松山市における観光振興の方向性(計画骨子）の確認と必要となる施策展開について

第２回　松山市観光振興計画　策定会議

2026年10月8日

(株)JTB松山支店　(株)JTB総合研究所

観光振興計画の構成

目次

第１章．計画の概要	2
１．松山市観光振興計画策定の目的	2
２．本計画の位置付け	3
３．本計画の計画期間	3
４．本計画の目標　*施策等を定めた段階で設定	－
第2章．観光の現状	4
１．松山市の観光・交流資源　*施策等を定めた段階で整理	－
２．国の観光の現状	4
(1)国の観光政策	4
(2)国の観光動向	7
３．愛媛県の観光の現状	9
(1)愛媛県の観光政策	9
(2)県の観光動向	10
４．観光をとりまく環境の変化　*全体の方向性が定まった段階で挿入	－
５．新しい観光の潮流　*全体の方向性が定まった段階で挿入	－
第3章　松山市の観光の課題　★議論1	11
１．松山市観光の現状分析	11
２．松山市観光の課題	18
第4章．松山市観光の基本理念と基本方針　★議論2	20
1．松山市の松山市観光振興に対する基本的な考え方	20
2．基本理念	21
3．基本方針	22
第５章．観光振興へ向けた施策　★議論3	23
１．施策の体系	－
２．施策の内容	－
第６章．計画の推進へ向けて	－
１．推進体制	－
２．スケジュール及び重点施策	－

１．松山市観光振興計画策定の目的

本市の基幹産業の１つである観光は、地域経済を支える重要な役割を果たしています。しかし近年では、急速な観光の潮流の変化やデジタル化の進展など、観光産業を取り巻く環境への迅速かつ適切な対応が求められています。

また、世界的なオーバーツーリズムなど、観光の拡大が地域の自然環境や文化、市民生活に与える負の影響に対する課題意識が高まっており、地域の観光施策においてもサステナブル（持続可能性）の視点を組み込むことが不可欠となっています。

こうした時代の変化に対応する今後の観光振興においては、マーケティング視点に基づく戦略的なアプローチが必要不可欠です。それと同時に、単なる集客や消費額の拡大に留まることなく、地域住民の生活の質の向上との両立を一体的に推進するマネジメント視点の重要性が高まっています。

こうした状況を踏まえ、本市では環境の変化を的確に捉えた持続可能な観光地域づくりを推進するため、観光客、市民、そして観光関連事業者や多様な地域事業者がともに満足できる観光のあり方を目指し、新たな観光振興計画を策定します。

2. 本計画の位置づけ

本計画の策定においては、上位計画である『松山市総合計画』の観光関連領域での方針、国・県等の関連する諸計画、及び、松山観光コンベンション協会の「観光地域づくり戦略」との整合性を図ります。また、本計画では観光庁の『日本版持続可能な観光ガイドライン』より本市で必要となる取組を取り入れ、持続可能な観光振興の基本的な方針を示します。



3. 計画期間

本計画の計画期間は、2027(R9)年度から2031(R13)年度までの**5年間**とします。
また、観光を取り巻く環境の変化　を捉え、適宜修正を行います。

	2027 (R9)年	2028 (R10)年	2029 (R11)年	2030 (R12)年	2031 (R13)年
総合計画（松山市）	2025(R7)年-2034(R16)年				
観光振興計画（松山市）	2027(R9)年-2031(R13)年				
観光立国推進基本計画（観光庁）	第5次計画　2026(R8)年-2030(R12)年				

2. 国の観光の現状

(1)国の観光政策　　観光立国推進基本計画(第5次)

令和8年3月に「観光立国推進基本計画」が閣議決定され、観光を地域経済・日本経済の発展をリードする戦略産業であると位置づけ、「観光の持続的な発展」、「消費額拡大」、「地方誘客促進」、「観光と交通・まちづくりとの連携強化」、「新技術の活用・本格展開」を施策の方向性として示されています。

観光立国推進基本計画(第5次)の基本方針と主な施策

インバウンドの戦略的誘客と住民生活の質の確保との両立	基本方針	◆局所的・地域的に生じている混雑・マナー違反等の個別課題への対応（民泊関係含む） ◆地方誘客を進めるための広域的な体制の整備 ◆地方誘客及び消費拡大に効果の高い観光コンテンツの充実 ◆地方部への交通ネットワークの機能強化
	主な施策	◇過度の混雑対策 ◇マナー違反対策 ◇その他のインバウンド増加に伴う対応 ◇地域一体となった持続可能な観光地域づくりの推進 ◇出入国に関する措置等の受入体制の確保
国内交流・アウトバウンド拡大	基本方針	◆休暇の分散・旅行需要の平準化 ◆関係人口の創出や二地域居住の促進 ◆国内・海外旅行の需要喚起に向けた機運醸成 ◆観光復興に向けた再生支援
	主な施策	◇国内旅行需要の平準化の促進 ◇新たな交流市場の開拓 ◇国内交流の活性化 ◇観光復興に向けた取り組み ◇アウトバウンドの促進
観光地・観光産業の強靭化	基本方針	◆持続可能性を高めるためのインバウンド市場・観光コンテンツの多様化 ◆観光DX、省力化投資等による生産性向上 ◆健全な競争環境の整備 ◆ユニバーサルツーリズムなど多様なニーズへの対応
	主な施策	◇観光地の強靭化 ◇インバウンド市場・観光コンテンツの多様化 ◇観光DX・地域交通DXの推進 ◇観光産業の経営力強靭化 ◇健全な競争環境の整備 ◇観光人材の確保 ◇多様なニーズに対応した受入環境整備 ◇休暇の分散・旅行需要の平準化 ◇災害・感染症危機・テロ対策等安全・安心な滞在環境の実現

2. 国の観光の現状

(1)国の観光政策

観光立国推進基本計画(第5次)の主な目標

インバウンドの戦略的誘客と住民生活の質の確保との両立

目標	2025年実績	2030年目標値
①観光客の戦略的な誘客と住民生活の質の確保との両立に取り組む地域数	47地域	100地域
②訪日外国人旅行者数	4,268万人	6,000万人
③訪日外国人旅行者に占めるリピーター数	2,761万人	4,000万人
④訪日外国人旅行消費額	9.5兆円	15兆円
⑤訪日外国人旅行消費額単価	22.9万円	25万円
⑥訪日外国人旅行者の地方部における延べ宿泊者数	5,873万人泊	1.3億人泊
⑦国際会議の開催件数	アジア最大 世界7位	アジア最上位 世界5位以内

国内交流・アウトバウンド拡大

目標	2025年実績	2030年目標値
⑧国内旅行消費額	26.8兆円	30兆円
⑨日本人の地方部延べ宿泊者数	3.0億人泊	3.2億人泊
⑩日本人の海外旅行者数	1,473万人	2,008万人

観光地・観光産業の強靭化

目標	2025年実績	2030年目標値
⑪宿泊業が創出した付加価値額	4.3兆円　*	6.8兆円

2. 国の観光の現状

(1)国の観光政策　日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D)

観光が地域の生活環境や文化などにもたらす負の影響、持続的な観光振興に大きなダメージを与える感染症の拡大や自然災害への対応など、地域の観光振興に対しサステナブルな視点が世界的に求められています。

観光庁は令和2(2020)年に、持続的な観光の国際基準である『GSTC-D(Global Sustainable Tourism Criteria for Destinations)』に準拠し、日本の特性を項目に反映した『持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D：Japan Sustainable Tourism Standard for Destinations)』を策定し、多面的な現状把握の結果に基づき、持続可能な観光地マネジメントを行うための観光指標を地域の観光推進組織に対して示しました。

ガイドラインでは、持続可能な観光振興において必要となる以下の項目が示されています。

A 持続可能なマネジメント

A１　デスティネーション・マネジメント戦略と実行計画
A２　デスティネーション・マネジメントの責任
A３　モニタリングと結果の公表
A４　観光による負荷軽減のための財源
A５　事業者における持続可能な観光への理解促進
A６　住民参加と意見聴取
A７　住民意見の調査
A８　観光教育
A９　旅行者意見の調査
A10　プロモーションと情報
A11　旅行者の数と活動の管理
A12　計画に関する規制と開発管理
A13　適切な民泊運営
A14　気候変動の適応
A15　危機管理
A16　感染症対策

B 社会経済のサスティナビリティ

B１　観光による経済効果の測定
B２　ディーセント・ワークと雇用機会
B３　地域事業者の支援と公正な取引
B４　コミュニティへの支援
B５　搾取や差別の防止
B６　地権と使用権利
B７　安全と治安
B８　多様な受入環境整備

C 文化的サスティナビリティ

C１　文化遺産の保護
C２　有形文化遺産
C３　無形文化遺産
C４　地域住民のアクセス権
C５　知的財産
C６　文化遺産における旅行者の管理
C７　文化遺産における旅行者のふるまい
C８　観光資源の解説

