

松山市観光施設事業
(松山城・索道)
経営戦略



令和3年3月

松山市産業経済部 観光・国際交流課

目次

| | |
|-----------------------------------|-------|
| 第1章 経営戦略策定の背景 | 1~2 |
| 1.1 経営戦略策定の趣旨 | 1 |
| 1.2 経営戦略の位置付け | 2 |
| 1.3 経営戦略の概要 | 2 |
| 第2章 松山城観光事業特別会計の概要 | 3~11 |
| 2.1 施設の概要 | 3~4 |
| 2.1.1 松山城施設 | 3~4 |
| 2.1.2 索道施設 | 4 |
| 2.2 料金・営業時間 | 4~5 |
| 2.2.1 松山城施設 | 4 |
| 2.2.2 索道施設 | 5 |
| 2.3 組織の概要 | 5~6 |
| 2.4 利用者の状況 | 6 |
| 2.4.1 松山城利用者の状況 | 6 |
| 2.4.2 索道利用者の状況 | 6 |
| 2.5 収入の状況 | 6~7 |
| 2.5.1 松山城収入の状況 | 6 |
| 2.5.2 索道収入の状況 | 7 |
| 2.6 経営の状況 | 7~11 |
| 2.6.1 形式収支の推移 | 7 |
| 2.6.2 収益的収支の推移 | 8~9 |
| 2.6.3 資本的収支の推移 | 9 |
| 2.6.4 経営指標の推移 | 10 |
| 2.6.5 松山市松山城山索道事業施設等整備基金、繰越金の残高推移 | 10~11 |
| 2.6.6 地方債 | 11 |

| | |
|-------------------------------------|-------|
| 第3章 経営の目標・基本方針・戦略 | 12～15 |
| 3.1 経営の目標 | 12 |
| 3.2 経営の基本方針 | 12～14 |
| 3.2.1 史跡の本質的価値と安全の確保を最優先とした整備 | 13 |
| 3.2.2 幅広い世代・地域の方々が楽しめる受入環境の充実 | 13 |
| 3.2.3 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の充実 | 13～14 |
| 3.2.4 松山城を中心とした市街地のにぎわいづくり | 14 |
| 3.3 経営の戦略 | 15 |
| 3.3.1 新規顧客の獲得 | 15 |
| 3.3.2 リピーターの獲得 | 15 |
| 3.3.3 滞留時間の延長 | 15 |
| 第4章 将来の収支予測 | 16～19 |
| 4.1 収入の現状分析と今後の動向 | 16～17 |
| 4.1.1 予測手法 | 16 |
| 4.1.2 日本人観光客予測 | 16 |
| 4.1.3 外国人観光客予測 | 16～17 |
| 4.2 支出の現状分析と今後の動向 | 17～19 |
| 4.2.1 観光施設事業（城）（索道）の指定管理料の推移 | 17～18 |
| 4.2.2 観光施設事業（城）の工事請負費の推移 | 18～19 |
| 4.2.3 観光施設事業（索道）の工事請負費の推移 | 19 |
| 【章末】別添10-1（城）（索道） 投資・財政計画（城）（索道） | |

第1章 経営戦略策定の背景

1.1 経営戦略策定の趣旨

松山城は全国に12城しかない現存天守の1つであり、近年は年間約50万人が訪れる本市の観光のシンボルです。また、松山城は天守をはじめとした21棟の重要文化財、小天守をはじめとした30棟の復興建造物を有しており、将来にわたって本市そして日本の文化を継承していくとともに、多くの方に松山城を観光していただくために、松山城の管理運営事業（以下「観光施設事業（城）」といいます。）と、松山城天守への登城の交通手段として、松山城山ロープウェイ・リフトの運行事業（以下「観光施設事業（索道）」といいます。）を行っています。



現在、観光施設事業（城）と観光施設事業（索道）は、「松山城観光事業特別会計」で運営しており、運営及び管理に必要な経費を受益者からの料金収入によって賄う「独立採算制」の公営企業として経営しています。

今後については、人口減少や、施設の老朽化など経営環境が厳しさを増すことが予想される中、令和2年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受け、多くの観光施設と同様に、松山城も利用者数の減少が見込まれています。

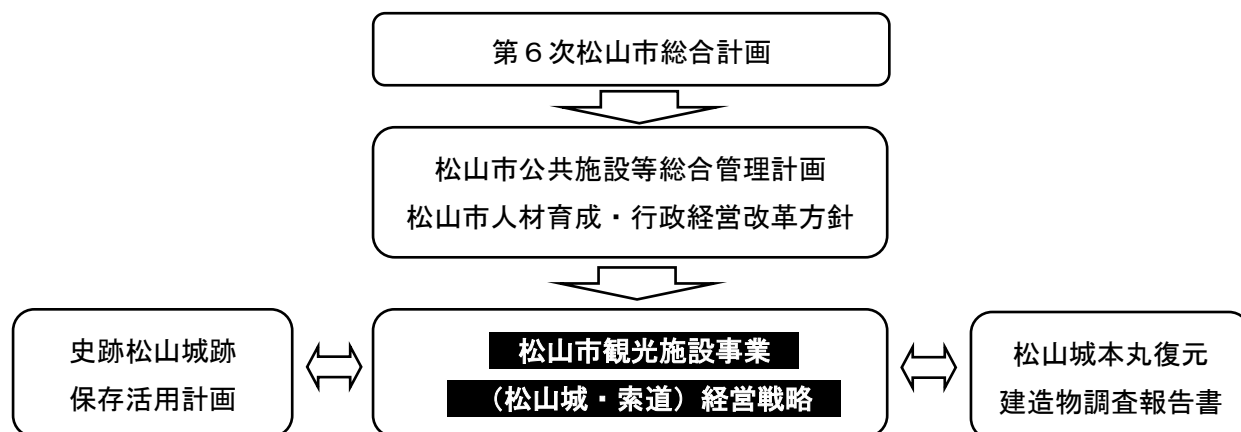
このような状況の中、サービスの安定的な継続のためには、不断の経営努力が欠かせません。そこで、今後は、松山城を取り巻く環境や、自らの経営・課題についての的確な現状分析を行った上で、中長期的な視点で計画的に経営に取り組んでいきます。また、今後も将来にわたって安定的に事業を継続していくための「投資試算」（施設・設備等費の見通し）と「財源試算」（財源の見通し）を均衡させた「投資・財政計画」（収支計画）を中心とした「経営戦略」を策定し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組んでいきます。

なお、公営企業が将来にわたり住民生活に重要なサービスの提供の安定的な継続が可能となるよう、総務省では、「公営企業の経営に当たっての留意事項について」（平成26年8月29日付け総財公第107号、総財営第73号、総財準第83号、総務省自治財政局公営企業課長、同公営企業経営室長、同準公営企業室長通知）や「「経営戦略」の策定推進について」（平成28年1月26日付け総財公第10号、総財営第2号、総財準第4号、総務省自治財政局公営企業課長、同公営企業経営室長、同準公営企業室長通知）が発出され、各地方公共団体に対し「経営戦略策定ガイドライン」が提示され、令和2年度までの「経営戦略」策定が要請されています。

そこで、この度、更なる利用者の満足度向上及びより効率的な経営による経営基盤の強化を図るため、「松山市観光施設事業（松山城・索道）経営戦略」を策定します。

1. 2 経営戦略の位置付け

経営戦略の策定に当たっては、「第6次松山市総合計画」「松山市公共施設等総合管理計画」「松山市人材育成・行政経営改革方針」を上位計画として位置付け、松山城跡全体の保存・活用・整備の計画となる「史跡松山城跡保存活用計画（令和元年～令和10年）」、松山城の工事計画となる「松山城本丸復元建造物調査報告書（平成30年～令和4年）」と整合を図ることとします。



