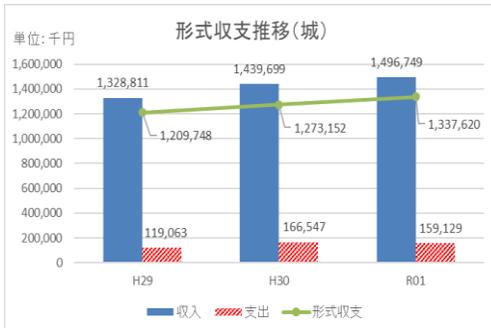
③収入の考え方

1. 松山市観光客推定表から日本人観光客（96.3%）、外国人観光客（3.7%）の割合を計算
2. 日本の将来推計人口（国立社会保障・人口問題研究所）の減少割合と外国人旅行者に関する目標値（観光庁）の増加割合に、集客戦略の取組により、毎年1%の増加を見込み、向こう10年間の収入状況を計算
4. 日本人観光客については、令和2年度は70%減少、令和3年度は50%減少、令和4年度は30%減少と20%ずつ回復した係数を2. に掛け合わせて計算
5. 外国人観光客については、令和2年度から令和3年度は100%減少、令和4年度は30%減少した係数を2. に掛け合わせて計算



④支出の考え方（指定管理料）

第2期（平成25年度～平成29年度）から第3期（平成30年度～令和4年度）に移行した指定管理料は、人数増や人件費単価の見直しにより、増額となっています。第3期の平成30年度は消費税率8%、令和元年度は8%と10%が混在、令和2年度から10%となっていることから、令和2年度の指定管理料を向こう10年間の金額として設定しました。



松山市観光施設事業（松山城・索道）経営戦略（案）の概要

⑤支出の考え方（工事請負費）

【松山城】

松山城の建造物は、平成30年度から令和4年度までの5年間にかけて、計画的に改修工事を実施しています。

平成30年度は天神櫓（約22,364千円）、令和元年度は北隅櫓・玄関・玄関多聞櫓（約40,813千円）、令和2年度は南隅櫓・十間廊下（約46,858千円）、令和3年度は巽櫓（約36,923千円）、令和4年度は良門・同東続櫓（約57,625千円）を改修予定です。なお、令和2年度は令和元年度の繰越明許分の支出があるほか、火災報知設備更新工事（約15,000千円）を予定しています。

令和5年度以降は、平成30年度から令和4年度までの「松山城本丸復元建造物調査報告書」に基づく建造物改修経費の平均額（約40,917千円）に過去の実績に基づいた小規模営繕工事経費（約2,000千円）を加算して見込んでいます。

【索道】

令和元年度は、喜与町駐車場改修工事や長者ヶ平トイレ改修工事等を実施し、例年と比べて工事請負費が増加しました。

令和4年度はロープウェイ搬器の入替（約150,000千円）、リフトの原動装置改修工事（約10,000千円）、令和7年度はリフト支曳索入替（約10,000千円）、空調設備更新工事（約200,000千円）を予定しています。

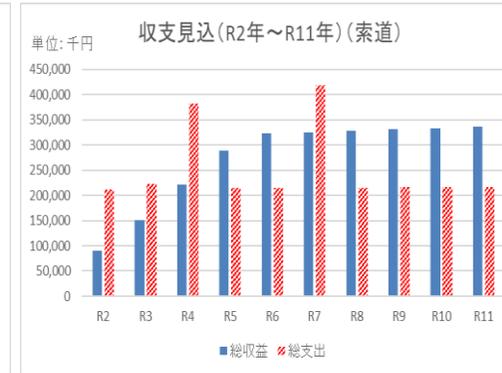
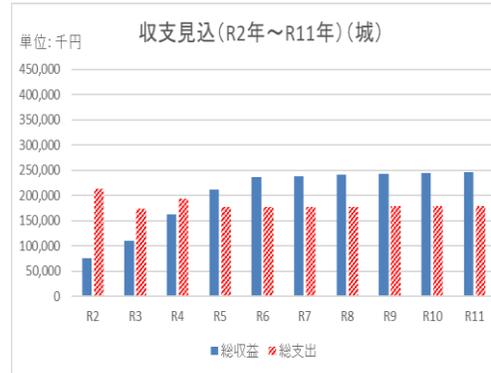
それ以外の年度については、過去の実績に基づき小規模営繕工事経費（約7,500千円）を見込んでいます。

⑥今後の収支について（見込）

令和2年度から令和11年度までの収支見込については、下記のとおりです。新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、令和4年度までは単年度収支は赤字となり、令和5年度から黒字となる見込みです。

索道については、令和7年度にリフト支曳索入替（約10,000千円）、空調設備更新工事（約200,000千円）を予定していることから、赤字となる見込みです。

なお、松山城、索道の赤字部分については、繰越金を充当することで、一般会計からの繰入金や起債を活用することなく、健全な経営が可能であると見込んでいます。



⑦今後の誘客戦略

観光施設事業（城）（索道）を健全に経営していくことはもとより、新規顧客の獲得、リピーターの獲得及び滞留時間の延長により、松山城を中心とした街のにぎわいを創出し、地域振興、経済活性化を図ります。

- ・ SNSやWEBによる効果的な情報発信
- ・ 天守内の展示の改善や動線の見直し
- ・ AR・VRを活用した体験コンテンツの整備
- ・ イベントによるにぎわいづくりやレクリエーション、学びの場としての活用
- ・ ライトアップイベントの企画等、夜間や早朝といった施設の遊休時間を活用