D 環境のサスティナビリティ

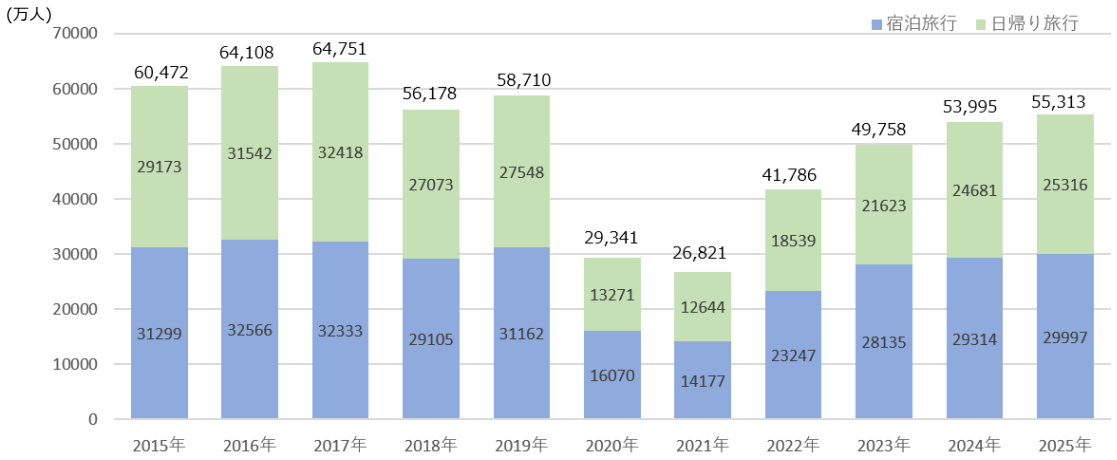
D１　自然遺産
D２　自然遺産における旅行者の管理
D３　自然遺産における旅行者のふるまい
D４　生態系の維持
D５　野生生物の保護
D６　動物福祉
D７　省エネルギー
D８　水資源の管理
D９　水質
D10　排水
D11　廃棄物
D12　温室効果ガスの排出と気候変動の緩和
D13　環境負荷の小さい交通
D14　光害(ひかり がい)
D15　騒音

2. 国の観光の現状

(2)国の観光動向

①日本人旅行者数

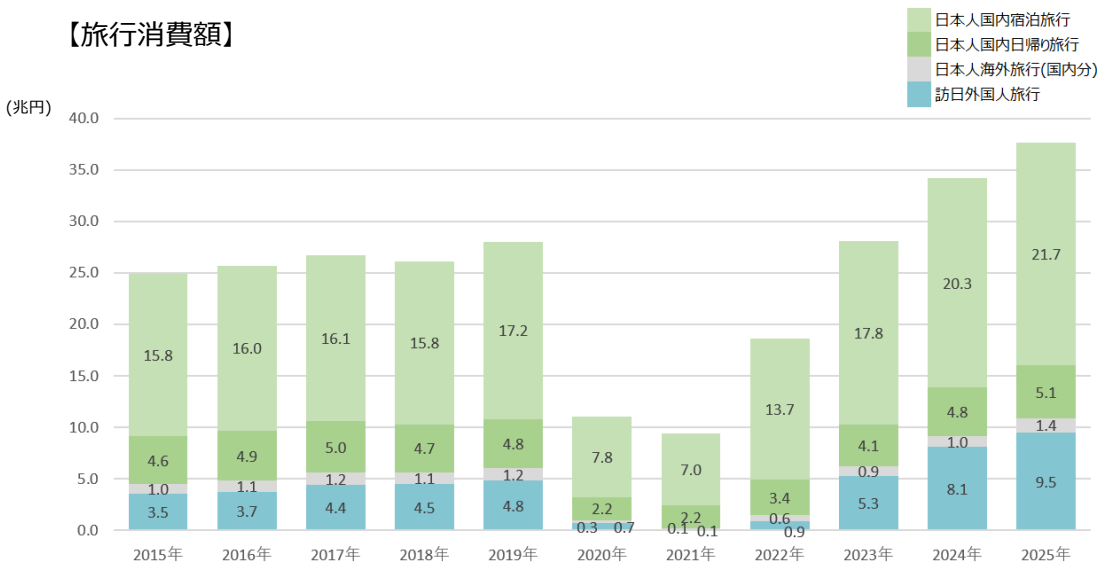
2025年の国内旅行者数は、宿泊旅行、日帰り旅行ともにコロナ禍前の2019年を下回っています。



※宿泊旅行統計調査(観光庁)

②旅行消費額

旅行者数が2019年の水準に達していないのに対し、宿泊旅行の消費額は2019年を大きく上回る結果となっており、旅行市場の変化が窺えます。



※旅行・観光消費動向調査(観光庁)

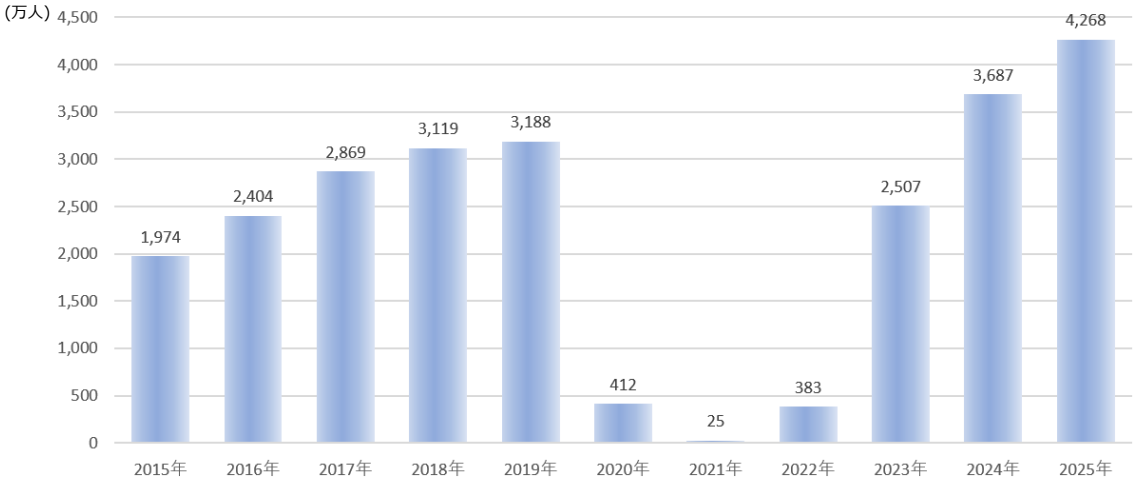
2. 国の観光の現状

(2)国の観光動向

③訪日外国人旅行者数

令和6（2024）年の訪日外国人旅行者数は過去最高の3,687万人に達し、平成31（2019）年を大きく上回りました。

【訪日外国人旅行者数の推移】

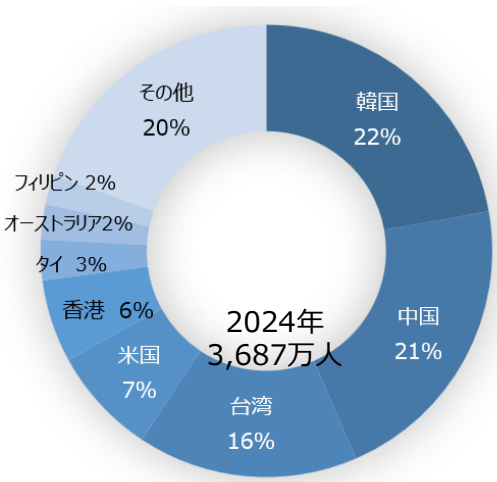


※ 訪日外客統計(日本政府観光局)

④訪日外国人旅行者数の国・地域別構成

国別の構成は韓国22%、中国21%、台湾16%、米国7%、香港6%の順となっています。

【旅行者数の国・地域別構成】

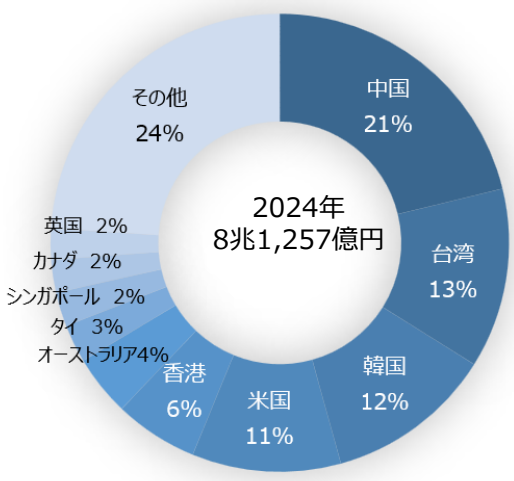


※訪日外客統計(日本政府観光局)