1. 3 経営戦略の概要

- (1) 団体名：愛媛県松山市
- (2) 事業名：松山市観光施設事業（松山城・索道）
- (3) 計画期間：令和2年度～令和11年度（10年間）

ただし、「松山城本丸復元建造物調査報告書」の更新時期に計画の見直しを行うとともに、事業を取り巻く社会経済情勢の変化等により必要と認めるときは、随時見直しを行うこととします。



松山城マスコット
キャラクター
「よしあきくん」

第2章 松山城観光事業特別会計の概要

2.1 施設の概要

2.1.1 松山城施設

・重要文化財

| | 名称 | 建築年 |
|----|-------|-------------------------|
| 1 | 天守 | 嘉永5年(1852) |
| 2 | 三ノ門南櫓 | 嘉永5年(1852) |
| 3 | 二ノ門南櫓 | 嘉永5年(1852) |
| 4 | 一ノ門南櫓 | 嘉永5年(1852) |
| 5 | 仕切門 | 嘉永年間(1848 - 1853) |
| 6 | 三ノ門 | 嘉永5年(1852) |
| 7 | 二ノ門 | 嘉永5年(1852) |
| 8 | 一ノ門 | 天明6年(1786) |
| 9 | 仕切門内塀 | 嘉永年間(1848 - 1853) |
| 10 | 三ノ門東塀 | 嘉永5年(1852) |
| 11 | 筋鉄門東塀 | 嘉永年間(1848 - 1853) |
| 12 | 二ノ門東塀 | 嘉永年間(1848 - 1853) |
| 13 | 一ノ門東塀 | 嘉永5年(1852) |
| 14 | 紫竹門東塀 | 嘉永年間(1848 - 1853) |
| 15 | 乾櫓 | 慶長7年 - 19年(1602 - 1614) |
| 16 | 野原櫓 | 慶長7年 - 19年(1602 - 1614) |
| 17 | 隠門続櫓 | 慶長7年 - 19年(1602 - 1614) |
| 18 | 隠門 | 慶長7年 - 19年(1602 - 1614) |
| 19 | 戸無門 | 寛永 - 正保年間(1624 - 1647) |
| 20 | 紫竹門 | 嘉永年間(1848 - 1853) |
| 21 | 紫竹門西塀 | 嘉永年間(1848 - 1853) |

・復興建造物

| | 名称 | 再建年度 |
|----|--------|-------|
| 1 | 井戸 | 昭和27年 |
| 2 | 馬具櫓 | 昭和33年 |
| 3 | 小天守 | 昭和43年 |
| 4 | 玄関 | 昭和43年 |
| 5 | 多聞櫓 | 昭和43年 |
| 6 | 北隅櫓 | 昭和43年 |
| 7 | 十間廊下 | 昭和43年 |
| 8 | 南隅櫓 | 昭和43年 |
| 9 | 玄関多聞櫓 | 昭和43年 |
| 10 | 内門 | 昭和43年 |
| 11 | 筋鉄門 | 昭和43年 |
| 12 | 筒井門 | 昭和46年 |
| 13 | 筒井門東続櫓 | 昭和46年 |
| 14 | 筒井門西続櫓 | 昭和46年 |
| 15 | 太鼓門 | 昭和47年 |

| | 名称 | 再建年度 |
|----|-----------|-------|
| 16 | 太鼓櫓 | 昭和48年 |
| 17 | 太鼓門南続櫓 | 昭和48年 |
| 18 | 太鼓門北続櫓 | 昭和48年 |
| 19 | 天神櫓南塀 | 昭和53年 |
| 20 | 天神櫓西折曲塀 | 昭和53年 |
| 21 | 天神櫓 | 昭和54年 |
| 22 | 乾門 | 昭和57年 |
| 23 | 乾門東続櫓 | 昭和57年 |
| 24 | 乾門西塀 | 昭和57年 |
| 25 | 乾門東続櫓東折曲塀 | 昭和57年 |
| 26 | 良門 | 昭和59年 |
| 27 | 良門東続櫓 | 昭和59年 |
| 28 | 翼櫓 | 昭和61年 |
| 29 | 翼櫓西塀 | 昭和61年 |
| 30 | 太鼓門西塀 | 平成2年 |

2. 1. 2 索道施設

| 名称 | 開設年度 | 概要 |
|----------------------|-----------|--------------------|
| 松山城山ロープウェイ | 昭和30年8月 | 搬器2器 定員47人 |
| 松山城山リフト | 昭和41年7月 | 搬器87器 定員1名 |
| 松山城山ロープウェイ 東雲口駅舎 | 昭和30年8月 | 平成18年2月15日改修 |
| 松山城山ロープウェイ 長者ヶ平駅舎 | 昭和30年8月 | 平成31年4月23日改修 |
| 喜与町駐車場 | 平成4年4月29日 | バス8台、乗用車12台 1,123㎡ |

2. 2 料金・営業時間

2. 2. 1 松山城施設 ※令和2年10月1日時点

| 名称 | 大人料金 | 小人料金 | 営業時間 | |
|------|------|------------|--------------|-----------|
| | | | 2月～7月・9月～11月 | 9時～17時 |
| 天守 | 520円 | 160円 | 8月 | 9時～17時30分 |
| | | | 12月～1月 | 9時～16時30分 |
| | | | 備考 | |
| | 割引料金 | 割引料金 | | |
| | 470円 | 150円 | 25人以上/1割引 | |
| | 420円 | 130円 | 50人以上/2割引 | |
| 370円 | 120円 | 100人以上/3割引 | | |

2. 2. 2 索道施設 ※令和2年10月1日時点

| 名称 | 大人料金 | 小人料金 | 営業時間 | |
|-----------------|--------|-------|--------------|--------------|
| ロープウェイ 往復 | 520円 | 260円 | 2月～7月、9月～11月 | 8時30分～17時30分 |
| | | | 8月 | 8時30分～18時 |
| | | | 12月～1月 | 8時30分～17時 |
| リフト往復 | 520円 | 260円 | 通年 | 8時30分～17時 |
| ロープウェイ リフト共通 | 割引料金 | 割引料金 | 備考 | |
| | 470円 | 240円 | 25人以上/1割引 | |
| | 420円 | 210円 | 50人以上/2割引 | |
| | 370円 | 190円 | 100人以上/3割引 | |
| 名称 | バス料金 | 乗用車料金 | 備考 | |
| 喜与町駐車場 | 1,050円 | 420円 | 駐車後2時間まで | |
| | 200円 | 100円 | 追加料金30分ごと | |

2. 3 組織の概要 ※令和2年4月1日時点

産業経済部 観光・国際交流課

課長 1名 安全統括管理者 1名

執行リーダー1名 担当正規職員4名 会計年度任用職員1名

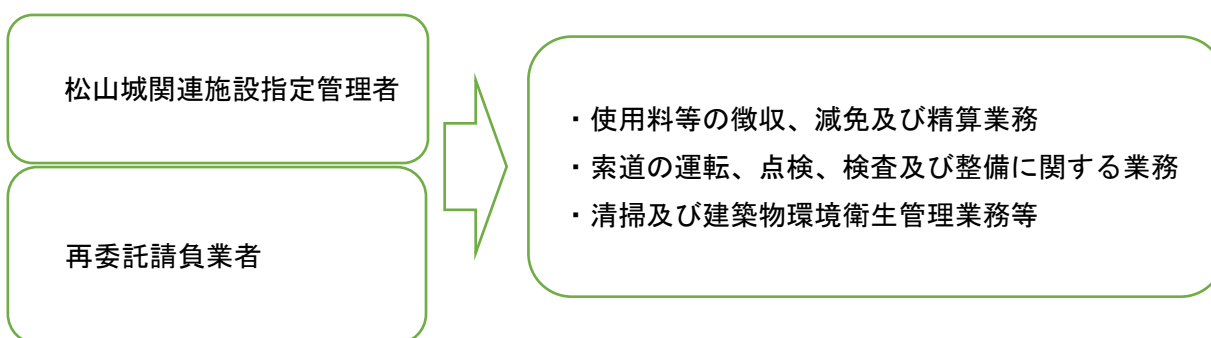


松山市城山公園及び
公園内施設等の指定管理

松山城関連施設指定管理者等の職員配置状況 ※令和2年4月1日時点

| 係・グループ | 業務従事場所 | 常勤（正規、嘱託等） （人） | | 非常勤（パートタイ ム労働者等）（人） | |
|------------|---------------|-------------------|---|------------------------|----|
| | | | | | |
| 東雲口管理グループ | 東雲口駅舎 | 正規5、契約2 | 7 | — | — |
| 索道施設管理グループ | 長者ヶ平駅舎 | 正規5、契約1 | 6 | — | — |
| 山麓出札 | 東雲口駅舎 | 業務委託4 | 4 | パート17 | 17 |
| ロープウェイ係 | ロープウェイ山麓・山頂詰所 | 業務委託6 | 6 | パート4 | 4 |
| リフト係 | リフト山麓・山頂詰所 | 業務委託9 | 9 | パート3 | 3 |
| 城出札係 | 松山城本丸広場 | 業務委託4 | 4 | パート3 | 3 |

| 係・グループ | 業務従事場所 | 常勤（正規、嘱託等） （人） | | 非常勤（パートタイム労働者等）（人） | |
|--------------------|-----------|-------------------|----|--------------------|----|
| | | | | | |
| 維持保全・清掃・警備係 | 松山城本丸広場 | 業務委託 6 | 6 | パート 1 | 1 |
| 松山城二之丸史跡庭園 グループ | 二之丸史跡庭園 | 正規 3 | 3 | パート 6 | 6 |
| 城山公園堀之内地区 グループ | 城山公園堀之内地区 | 業務委託 2 | 2 | パート 3 | 3 |
| 合 計 | | | 47 | | 37 |



2. 4 利用者の状況

2. 4. 1 松山城利用者の状況

| | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 | 令和元年度 |
|-------|----------|----------|---------|
| 有料（人） | 489,356 | 483,655 | 460,136 |
| 無料（人） | 21,448 | 19,947 | 18,793 |
| 合計（人） | 510,804 | 503,602 | 478,929 |

2. 4. 2 索道利用者の状況

| | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 | 令和元年度 |
|-------|-----------|-----------|-----------|
| 有料（人） | 1,263,623 | 1,222,255 | 1,183,874 |
| 無料（人） | 69,445 | 61,222 | 59,516 |
| 合計（人） | 1,333,068 | 1,283,477 | 1,243,390 |

2. 5 収入の状況

2. 5. 1 松山城収入の状況

| | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 | 令和元年度 |
|------------|-------------|-------------|-------------|
| 城郭観覧手数料（円） | 232,653,400 | 228,796,330 | 220,641,060 |
| その他収入（円） | 1,431,740 | 1,154,400 | 2,956,250 |
| 合計（円） | 234,085,140 | 229,950,730 | 223,597,310 |

2.5.2 索道収入の状況

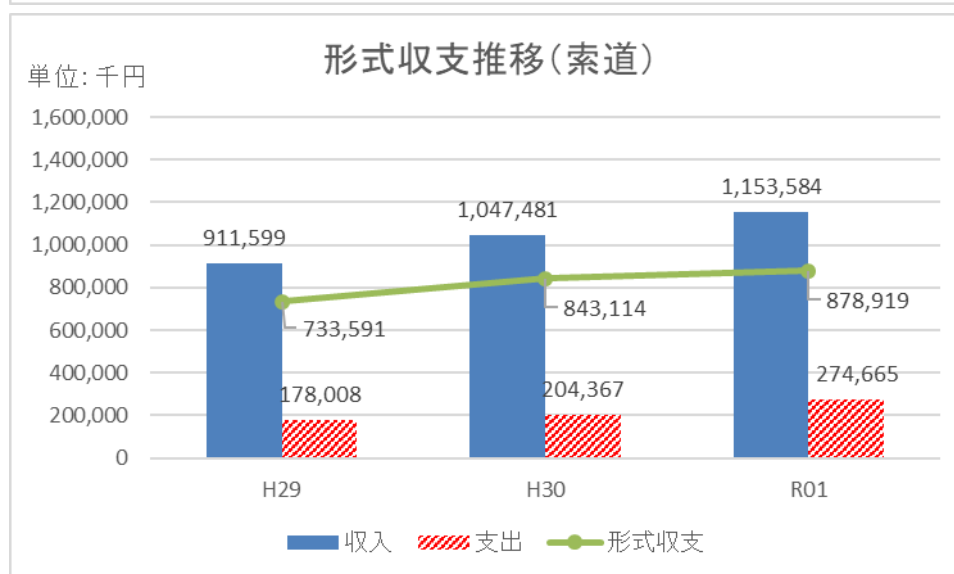
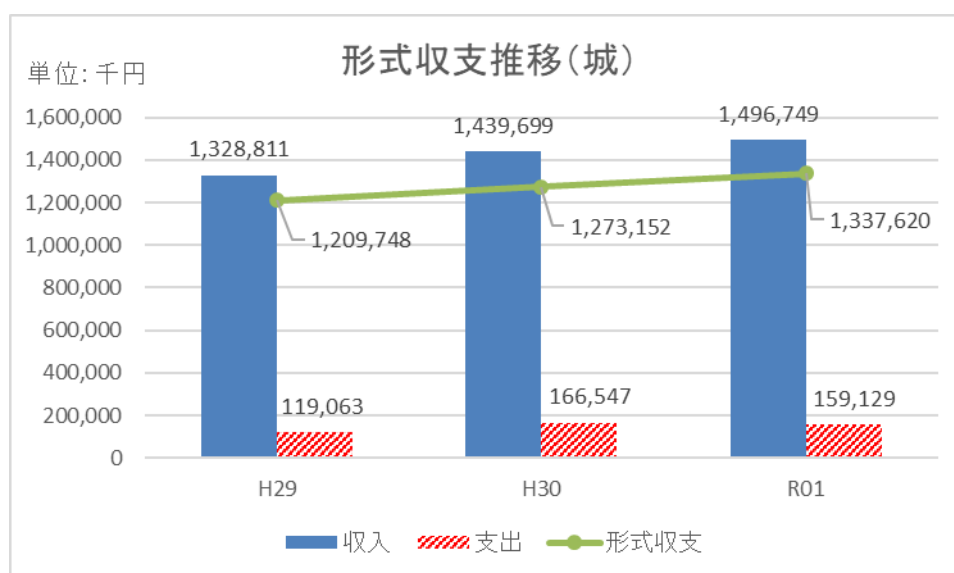
| | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 | 令和元年度 |
|------------|-------------|-------------|-------------|
| 旅客運輸使用料（円） | 306,364,930 | 295,303,490 | 289,333,920 |
| 駐車場使用料（円） | 14,984,870 | 12,416,870 | 11,122,980 |
| その他収入（円） | 3,183,473 | 6,169,324 | 10,012,446 |
| 合計（円） | 324,533,273 | 313,889,684 | 310,469,346 |