⑤旅行消費額の国・地域別構成

消費額の構成では、中国21%、台湾13%、韓国12%、米国11%、香港6%の順となっており、旅行者数でトップの韓国は3位、米国は旅行者数の構成を上回っています。

【旅行消費額の国・地域別構成】



※インバウンド消費動向調査(観光庁)

３．愛媛県観光の現状

(1)愛媛県の観光政策

令和5年度から令和9年度までの5年間を対象に策定した、「第3期観光振興基本計画」では、コロナ禍による大きな環境変化を経て、デジタル技術の活用や持続可能な観光地の形成を柱とした新たな戦略が提示されています。計画における政策の３本柱と４つの施策、それに紐づく主要な施策、及び目標値は以下の通り。

政策３本柱

１．来訪の動機となる愛媛のブランド化と受入態勢の整備
２．科学的なデータ分析に基づく、コト消費を重視した地域資源の磨上げと域内流動・消費行動の促進
３．SDGsの達成に貢献する持続可能な観光地づくりの推進

4つの施策と主要施策

１．地域資源の活用とデジタル技術を駆使した戦略的な観光施策	主な施策	◇サイクルツーリズムのブランド化： ◇四国遍路のブランド化と世界遺産登録推進 ◇主要資源の磨き上げとプロモーション ◇インバウンド誘客の強化 ◇デジタルマーケティングの高度化
２．観光産業のみならず他産業への相乗効果を生み出す観光施策	主な施策	◇インバウンド新規事業支援 ◇域内消費・循環の仕組みづくり ◇MICEの誘致・受入体制整備
３．将来にわたる持続可能な地域の形成に向けた観光施策	主な施策	◇持続可能な観光地づくり ◇多様な旅行者への受入環境整備 ◇二次交通（ラストワンマイル）の在り方検討 ◇人材の確保・関係人口の創出 ◇シビックプライドの醸成
４．地域振興を目指すエリアマネジメント組織の形成に向けた施策	主な施策	◇推進体制の見直しと機能強化 ◇市町・関係団体との連携・財源確保

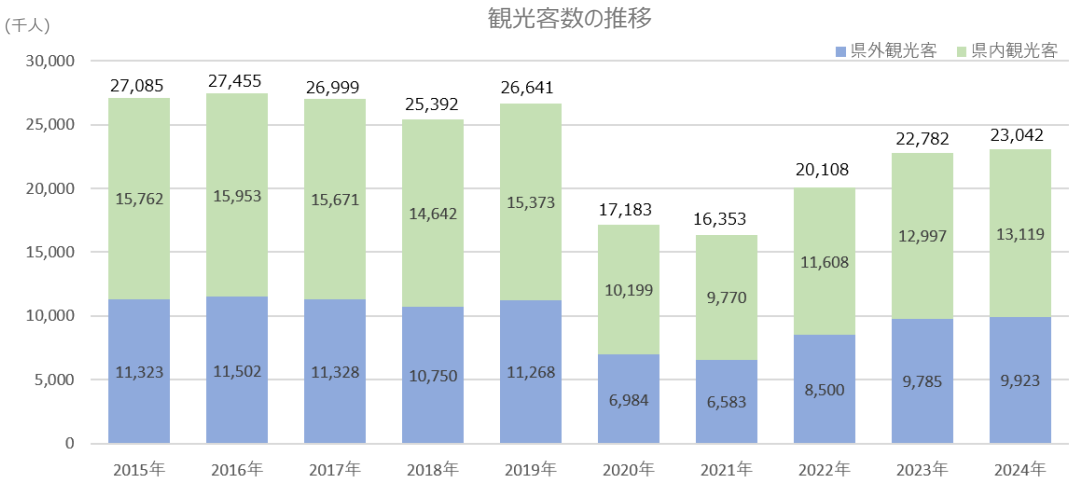
目標		令和元年実績	令和9年目標値
KGI	観光消費額	1,174億円	1,350億円
	訪日外国人観光消費額	49億円	100億円
KPI	観光入込客数	26,641千人	29,300千人
	県外観光入込客数	11,268千人	12,400千人
	延べ宿泊客数	4,745千人	5,500千人
	外国人延べ宿泊客数	216千人	430千人
	国内観光客旅行消費単価	24千円	30千円
	訪日外国人旅行消費単価	41千円	50千円
活動指標	県観光関連関与額	4億円	10億円

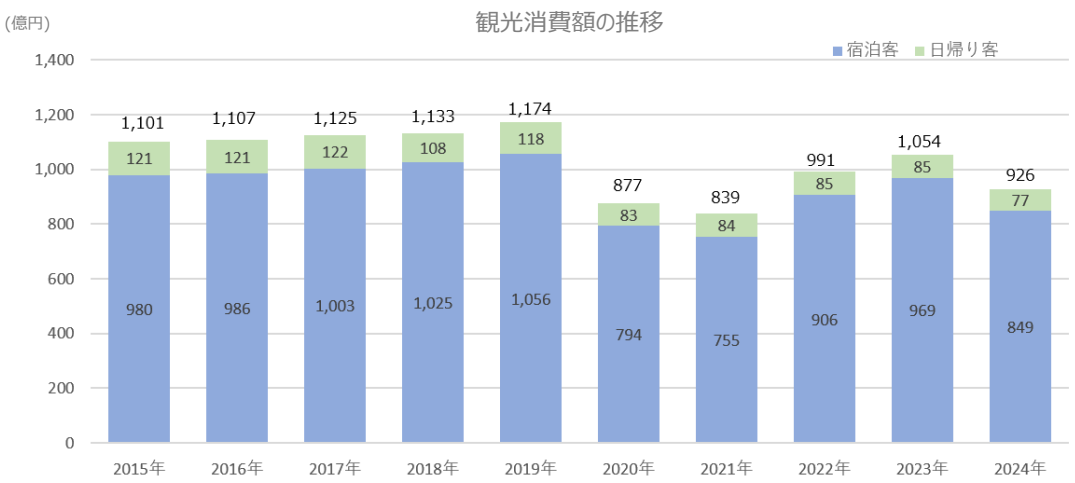
3．愛媛県観光の現状

(2)愛媛県の観光動向

2024年の愛媛県の観光客数は2,304万人で、コロナ禍前の2019年の86%に留まっており、2023年からも伸びは見られません。

2024年の観光消費額は926億円で、2019年の78%程度となっています。また、観光消費額は宿泊客の割合が92%を占めています。



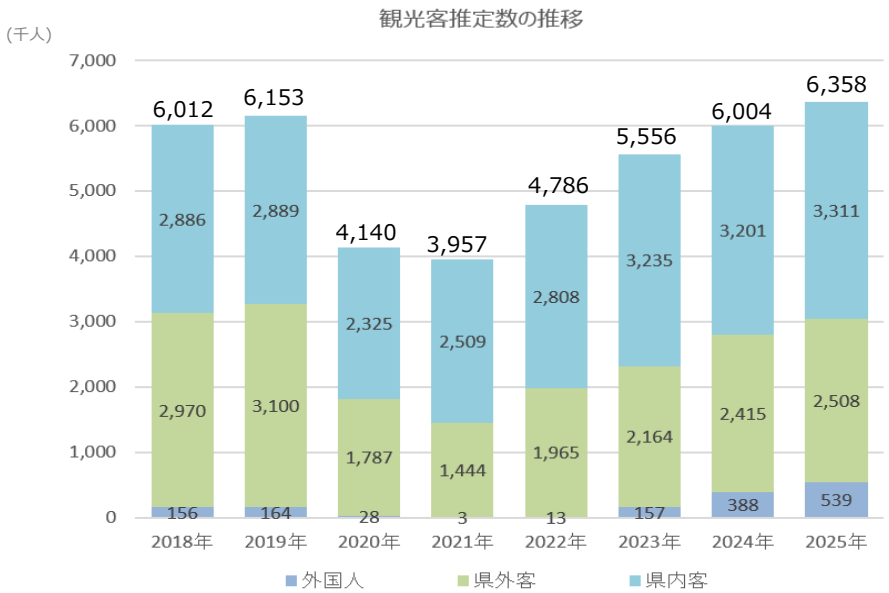


※「観光客数とその消費額」愛媛県

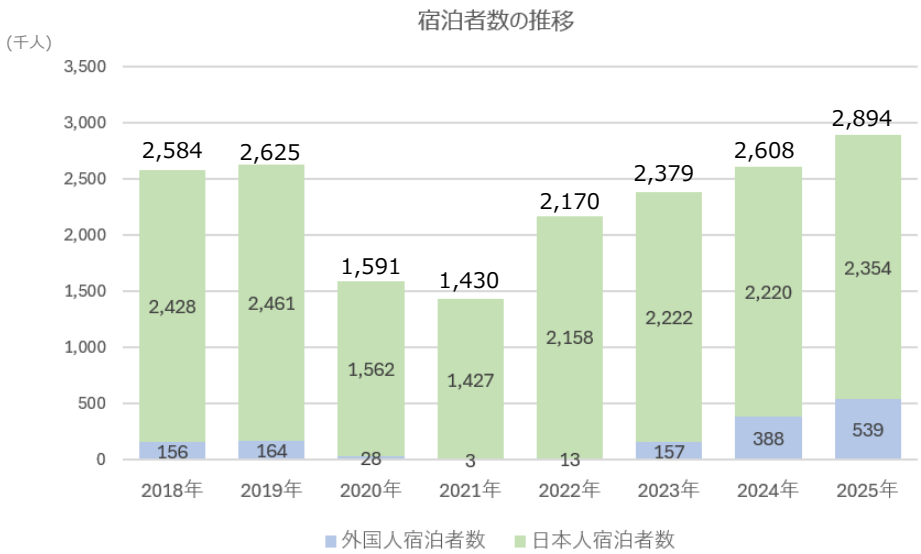
1．松山市観光の現状分析

2025年の松山市の観光客推定数は636万人で、コロナ禍前の2019年を上回っていますが、県外客数は2019年を大きく下回っており、県内客と外国人旅行者で全体を押し上げています。

2025年の宿泊者数は289万人で、2019年を上回っていますが、外国人が底上げをしており、日本人の宿泊者数は2019年を下回っています。



*松山市観光客推定表



*松山市観光客推定表

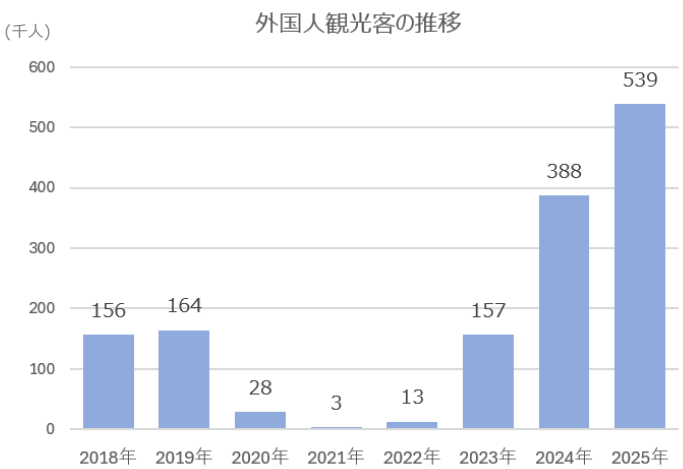
1．松山市観光の現状分析

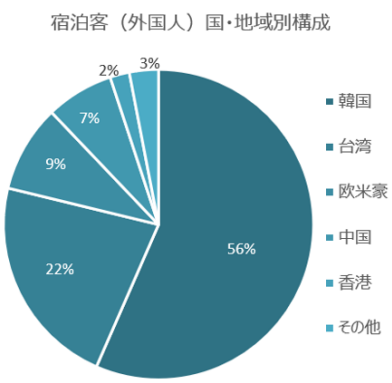
観光消費額のトータルでは2024年でコロナ禍前の2019年を上回っていますが、2025年は国内客の消費額が大きく減少し、外国人観光客が大きく伸びています。



出典：松山市観光客推定表

外国人旅行者数は2024年以降大きく伸びており、外国人旅行者の国・地域別構成(2025年)は、韓国が56%を占め、以下、台湾(22%)、欧米豪(9%）、中国（7%)の順となっています。



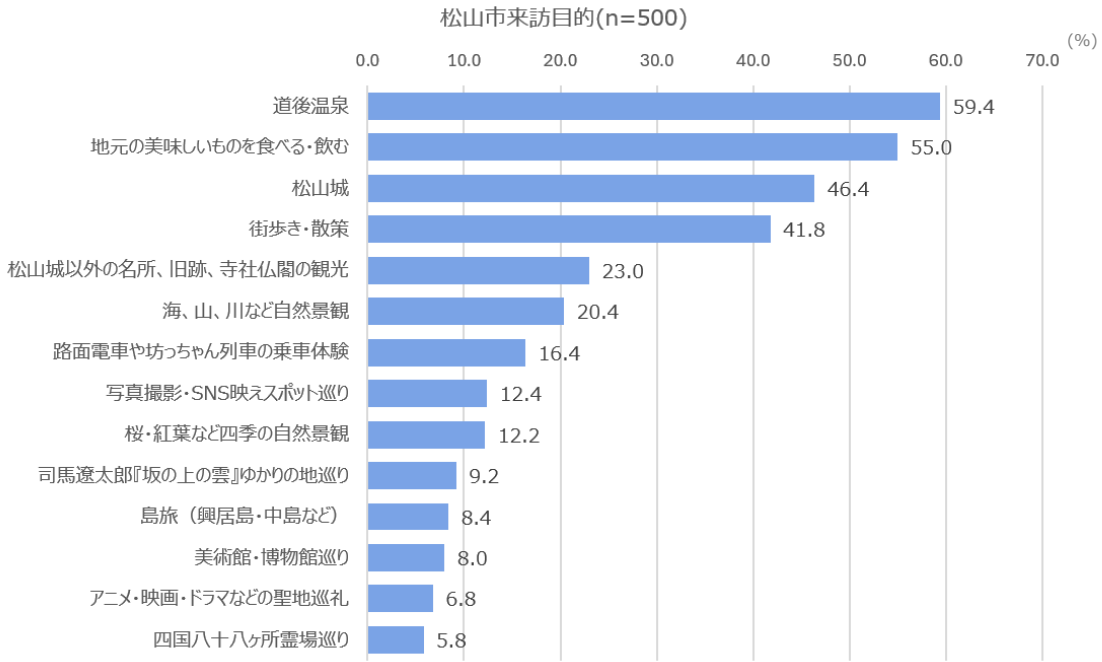


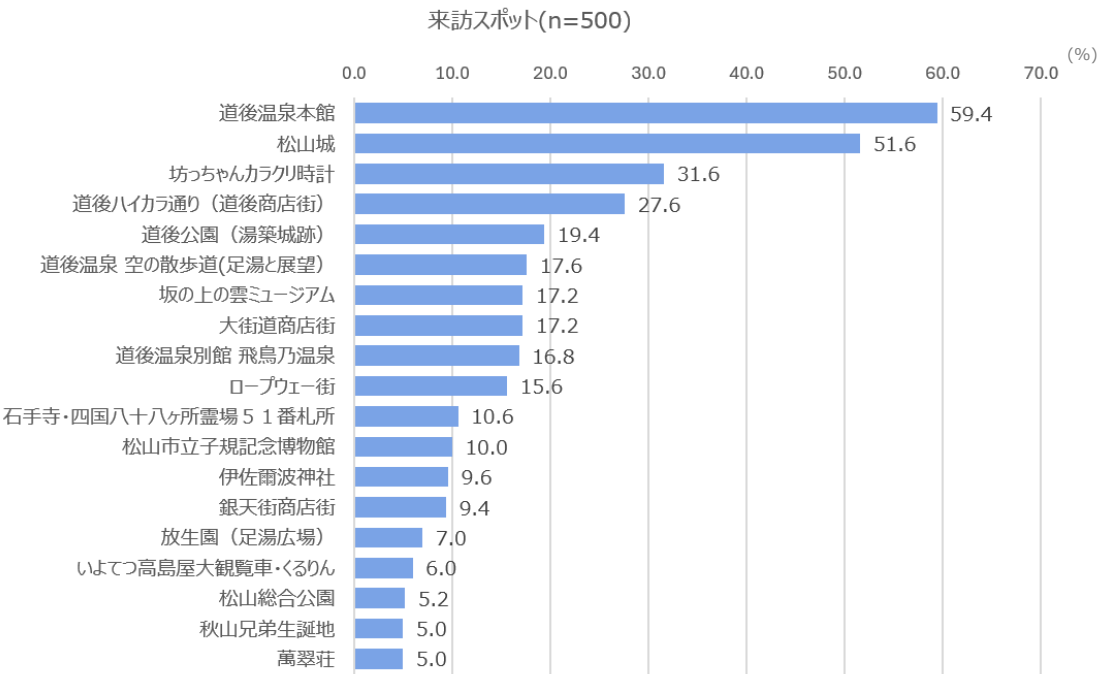
出典：松山市観光客推定表

1．松山市観光の現状分析（来訪者調査）

松山市の来訪目的は、「道後温泉」が59.4%で最も多く、以下、「地元の美味しいものを食べる・飲む」55.0%、「松山城」46.4%、「街歩き・散策」41.8%、「松山城以外の名所、旧跡、寺社仏閣の観光」23.0%の順となっています。