2.6 経営の状況

2.6.1 形式収支の推移

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収支の推移は、以下のグラフのとおりです。

この期間は、観光施設事業（城）（索道）共に一般会計からの繰入金はなく、黒字経営ができているため、形式収支は増加しています。



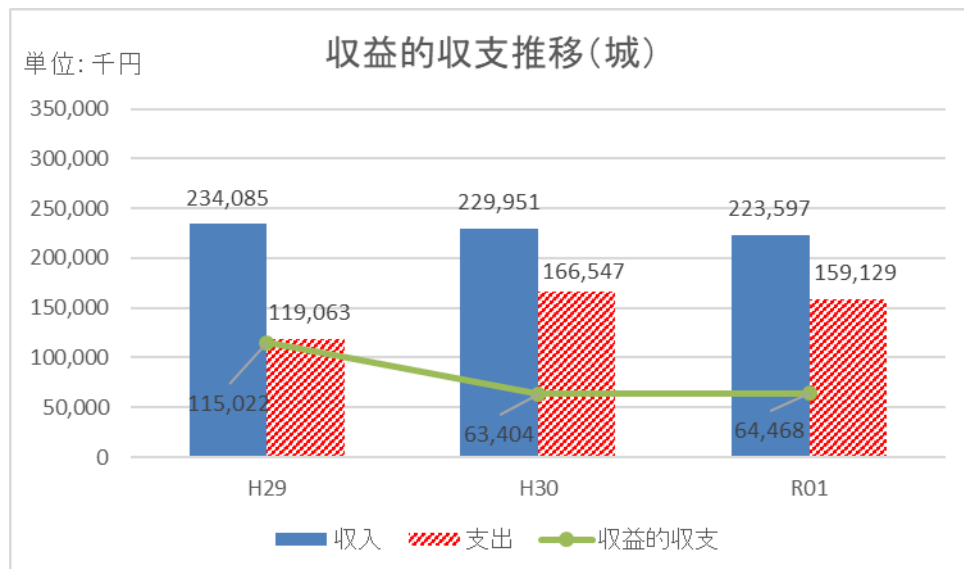
2. 6. 2 収益的収支の推移

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

平成 30 年度から第 3 期の指定管理者制度が始まり、観光客へのサービス向上等のため、指定管理者の常駐従業員数を増やしたこと等により、指定管理料が増加し、それに伴い支出が増加しています。

なお、松山城の工事計画となる「松山城本丸復元建造物調査報告書（平成 30 年～令和 4 年）」に沿って、施設の保存・維持管理工事を行っていることから、年度ごとの支出には増減があります。

収入については、平成 30 年度は平成 30 年 7 月豪雨、令和元年度は令和 2 年 3 月に新型コロナウイルス感染症の感染拡大の特殊要因がありましたが、200,000 千円以上の収入を維持しています。

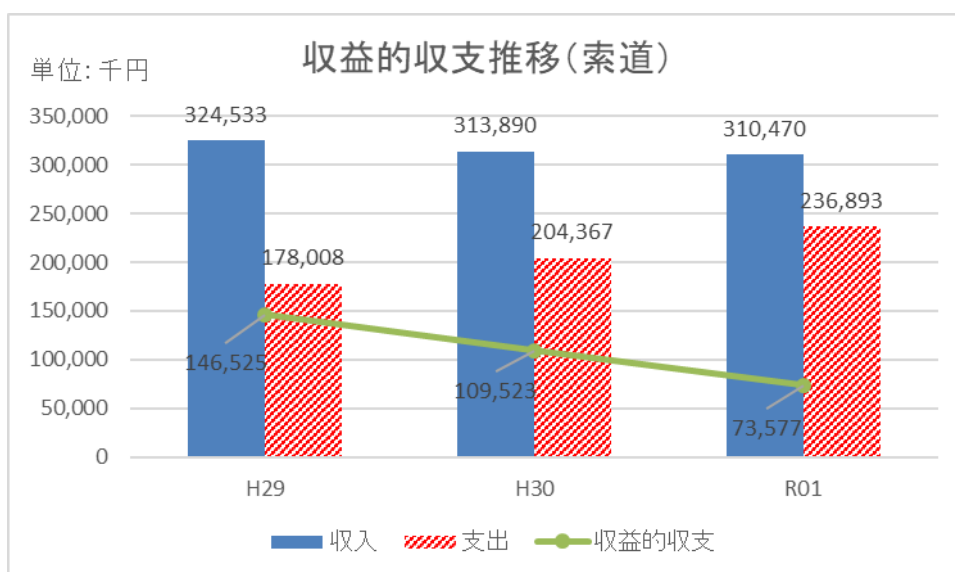


観光施設事業（索道）の平成 29 年度から令和元年度までの収益的収支の推移は、次頁のグラフのとおりです。

平成 30 年度から第 3 期の指定管理者制度が始まり、索道の安全強化等のため、指定管理者の常駐従業員数を増やしたこと等により、指定管理料が増加し、それに伴い支出が増加しています。

なお、令和元年度は松山城山長者ヶ平のトイレ改修工事を実施したことにより、大きく支出が増加しています。

収入については、平成 30 年度は平成 30 年 7 月豪雨、令和元年度は令和 2 年 3 月に新型コロナウイルス感染症の感染拡大の特殊要因がありましたが、300,000 千円以上の収入を維持しています。

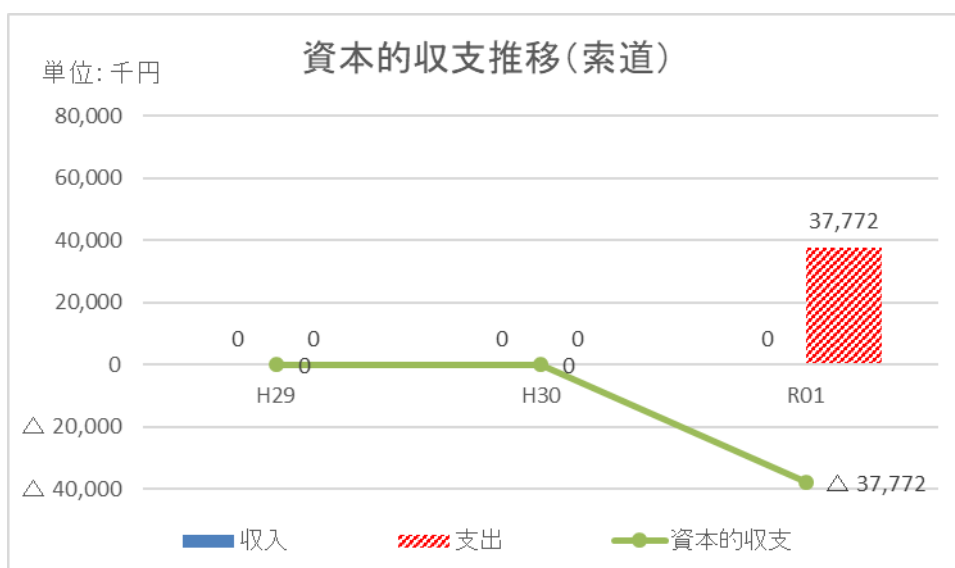


2. 6. 3 資本的収支の推移

観光施設事業（城）については、平成 29 年度から令和元年度までに資本的収入及び同支出はありません。

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

令和元年度は、喜与町駐車場内に事務所・トイレ・休憩室を新設したことにより、資本的支出が発生していますが、そのほかの年度は、資本的収入及び同支出はありません。



2. 6. 4 経営指標の推移

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収益性に関する指標の推移は、以下のとおりです。

観光施設事業（城）（索道）共に平成 30 年度からの指定管理料の増加により、経常収支比率及び経費回収率が下がりましたが、いずれも 100%を上回っており、また、他会計補助金比率及び企業債残高対料金収入比率も該当がなく、健全な経営状況にあります。

<収益性に関する指標の推移>

| 観光施設事業（城） | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 | 令和元年度 |
|---|----------|----------|--------|
| 経常収支比率 総収益／（総費用＋地方債償還金） | 196.6% | 138.1% | 140.5% |
| 経費回収率 （料金収入＋その他営業収益）／ （営業費用＋営業外費用＋地方債償還金） | 196.6% | 138.1% | 140.5% |
| 他会計補助金比率 繰入金／（総費用＋地方債償還金） | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| 企業債残高対料金収入比率 （企業債残高－一般会計等負担額）／ 料金収入 | 0.0% | 0.0% | 0.0% |

| 観光施設事業（索道） | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 | 令和元年度 |
|---|----------|----------|--------|
| 経常収支比率 総収益／（総費用＋地方債償還金） | 182.3% | 153.6% | 131.1% |
| 経費回収率 （料金収入＋その他営業収益）／ （営業費用＋営業外費用＋地方債償還金） | 182.3% | 153.6% | 128.2% |
| 他会計補助金比率 繰入金／（総費用＋地方債償還金） | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| 企業債残高対料金収入比率 （企業債残高－一般会計等負担額）／ 料金収入 | 0.0% | 0.0% | 0.0% |