実際に訪れたスポットとしても、道後温泉エリアの諸スポットと松山城が上位を占めています。

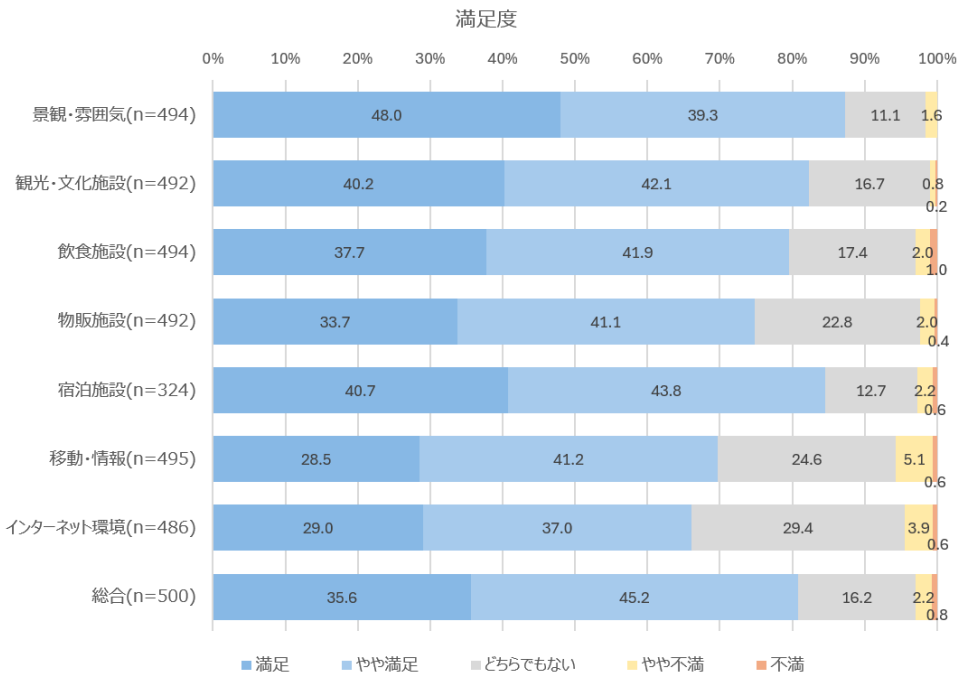


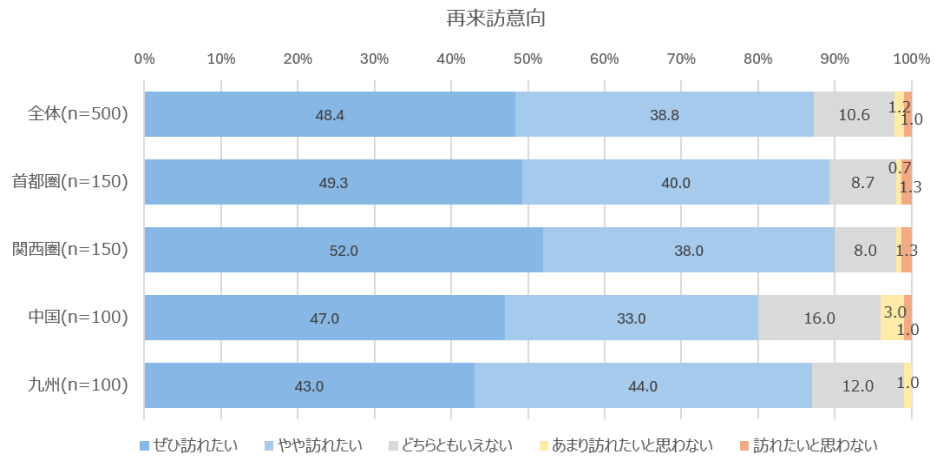


1. 松山市観光の現状分析 (来訪者調査)

総合的な満足度では、「やや満足」を含め来訪者全体の81.8%が満足と回答しており、35.6%が「満足」と積極的に評価しています。「景観・雰囲気」や「宿泊施設」は9割弱が評価しているのに対し、「移動・情報」、「インターネット環境」の評価が相対的に低くなっています。

また、9割弱が再来訪意向を示しており、「ぜひ訪れたい」という積極的意向者も半数程度見られます。

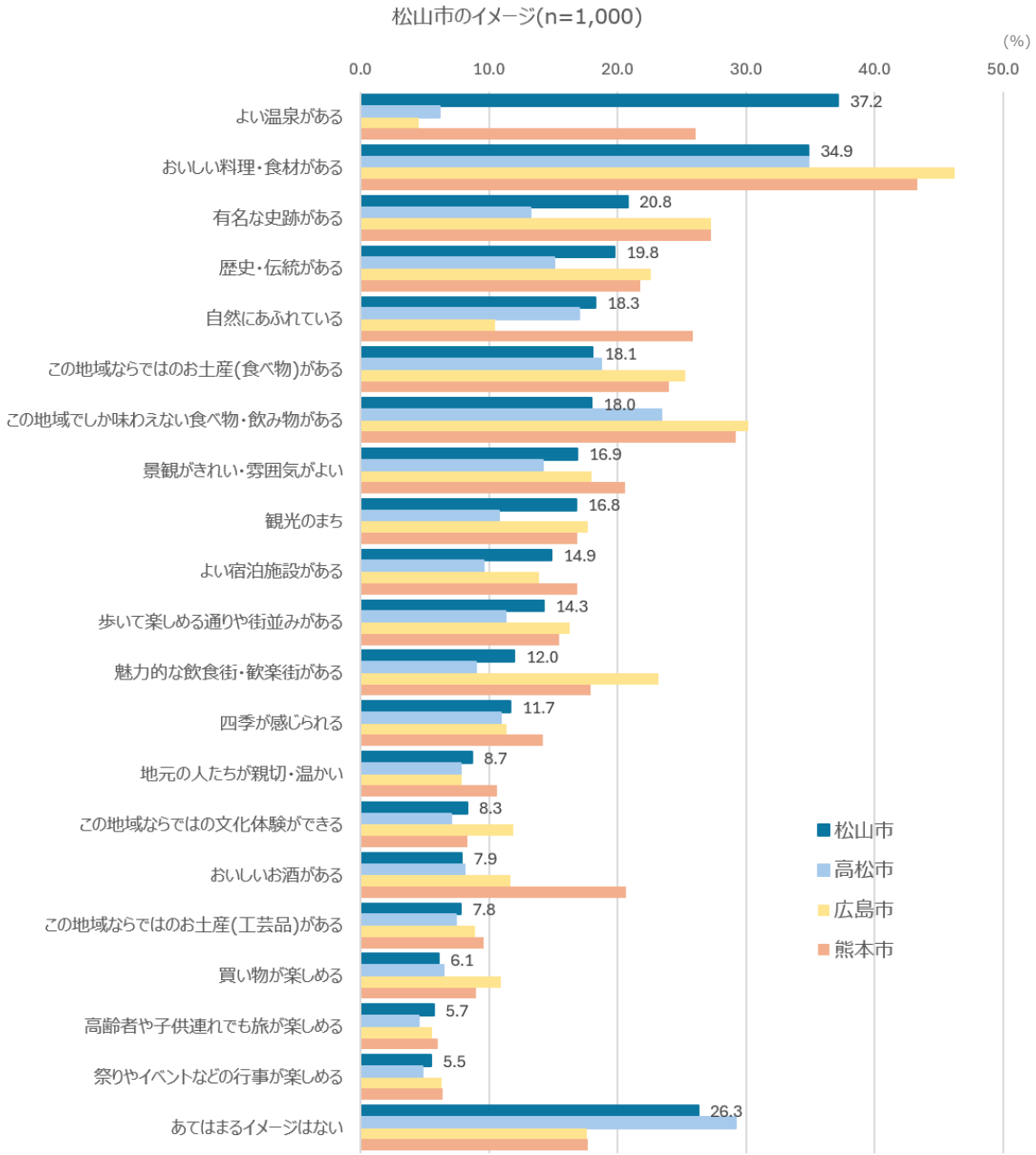




1．松山市観光の現状分析　（ターゲット市場調査）

松山市のイメージは、「よい温泉がある」37.2%、「おいしい料理・食材がある」34.9%が比較的多く見られ、「有名な史跡がある」、「歴史・伝統がある」、「自然にあふれている」、「この地域ならではのお土産(食べ物)がある」が2割程度で次いでいます。

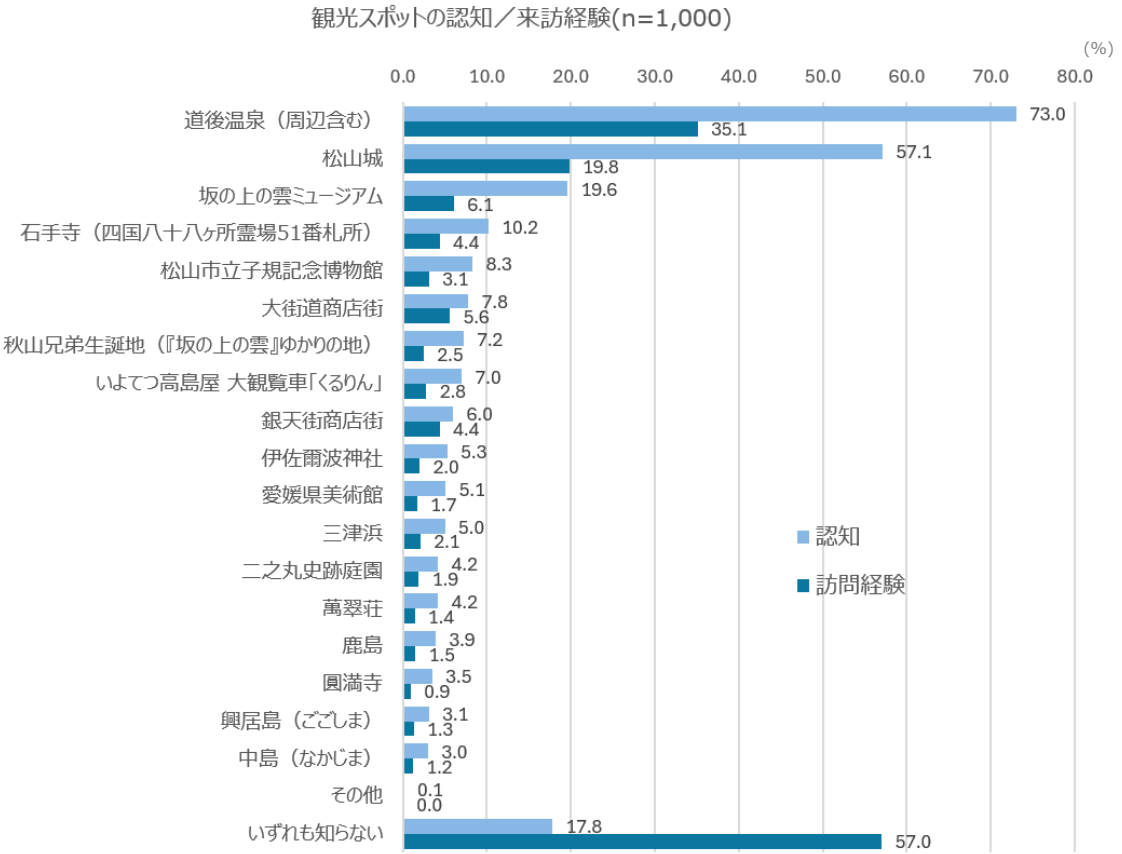
「よい温泉がある」は、比較のため提示した3都市(高松市・広島市・熊本市)を上回っていますが、料理、史跡、歴史・伝統等のイメージでは広島市、熊本市を下回っています。

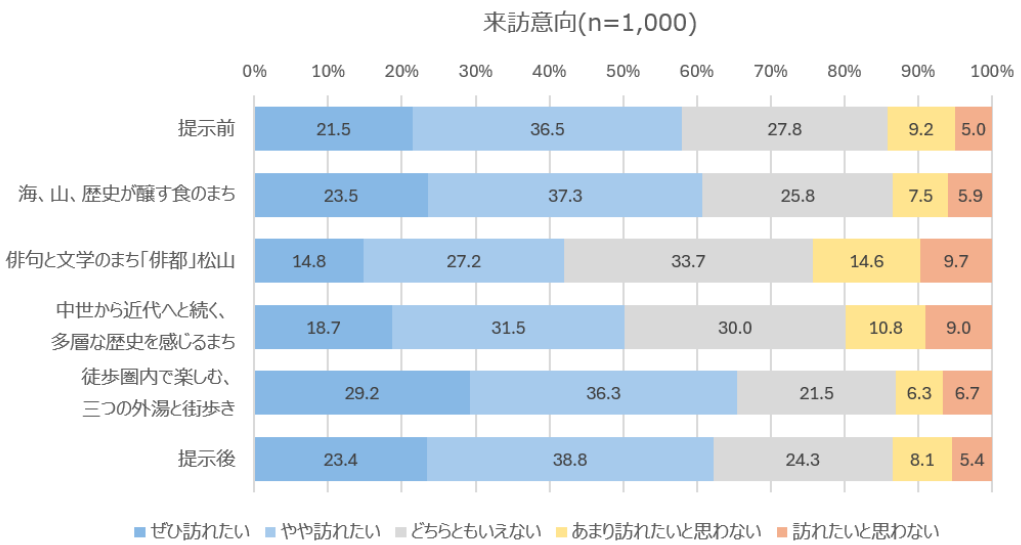


1．松山市観光の現状分析　(ターゲット市場調査)

松山市の主要観光スポットの認知、来訪経験は下図の通りであり、「道後温泉」、「松山城」が中心で、大きく差が開いて「坂の上の雲ミュージアム」が2割程度で次いでいます。

今後松山市を訪れたいと意向を示した人は58.0%でした。食のまち、俳句と文学のまち、歴史のまち、道後温泉の街歩き等を説明文とビジュアルを提示して来訪意向を確認したところ、食のまちと街歩きは当初の意向を上回り、一連の意向を確認した後に改めて確認した松山市への来訪意向は62.2%と、説明提示前を上回りました。





1．松山市観光の現状分析　(ターゲット市場調査)

＜観光資源のポテンシャル評価／提示資料＞

海、山、歴史が醸す食のまち

松山は、穏やかな瀬戸内海と緑豊かな石鎚山系の恵みと、城下町や温泉地としての歴史に育まれた食のまち。あなたのお気に入りの「味」が、きっと松山で見つかります。

松山の食を語る上で欠かせないのが瀬戸内の海鮮です。新鮮な真鯛を丸ごと一尾、昆布出汁とともにお米と炊き込む松山鯛飯は、お米に鯛の旨味が染み込んだ格別な逸品です。地魚の出汁と甘口の醤油を効かせた特製の酢飯に、穴子や海老などを色鮮やかに散りばめた松山鮓（まつやまずし）は、かつて正岡子規や夏目漱石も魅了した、お祝いの席には欠かせない華やかなおもてなしの味です。知る人ぞ知る名物として、アルミの器で供される、甘めの出汁と柔らかい麺が特徴の鍋焼うどんもあります。これらは、市街地の多くの飲食店で味わうことができます。

また、松山では独自の「お茶請け（菓子）文化」も深く根付いてきました。夏目漱石の小説に因んだ、緑・黄・茶の3色が愛らしい「ぼっちゃん団子」、江戸時代に南蛮菓子をヒントに松山藩主が考案したという、カステラに巻かれた餡からゆずの香りが広がる「タルト」などが有名です。

柑橘王国として「紅まどんな」や「せとか」などの最高級ブランドみかんが市場を彩り、都市伝説であった「蛇口からみかんジュース」を体験できるお店も登場しているほか、みかん狩り体験も楽しめます。


松山鯛飯


松山鮓


鍋焼うどん


タルト



ぼっちゃん団子

俳句と文学のまち「俳都」松山

近代俳句の祖・正岡子規。彼の生誕の地である松山市は、至る所に名句が刻まれた「句碑」が佇み、誰でも気軽に投句できる「俳句ポスト」も設置され、子規が愛した言葉の文化が今も人々の日常に深く根付く「俳都」です。

また、松山は子規の親友であった夏目漱石ゆかりのまちでもあります。漱石が英語教師として赴任し、名作『坊っちゃん』の舞台となった松山には、日本最古の名湯・道後温泉など彼が過ごした熱気ある明治の面影が残り、「坊っちゃん列車」など小説にちなんだものが点在しています。

そして、子規の友人であり、激動の時代を駆け抜けた秋山好古・真之兄弟の生涯を描いたのが、司馬遼太郎の『坂の上の雲』です。彼らの情熱は、今も松山の誇り。安藤忠雄氏設計の「坂の上の雲ミュージアム」をはじめ、街の随所で作品の息吹を体感できます。偉大な文人たちが愛し、物語が生き続けるまち・松山へ、文学の息吹にふれる旅に出かけてみませんか。


句碑めぐり　俳句ポスト


道後温泉駅と坊ちゃん列車


坂の上の雲ミュージアム

中世から近代へと続く、多層な歴史を感じるまち

街のどこからでも見上げる位置にそびえる松山城。関ヶ原の戦いで活躍した不屈の武将・加藤嘉明によって築かれたこの巨大な要塞は、日本にわずか12城しか残っていない江戸時代までに建造された天守が残っている「現存十二天守」の一つです。山頂の本丸、そして山麓から中腹にかけて国内屈指の規模を誇る「登り石垣」が配され、連立式天守の姿は、今も圧倒的な威容を誇っています。山麓に広がる「二之丸史跡庭園」には、かつての藩主邸宅の間取りを水と緑で表現した優美な空間が広がり、かつての武家社会の権威と暮らしの息吹を今に伝えています。また、麓のロープウェイ街はみやげもの店などが並び、風情のある景観を残しています。