2. 6. 5 松山市松山城山索道事業施設等整備基金、繰越金の残高推移

索道施設や松山城関連施設の整備に要する経費に充てるため、条例に基づき基金を積み立てています。平成 19 年度以降、基金への積立て及び取崩し共に実績はなく、今後、松山城天守などの大改修や索道施設の大規模更新の経費に充てる予定です（令和 2 年 3 月 31 日時点同基金残高：332,100 千円）。

観光施設事業（城）（索道）の経営状況は安定しており、例年実質単年度収支は黒字となっています。令和元年度末時点の繰越額は、観光施設事業（城）約 1,337,620 千円、観光施

設事業（索道）約 878,919 千円、観光施設事業（城）（索道）合計で、約 2,216,539 千円と
なっています。

（2.6.1 形式的収支の推移参照）

2.6.6 地方債

観光施設事業（城）（索道）共に地方債の借入れはありません。



第3章 経営の目標・基本方針・戦略

3.1 経営の目標

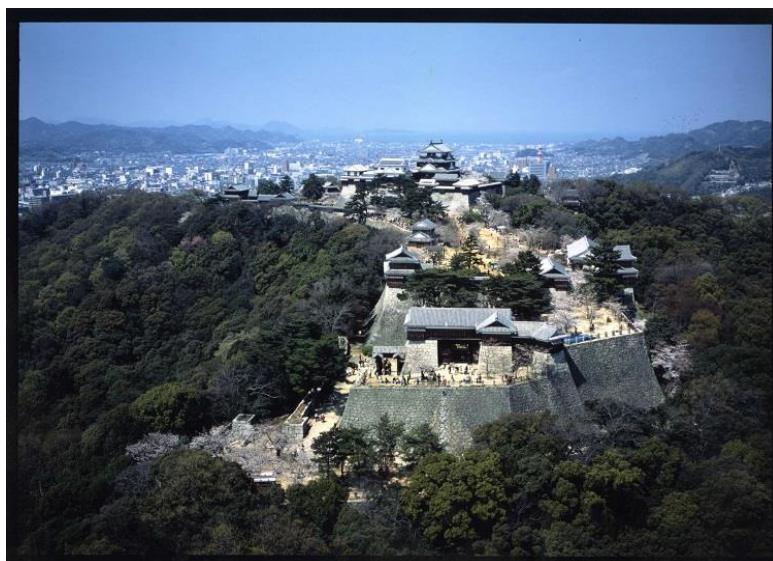
第2章で分析した「松山城観光事業特別会計の概要」を基に、将来にわたって公共施設の適正な保存に必要な経費を確保していくため、観光施設事業（城）の経営目標として経常収支比率140%、経費回収率140%を目標設定し、観光施設事業（索道）の経営目標として、経常収支比率155%、経費回収率155%を目標設定します。

| | | | |
|-------|------------|--------|------|
| ●経営目標 | 観光施設事業（城） | 経常収支比率 | 140% |
| | 観光施設事業（城） | 経費回収率 | 140% |
| | 観光施設事業（索道） | 経常収支比率 | 155% |
| | 観光施設事業（索道） | 経費回収率 | 155% |

3.2 経営の基本方針

3.1に掲げる経営の目標を達成するための経営の基本方針を下記に掲げます。

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。



3. 2. 1 史跡の本質的価値と安全の確保を最優先とした整備

松山城は天守をはじめとした 21 棟の重要文化財、小天守をはじめとした 30 棟の復興建造物を有していることから、日常的な維持管理を適切に行うとともに、日常点検等により、将来的に修理が必要となる箇所を事前に把握し、き損の未然防止、拡大防止に努めます。また、有識者の意見も取り入れ、き損箇所の補修や経年劣化した箇所の修理など、史跡の保全と安全の確保のための整備を計画的に実施します。

●取組内容

- ・松山城については、5 年単位で有識者の意見を伺い、計画的な施設整備を行っていきます。
- ・索道施設については、指定管理者と協議し、実情に応じた搬器の入れ替え等を行うほか、松山城山ロープウェイ東雲口駅舎については、建築主体・給排水・空調・電気それぞれの維持補修を行っていきます。

3. 2. 2 幅広い世代・地域の方々が楽しめる受入環境の充実

松山城山ロープウェイ・リフトの利用者数は近年約 130 万人であり、年間を通じて多くの観光客が訪れるほか、お花見、お月見の時期や遠足などの学校行事の際には、多くの市民も訪れています。また、世界最大の旅行サイト「トリップアドバイザー」が発表するランキング「旅好きが選ぶ！日本人に人気の日本の城ランキング 2020」では、松山城は 3 位に選ばれています。今後も利用者数を維持するため、観光客等の受入環境を充実させ、利用者の満足度を高める取組を実施していきます。

●取組内容

- ・お客様 1 人 1 人の満足度向上と安心・安全の確保に努めます。
※従業員に対する観光案内・接遇・緊急時対応研修（AED 操作含む。）の実施等
- ・ロープウェイ・リフトについては、適切な整備を図り、安全運行に努めます。
※定期的な整備点検の実施、月に 1 回以上の救助訓練の実施等
- ・お客様の利便性向上に努めます。
※キャッシュレス決済の導入、総合券の導入・販売等
- ・解説文やパンフレットの多言語対応、案内板のピクトグラム導入に努めます。
- ・その他外国人観光客のニーズに応じた受入環境の改善に努めます。

3. 2. 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の充実

松山城は、本市を代表する観光資産として、国内外を問わず多くの観光客が訪れているほか、一般市民にとっても学びやレクリエーションの場として親しまれています。こうした多くの方々に、松山城の持つ本質的価値を理解してもらい、更なる活用につながるよう、その価値を分かりやすく伝える解説・展示・体験の充実及びイベントの開催など、コンテンツの充実を図ります。

●取組内容

- ・ 天守内の展示の内容や方法について改善し、魅力を向上します。
- ・ VRやAR等の技術を活用し、松山城の魅力を分かりやすく伝えます。
- ・ ボランティアガイドと連携し、観光客に満足度の高い体験を提供します。
- ・ 若者や子どもでも楽しめるイベントを開催します。
- ・ WEBやSNSの活用、他市との連携事業等により、松山城の魅力をPRします。

3. 2. 4 松山城を中心とした市街地のにぎわいづくり

松山城や城山公園は、観光地として楽しまれているだけでなく、優れた自然景観や夜景を楽しむことや、各種イベントの開催地となっていることなど、多面的に活用され、松山市のまちづくりの中核的施設となっています。

松山城で生まれた、人のにぎわいを、商店街等との連携により市街地全体に広げることによって松山市の地域経済の振興や活性化へとつなげていきます。

●取組内容

- ・ イベントの開催や夜間営業の実施により、まちのにぎわいを生み出し消費活動を活性化します。
- ・ 松山城と周辺の商店街等との連携を通して地域の活性化を図ります。
- ・ 市民のレクリエーションや学びの場としての松山城の活用を進めます。



3.3 経営の戦略

「3.1 経営の目標」の達成により観光施設事業（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在時間の延長により、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。

3.3.1 新規顧客の獲得

AR・VRを活用した体験コンテンツの整備により、松山城の魅力を分かりやすく伝えるとともに、SNSやWEBによる効果的な情報発信を併せて行うことで、外国人観光客をはじめとする、城に興味の薄い層の顧客獲得を図ります。

3.3.2 リピーターの獲得

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等を検討し、何度来ても楽しめる新たな魅力を創出することで、リピーターの獲得を図ります。

また、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等、市民や近隣からの観光客にも足を運んでもらう仕組みづくりに努めます。

3.3.3 滞在時間の延長

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することで、松山城利用者の滞在時間の延長を図ります。あわせて、周辺の商店街等と連携を図り、地域振興や地域経済の活性化につなげます。