松山の歴史は江戸時代だけに留まりません。市内には、中世の四国を支配した守護・河野氏の居城である「湯築城跡（ゆづきじょうあと）」があり、復元された武家屋敷や土塁から、室町・戦国時代の激動を肌で感じることができます。さらに時代は進み、近代日本の幕開けとなった明治期。司馬遼太郎の巨編『坂の上の雲』の主人公であり、近代日本軍の礎を築いた秋山好古・真之兄弟が生まれ育ったのもこの街です。彼らの生誕地には生家が復元されています。

このように、幾重もの歴史のレイヤーが美しく重なり合う松山では、時代を駆け抜けた者たちの足跡をたどる、知的な旅が楽しめます。


松山城天守と登り石垣


二の丸史跡庭園


秋山兄弟生誕地


湯築城跡

徒歩圏内で楽しむ、三つの外湯と街歩き

道後温泉の最大の魅力は、見どころが徒歩圏内に凝縮されている点にあります。移動の手間なく、歴史ある温泉と趣深い街並みをコンパクトに満喫できます。

湯巡りの中心となるのは、個性の異なる三つの外湯です。明治の風格を残す木造建築の「本館」、伝統工芸と現代アートが融合した華やかな「別館　飛鳥乃湯泉」、そして地域の人々に親しまれる素朴な「椿の湯」があり、同じ源泉から湧き出る名湯をそれぞれの趣で楽しめます。

外湯の周辺には、徒歩数分で立ち寄れるスポットが点在しています。本館の南側にある高台「空の散歩道」では、足湯に浸かりながら温泉街を一望でき、夜には、浴衣姿でそぞろ歩きを楽しむ観光客の姿も見られ、本館のライトアップは見応えがあります。また、レトロな商店街「道後ハイカラ通り」から一歩路地へ入ると、隠れ家カフェが顔を覗かせ、少し歩くとカラフルな結び玉で知られる「圓満寺」を楽しめます。駅前では、定刻になると動き出す「坊っちゃんカラクリ時計」が訪れる人を迎えます。

伝統を守りながらも新たな魅力を発信し続ける道後温泉は、今もなお「癒やし」と「おもてなし」の心で訪れる人々を迎え続けています。


道後温泉本館


道後温泉別館 飛鳥乃温泉


空の散歩道


道後商店街

2. 松山市の課題

本市の観光を取り巻く状況と課題を客観的に把握し、今後の方向性を導き出すため、SWOT分析およびクロスSWOT分析を行いました。

SWOT分析は、戦略策定において、内部と外部の環境要因を評価するためのフレームワークです。地域が持つ強み（Strengths）、弱み（Weaknesses）、機会（Opportunities）、脅威（Threats）を明確にし、効果的な戦略を立案するために用います。

クロスSWOT分析は、SWOT分析の結果を総合的に分析し、具体的な戦略を導き出す手法です。これにより、単なる現状把握から一歩進んで、実行可能なアクションプランを作成するために用います。

SWOT分析

強み（S）	弱み（W）
●道後温泉を中心とした集客力 ●歴史・文学など観光資源の豊富さ ●瀬戸内の海鮮、柑橘などの食材の豊かさ ●飛行機・JR/フェリーなど市へのアクセスの良さ ●路面電車など市街地の交通インフラの充実 ●「瀬戸内・松山構想」を基にした広域連携 ●時期別の来訪者の偏りが少ない ●滞在の快適性（コンパクトシティ）	●道後温泉エリアへの観光客の集中 ●観光時間の短さ ●道後温泉・松山城以外の認知率の低さ ●食など主要観光資源イメージの相対的な弱さ ●外国人旅行者に対する受入環境整備が不十分 ●市街地以外の二次交通 ●ナイトコンテンツの不足 ●データを活用したマーケティング・デジタル化が不十分
●インバウンド観光の拡大 ●体験・関係志向など旅行意識の変化 ●持続可能性の意識の高まり	●政治・経済・社会情勢の変化 ●異常気象や地震などの災害リスク ●人口減少・高齢化・旅行の多様化による国内観光需要の減少 ●観光関連事業者における人材の減少 ●観光地間競争の激化 ●道後温泉付近におけるオーバーツーリズムの兆候
機会（O）	脅威（T）

クロスSWOT分析

	強み	弱み
機会	☞集客力のある資源を活用した市内回遊の促進 体験コンテンツ造成・周遊コースの提案 ☞インバウンド向けコンテンツの造成 ☞インバウンドにおけるターゲットを想定した積極的プロモーション展開	☞旅行者がストレスなく滞在できる受入環境の整備 （特にインバウンドを想定した早急な環境整備） ☞観光の潮流を見据えた道後エリア以外の資源を活用した、テーマ性、ストーリー性のあるコンテンツの造成 面としての魅力を発信 ☞データを活用したマーケティング
脅威	☞多様な来訪者との継続的なコミュニケーションによるCRMの展開・関係人口づくりなど ☞観光振興など市民の参画を促す仕掛けづくり ☞広域周遊・広域観光の促進	☞観光人材の確保と育成（雇用機会の創出や観光教育、地域教育等） ☞オーバーツーリズムを含む様々なリスクに対する危機管理

*CRM：Customer Relationship Management
顧客関係管理を意味する言葉で、顧客との関係を構築し、顧客満足度を向上させ、収益性の向上を図る戦略

2. 松山市観光の課題

各種調査結果、ＳＷＯＴ分析・クロスＳＷＯＴ分析、及び策定会議の結果等から、松山市の観光における課題を以下に整理します。

①松山市としての観光振興のビジョンが必要

単に旅行者数を増やすプロモーションではなく、観光振興のビジョン(どうありたいか、誰のための観光振興か)という理念をしっかり議論し、基本方針を計画の冒頭に据えるべきという策定会議でのご指摘のように、オーバーツーリズムなどの問題を含め、観光の効果を住民の生活の質の向上にどのように結びつけるかという目的を明確に示すなど、量のみではなく観光の「質」、シビックプライドの醸成につながる観光振興の検討が求められています。そのためには、多様な市民や旅行者からの意見を収集し、施策に反映させていく仕組みづくりも必要です。

②観光のまちとしての松山市のポテンシャルが生かしきれていない

道後温泉エリア、松山城以外の観光資源に対する認知は低く、面として観光を楽しむことができるイメージが形成されていない。また、ターゲット市場調査の結果から、歴史のまち、文学・俳句のまち、食のまちといった従来型の訴求に対する受容性は高いものではないため、食の背景にある文化など、テーマ性を持たせて地域資源を繋げていくことなど、松山市の魅力を体験できるようなテーマ性、ストーリー性のあるコンテンツの造成や周遊コースの提案が必要です。

また、離島から山間部まで広範囲にわたる地域や、瀬戸内のハブとして愛媛県全体・瀬戸内における広域での連携の推進が重要です。

③急増するインバウンドへの対応

全国的に国内観光需要が伸び悩む中で、インバウンドは大きく伸びており、松山市も大きな伸びが見られます。この機会を逃さず、さらに拡大するためには、直行便が就航しているソウル・釜山、台北、上海の他、地域の文化に深い関心を示す欧米の旅行者の取り込みも重要です。国単位ではなく、属性や志向性別にターゲットをセグメントし、ターゲットを想定した、コンテンツの造成、受入環境整備、情報発信が求められます。

④データ活用によるマーケティング／観光DXの推進

観光マーケティングにおいては、ターゲットの設定、ターゲット特性を想定したコンテンツ造成やターゲットに届けるためのプロモーション計画、各種施策の効果検証の全ての段階においてデータの収集と分析が必要です。また、市内での移動など受入環境の整備等においてもデジタル情報の活用が進んでおり、観光に関する各種データの収集と分析のプラットフォーム(観光DX)の整備が求められています。

⑤観光危機管理の視点

持続可能な観光を語る上で、地震や異常気象、国際情勢の悪化などのリスクに備え、旅行者の避難誘導等の安全確保や災害後のリカバリーなど、危機への備えを計画に加える必要がある。

1．松山市の観光振興に対する基本的な考え方

(1)上位計画および条例における観光振興の位置づけ

第7次松山市総合計画では、将来都市像である「人、まち、仕事がつながる交流拠点『SETOUCHIまつやま』」の実現に向け、観光を通じて都市の魅力を高め、市内外から選ばれ「松山ファンが増えて、集まってくる」まちづくりの推進を掲げています。また、松山市観光振興条例においては、単なる集客にとどまらず、「観光産業の持続的な発展」と「市民生活の質の向上」に寄与する観光振興を本質的な目的として、取り組みの方向性を定めています。

(2)背景と環境変化（なぜ今、姿勢の転換が必要なのか）

これまで、本市の観光は道後温泉や松山城などの優れた資源の集客力に依存してきましたが、人口減少による国内需要の縮小、急増するインバウンドへの対応、観光の潮流の変化、特定エリアの混雑(オーバーツーリズムの兆候)など、本市の観光を取り巻く環境は大きく変化しています。

今後の観光振興においては、単に観光客数を拡大する「量」を目標とした振興のみではなく、松山市の魅力をより深く楽しんでもらえる付加価値の高い観光コンテンツの造成など、「質」を重視した観光を推進することで、観光による経済効果を高めるとともに、観光の効果を住民の生活向上や地域経済の活性化へ結びつける持続可能な観光地域づくりが必要です。

(3)松山市における観光振興の基本姿勢

①事業者 【潤いと持続可能な経営基盤の構築】

来訪客数の拡大のみに頼るのではなく、滞在時間の延長や高付加価値コンテンツの造成等による消費額の増加を図り、観光関連事業者をはじめとする市内事業者全体の活性化 **<潤い>** に結びつけます。

また、個々の事業者の取り組みを超え、観光DXを活用したデータ分析やエリアマネジメントを導入し、マーケティング視点での戦略的な施策展開と持続可能な観光地経営を推進します。

観光事業者だけでなく、農林水産業、商業、NPO、市民等と広く連携・協働することで、地域全体の経済波及効果と人材育成・経営強化を実現します。

②旅行者(日本人・インバウンド) 【感動と快適・安全な滞在】

単に観光スポットを巡るだけでなく、食の背景にある文化やストーリー性に触れ、深い体験と高い満足感 **<感動>** を得られる観光を提供し、市内全域への回遊や、瀬戸内エリアへの広域周遊を楽しめる環境を整えます。また、 二次交通の利便性向上、インバウンド受入環境の整備、災害時の避難支援を含む観光　危機管理など、ストレスなく安心して快適に滞在できる環境を整備します。

③市民 【愛着と暮らしの豊かさの向上(シビックプライドの醸成)】

旅行者の増加による市民生活への影響を防ぎつつ、観光による経済的・社会的効果を市民生活や暮らしの豊かの向上につなげます。また、市民参画などを促す取り組みを通し、地域に眠る多様な歴史・文化・食などの価値を市民自身に体験してもらうことで、市民が自らの街に自信と **<愛着>** (シビックプライド)を持ち、主体的に旅行者を迎える地域社会をつくります。

これらの基本的な考え方・姿勢に基づき、次頁の「基本理念」を定めます。

2. 基本理念

潤い、愛着と感動を紡ぐ瀬戸内の観光拠点 松山

これまでの松山市の観光振興は、道後温泉や松山城といった全国に誇る優れた観光資源の集客力を基盤としてきましたが、今後の人口減少社会における国内需要の縮小と急増するインバウンドへの対応、観光の潮流の変化、オーバーツーリズムのリスク等による市民生活への影響などの環境変化を見据えると、単に観光客数を拡大するだけの観光振興は持続可能ではありません。

本計画は、観光の潮流に対応する効果的な施策展開により、観光による経済効果をさらに高め、観光関連事業者のみならず地域内の多様な事業者の活性化を図ると同時に、「市民の暮らしの豊かさ」と「旅行者の体験の豊かさ」が調和する、質的に持続可能な観光地経営（デスティネーション・マネジメント）へと転換することを基本理念に据えて策定しました。

地域内事業者　＜潤い＞

- 「数」だけではない「質」の向上による滞在時間の延長、高付加価値化等による消費額の増加(事業収益の拡大)
- 地域(面)としてのマーケティング・地域マネジメント
  都市OSや民間のデータを統合・共有・分析できるプラットフォーム(観光DX)の導入、危機管理の検討等による持続可能な観光振興の推進
- 広域周遊の促進による広域経済の活性化

潤い、愛着と感動を紡ぐ瀬戸内の観光拠点 松山
(持続可能な観光・交流の推進)

旅行者（日本人・インバウンド）　＜感動＞

- 体験価値の向上
  松山のより深い魅力・地域の価値を楽しむことができる旅行者の多様なニーズに対応
- 快適で安全な滞在
  二次交通や受入環境が快適に整備され、災害時等にも、避難支援が受けられる安全な観光地であること

市民・コミュニティ　＜愛着＞

- シビックプライド（誇り）の醸成
  瀬戸内観光の拠点都市として市民が、自信と愛着を持って観光客を迎えられる
- 日常の価値の再発見
  日常の中に眠る隠れた資産の価値を若い世代やインバウンドの視点を交えて再発見
- 安全で快適な地域づくり
  市民にとっても暮らしやすい環境整備や安全対策による市民生活の質の向上

3．基本方針

松山市観光の現状と課題、及び、基本理念から松山市の観光振興の方向性として以下の4点を各種施策展開の基本方針とします。

基本方針1　瀬戸内の観光拠点としての役割を果たす

「瀬戸内・松山構想」を軸に、広域連携をさらに強化し、瀬戸内海の多様な観光資源を生かした周遊ツーリズムの創造など、広域周遊のポテンシャルを引き出す施策を展開します。

道後温泉エリアや松山城等の特定スポットへの観光客の集中を解消し、歴史・文学・食などの魅力を繋げて「面」として体験できるコンテンツを提案することで、市内での回遊性向上や滞在時間の延長等による消費額の向上を図ります。

また、旅行者の属性や志向性等によるターゲットのセグメントを行い、ターゲット層の指向性、旅行情動に応じた戦略的なプロモーション、情報発信を推進します。

基本方針2　高付加価値化・持続可能な観光の推進

急増するインバウンド需要を確実に捉え、高付加価値コンテンツ(例えば、単なる郷土料理の提供ではなく、その背景にある歴史・文化などのストーリー性を活かした体験コンテンツ等）の造成やナイトタイムコンテンツの充実等を、戦略的に進めます。

また、外国人旅行者向けの受入環境の整備や、市街地以外の二次交通課題の解消に取り組み、ユニバーサルツーリズムへの対応等、全ての旅行者がストレスなく移動・滞在できる環境を整えるほか、観光関連施設や景観の整備に取り組みます。

さらに、国際会議や海外インセンティブツアー等のＭＩＣＥ誘致活動を強化し、受入体制整備やユニークベニューの開発を推進します。

基本方針3　観光地経営の強化

観光DXを構築し、戦略の策定から効果検証までのデータを収集・分析・共有するデータマネジメントの仕組みを導入することで、マーケティング視点による施策展開、効果検証、エリアマネジメントを行います。

また、観光関連事業者のデータ活用、人材育成等による経営強化支援、エリアマネジメントの専門人材やMICE人材の育成等を進め、観光による経済効果の拡大と持続可能な観光地経営基盤を構築します。

さらに、地震や異常気象、国際情勢悪化などのリスクに備え、旅行者の安全確保・避難支援や災害後のリカバリー策を含む「観光危機管理」を計画に組み込みます。

基本方針４　協働の推進とシビックプライドの醸成

市民が自らの街に自信と愛着(シビックプライド)を持ち、観光の成果を市民生活の向上に結びつける持続可能な観光振興の基本的な方針を共有します。

市民、ＮＰＯや観光関連以外の事業者などの参画を促す仕組みづくりを行い、観光の取組や成果の周知を図るため広報の強化を行うことを通して、おもてなしの気持ちを持って旅行者を主体的に迎える意識を育むとともに、ガイド人材等の教育・活動機会を通じた地域ぐるみでの観光振興を進めます。

1．施策の体系

基本方針1　瀬戸内の観光拠点としての役割を果たす

施策１ ……	取組1 取組2 取組3 取組4
施策２ ……	取組1 取組2 取組3 取組4
施策3 ……	取組1 取組2 取組3 取組4
施策4 ……	取組1 取組2 取組3 取組4

基本方針2　高付加価値化･持続可能な観光の推進

施策１ ……	取組1 取組2 取組3 取組4
施策２ ……	取組1 取組2 取組3 取組4
施策3 ……	取組1 取組2 取組3 取組4
施策4 ……	取組1 取組2 取組3 取組4

1．施策の体系

基本方針3　観光地経営の強化

施策１ ……	取組1 取組2 取組3 取組4
施策２ ……	取組1 取組2 取組3 取組4
施策3 ……	取組1 取組2 取組3 取組4
施策4 ……	取組1 取組2 取組3 取組4

基本方針4　協働の推進とシビックプライドの醸成

施策１ ……	取組1 取組2 取組3 取組4
施策２ ……	取組1 取組2 取組3 取組4
施策3 ……	取組1 取組2 取組3 取組4
施策4 ……	取組1 取組2 取組3 取組4