第4章 将来の収支予測

4.1 収入の現状分析と今後の動向

4.1.1 予測手法

観光施設事業（城）（索道）共に、収入を日本人観光客と外国人観光客に分け、日本人口の推移と外国人観光客の推移、さらに、新型コロナウイルス感染症の影響も考慮した上で収入の見通しを立てることとします。

令和元年の松山市観光客推定表の観光客は615万3,300人、そのうち、外国人観光客は22万8,100人という数値から、日本人観光客96.3%、外国人観光客3.7%という割合を算出しました。その割合に平成30年度及び令和元年度の収入実績の平均値にそれぞれの割合を掛け合わせ、日本人観光客と外国人観光客の基準額を設定しました。

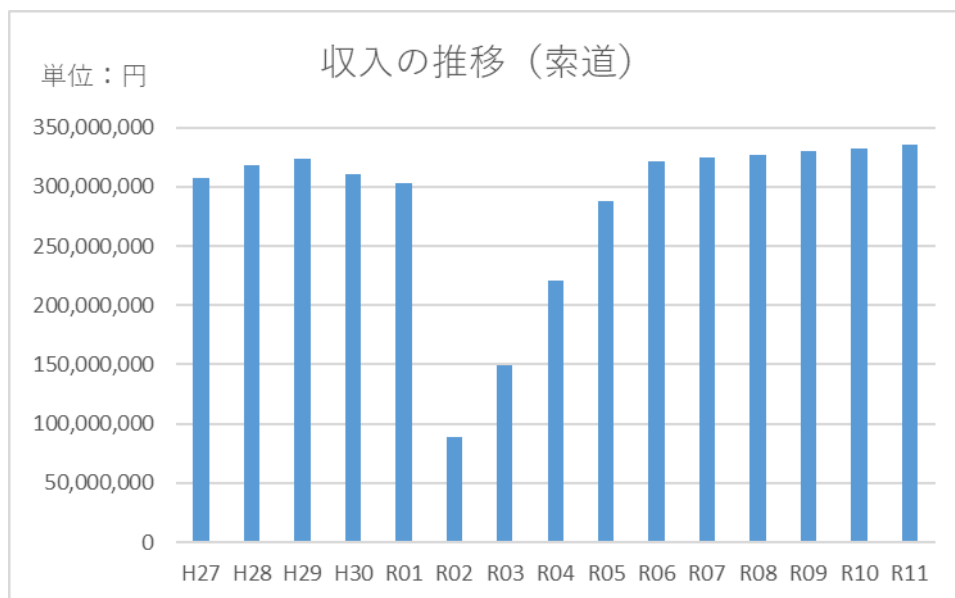
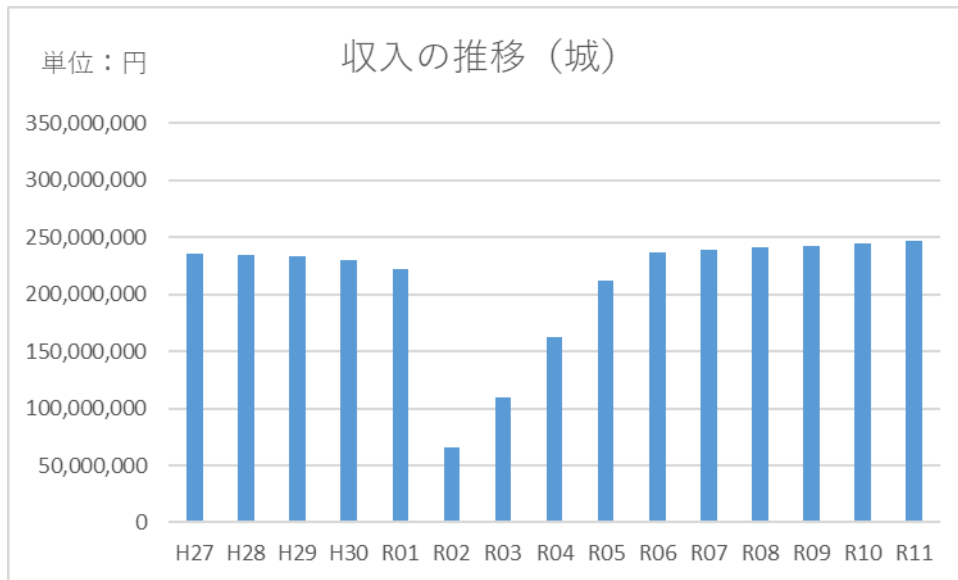
次に、日本の将来推計人口（国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集」）の減少割合と外国人旅行者に関する目標値（観光庁「明日の日本を支える観光ビジョン」）の増加割合を設定しました。さらに第3章に掲載した「経営の基本方針」及び「経営の戦略」の取組を推進することで毎年1%の増加を見込み、基準額に掛け合わせ推定額を算出しました。

4.1.2 日本人観光客予測

上記推定額に新型コロナウイルス感染症感染拡大の影響として、令和2年度は70%の減少を見込んでいます。なお、新型コロナウイルス感染症の影響は、不確定要素が多く、回復の見通しが不透明であることから、令和3年度は50%の減少、令和4年度以降は20%ずつ回復した係数を上記推定額に掛け合わせて算出しました。

4.1.3 外国人観光客予測

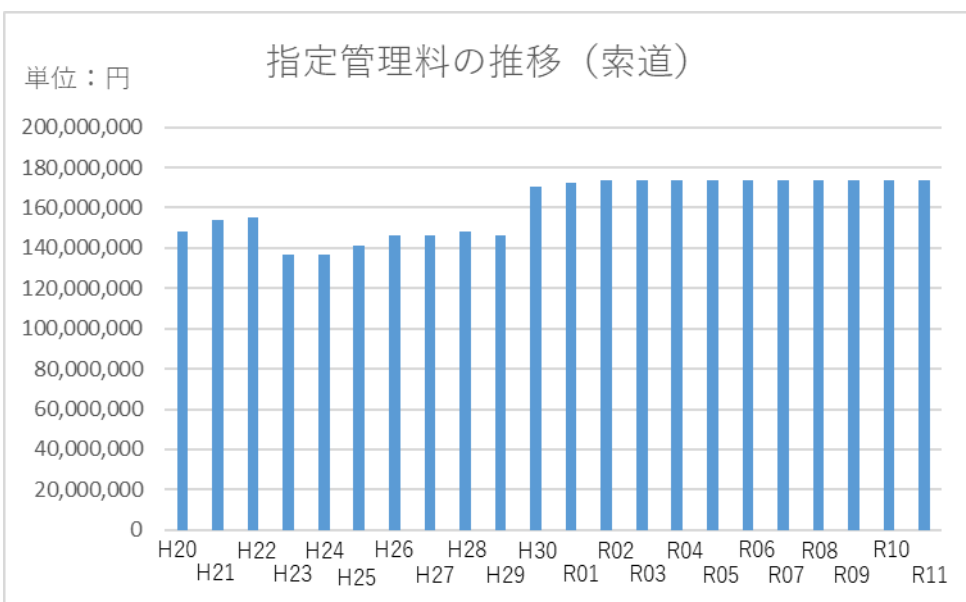
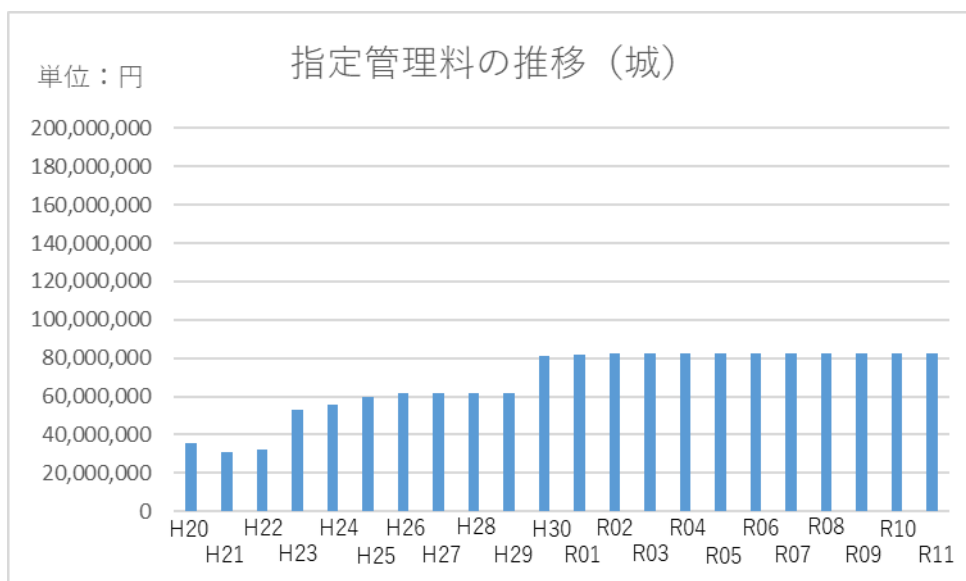
上記推定額に新型コロナウイルス感染症感染拡大の影響として、令和2年度は100%の減少を見込んでいます。なお、新型コロナウイルス感染症の影響は、不確定要素が多く、回復の見通しが不透明であることから、令和3年度も100%の減少、令和4年度は30%の減少した係数を上記推定額に掛け合わせて算出しました。



4. 2 支出の現状分析と今後の動向

4. 2. 1 観光施設事業（城）（索道）の指定管理料の推移

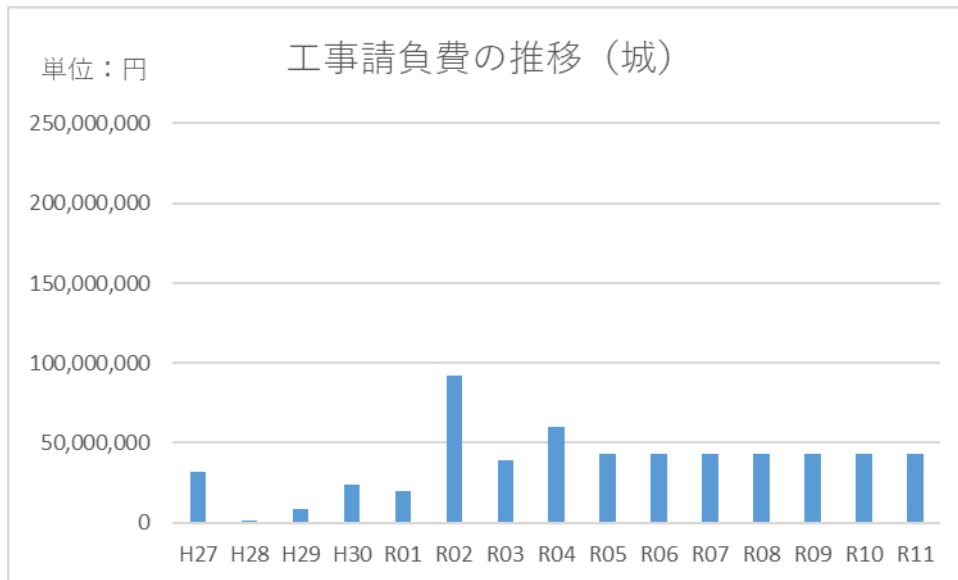
平成 20 年 4 月から指定管理者制度を導入し、5 年ごとに更新しており、令和 2 年度は第 3 期目の 3 年目の年です。第 3 期 1 年目は消費税 8%、2 年目は消費税 8%と 10%が混在、3 年目の令和 2 年度は消費税 10%で年度協定を締結しています。このことから、経営戦略の指定管理料は、観光施設事業（索道）（城）共に向こう 10 年間は令和 2 年度の指定管理料を据え置いて計画を立てています。



4. 2. 2 観光施設事業（城）の工事請負費の推移

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、計画的に改修工事を行っています。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・玄関多間櫓（約40,813千円のうち、28,113千円は令和2年度で支出（繰越明許））、令和2年度は南隅櫓・十間廊下（約46,858千円）、令和3年度は翼櫓（約36,923千円）、令和4年度は長門・同東続櫓（約57,625千円）を改修する予定です。なお、令和2年度は令和元年度の繰越明許分の支出が見込まれるほか、火災報知設備更新工事（約15,000千円）を実施する予定であり、大きく増加する見込みとなっています。

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。

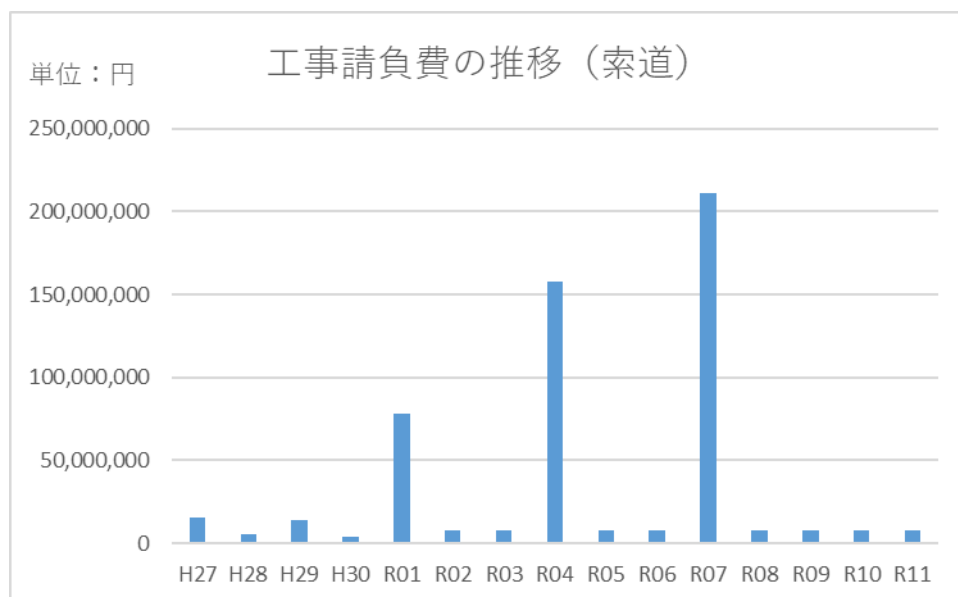


4. 2. 3 観光施設事業（索道）の工事請負費の推移

令和元年度は、喜与町駐車場改修工事や松山城山長者ヶ平トイレ改修工事等を実施したことにより工事請負費が例年と比較して増加しています。

また、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）及び空調設備更新工事（約200,000千円）を予定しています。

上記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。



松山市観光施設事業(その他観光施設:松山城)経営戦略

団 体 名 : 松山市

事 業 名 : 観光施設事業(その他観光施設:松山城)

策 定 日 : 令和 3 年 3 月

計 画 期 間 : 令和 2 年度 ~ 令和 11 年度

※複数の施設を有する事業にあつては、施設ごとの状況が分かるよう記載すること。

1. 事業概要

(1) 事業形態

| | | | |
|----------------------------|-----------|---------------------|------------|
| 法適(全部適用・一部適用) 非 適 の 区 分 | 法非適用 | 事 業 開 始 年 度 | 昭和30年2月24日 |
| 事 業 の 種 類 | 城 | 施 設 名 | 松山城 |
| 職 員 数 | 0 人 | | |
| 事 業 の 内 容 | 松山城観光 | | |
| 民 間 活 用 の 状 況 | ア 民間委託 | | |
| | イ 指定管理者制度 | 平成20年4月から指定管理者制度を導入 | |
| | ウ PPP・PFI | | |

(2) 料金形態

| | | | |
|----------------------------|-------------------------|--|--|
| 料金の概要・考え方 | 天守観覧券:(大人)520円 (小人)160円 | | |
| 料金改定年月日 (消費税のみの改定は含まない) | H13.6.1 | | |

(3) 現在の経営状況

| | | | | | | |
|-------------------------------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|
| 年間利用状況 ※単位を明記すること ※過去3年度分を記載 | H29 | 234,085,140円 | H30 | 229,950,730円 | R01 | 223,597,310円 |
| 経常収支比率 (又は収益的収支比率) ※過去3年度分を記載 | H29 | 196.6% | H30 | 138.1% | R01 | 140.5% |
| 経費回収率 ※過去3年度分を記載 | H29 | 196.6% | H30 | 138.1% | R01 | 140.5% |
| 他会計補助金比率 ※過去3年度分を記載 | H29 | 0.0% | H30 | 0.0% | R01 | 0.0% |
| 有形固定資産減価償却率 ※過去3年度分を記載 | H29 | 54.1% | H30 | 54.1% | R01 | 54.1% |
| 企業債残高対料金収入比率 ※過去3年度分を記載 | H29 | 0.0% | H30 | 0.0% | R01 | 0.0% |

本事業は、過去3年度分の指標を踏まえ、下記の点から健全な経営状況にあると判断する。
・経常収支比率、経費回収率が共に100%を上回っている
・一般会計からの繰入金がない
また、年間利用状況、経常収支比率、経費回収率は、減少傾向にあるが、これは平成30年度から第3期の指定管理者制度が始まり、お客様へのサービス向上等のために指定管理料を増加させたことが主な要因となっている。その他の要因としては、平成30年7月豪雨や令和2年3月の新型コロナウイルス感染拡大といった特殊要因が影響したと分析している。なお、これらの指標は、災害や大規模工事の実施等、その年度の特異要因の影響を受け、年度間で大きな差異が生じる場合がある。

2. 将来の事業環境

(1) 宿泊客数(観光客数)の見通し

令和元年松山市観光客推定表を基に日本人観光客と訪日外国人観光客の割合を算出し、その割合に平成30年度及び令和元年度の収入実績の平均値にそれぞれの割合を掛け合わせ、日本人観光客と外国人観光客の基準額を設定した。
次に、日本の将来推計人口(国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集」)の減少割合と外国人旅行者に関する目標値(観光庁「明日の日本を支える観光ビジョン」)の増加割合を設定した。さらに「経営の基本方針」及び「経営の戦略」の取組を推進することで毎年1%の増加を見込み、基準額に掛け合わせ推定額を算出した。
ただし、令和2年3月から新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受け、利用者数が減少していることから、下記のとおり、その特殊要因の影響を加味して、今後の利用者数を見込むこととした。
日本人観光客については、上記で算出した推定額に令和2年度は70%減少、令和3年度は50%減少と20%ずつ回復した係数を掛け合わせて算出した。
訪日外国人については、上記で算出した推定額に令和2年度から令和3年度は100%減少、令和4年度は30%減少した係数を掛け合わせて算出した。

(2) 料金収入の見通し

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2年度は減収を余儀なくされたが、今後もこのような事態にも対応しつつ、施設の改修工事の実施も見込んで、現行の料金形態を維持しながら、安定した経営を行っていく。

(3) 施設の見通し

松山城の復興建造物は、昭和30年～昭和60年の間に再建されて以降、補修を行っていないため、計画的に補修を行う予定である。
現在、平成30年度から令和4年度までの補修計画を立てており、計画的に補修工事を実施できている。
令和5年度以降についても、関係機関や有識者の意見を聴取し、補修計画を立てる。

(4) 組織の見通し

本事業の運営については、平成20年4月から指定管理者制度を導入している。
なお、松山城へお越しいただく観光客等の多くが、索道施設を利用して登城することから、利用者のサービス向上を図るため、松山城と索道施設の管理運営業務を一体として指定管理者の業務範囲としている。今後も現状の組織体制を維持していく方針である。

3. 経営の基本方針

- 経営目標
 - 観光施設事業(城) 経常収支比率 140 %
 - 観光施設事業(城) 経費回収率 140 %

この経営目標を達成するための経営の基本方針を下記に掲げる。

1. 史跡としての本質的価値と安全の確保を最優先として整備を行います。
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。

4. 投資・財政計画(収支計画)

- (1) 投資・財政計画(収支計画) : 別紙のとおり
- (2) 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明
 - ① 収支計画のうち投資についての説明

| | |
|-----|---------------|
| 目 標 | ・松山城の復興建造物の補修 |
|-----|---------------|

【補修計画】

平成29年度に「松山城本丸復元建造物調査報告書」を作成した。この報告書の中の補修工事の優先順位を参考に平成30年度から令和4年度までの5か年の補修計画を立てている。今後この計画を基に、保存状況も考慮の上、修理を実施していく。

- 平成30年度: 天神櫓
- 令和元年度: 北隅櫓、玄関及び玄関多間櫓
- 令和2年度: 南隅櫓及び十間廊下
- 令和3年度: 翼櫓
- 令和4年度: 良門及び同東続櫓

② 収支計画のうち財源についての説明

| | |
|-----|---|
| 目 標 | 現在の料金体系で、経常収支比率140%以上、経費回収率140%以上を目標としていく。 ただし、新型コロナウイルス感染症の感染拡大期間は、経常収支比率、経費回収率共に100%に近づくように経費削減に努めていく。 |
|-----|---|

令和2年度から令和4年度までは、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による収入の減少により、繰越金を充当することとなる。
しかし、今回の収支計画期間外である50年～75年の周期で実施する大改修時は、繰越金を充てることとなるため、必要最低限の支出に努め、財源確保を図る。

(参考:直近の大改修)

期間:平成16年10月～平成18年11月

総事業費:269,000,000円

改修箇所:天守、三ノ門南櫓、仕切門、仕切門内堀、隠門、隠門続櫓、筋鉄門東堀

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

投資以外の経費については、主に指定管理料となっている。

●指定管理料

平成20年4月から指定管理者制度を導入することにより、業務の効率化と経費の縮減を図っている。今後も、お客様へのサービス向上と経費の縮減を比較検討しながら、適正な指定管理料を支出していく方針である。

(3)投資・財政計画(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

※投資・財政計画(収支計画)に反映することができなかった検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。

また、(1)において、純損益(法適用)又は実質収支(法非適用)が計画期間の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュールや必要に応じて経費回収率等の指標に係る目標値を記載すること。

① 今後の投資についての考え方・検討状況

| | |
|--------|--|
| 民間活用 | 平成20年4月から指定管理者制度を導入 |
| 投資の適正化 | 必要最低限の改修に努め、黒字幅の増加を目指す。 |
| その他の取組 | 令和5年度以降、重要文化財、復興建造物を将来に渡って保存するために必要となる経費について、現時点では約630,000千円程度を見込んでいる。令和元年度末時点で繰越金として約1,337,620千円の財源を確保できており、今後も当該財源の確保に努めつつ、計画的に改修工事を行っていく。 |

② 今後の財源についての考え方・検討状況

| | |
|--------------------|--|
| 料 金 | 現状、他会計からの繰入金がない状況である。今後も継続して黒字経営を目指す。 |
| 稼働率・利用者数 | 「経営の基本方針」及び「経営の戦略」の取組を推進することにより、利用者数の増加を図っていくとともに、観光産業の振興にも貢献していきます。 |
| 企業債 | 該当なし |
| 繰入金 | 該当なし |
| 資産の有効活用等による収入増加の取組 | 特になし |
| その他の取組 | 特になし |

③ 投資以外の経費についての考え方・検討状況

| | |
|--------|--|
| 委託料 | イベント内容の精査及びその必要性等を勘案し、適正な執行に努める。 |
| 管理運営費 | 施設の維持管理について、安全性や緊急性等を総合的に判断し、必要最小限度で実施し、適切な支出に努める。 |
| 職員給与費 | 上記4. (2)③のとおり、職員給与費はゼロである。 |
| その他の取組 | 特になし |

5. 公営企業として実施する必要性など

| | |
|----------------------|--|
| 事業の意義、提供するサービス自体の必要性 | 本事業は、松山城を重要な観光資源として活用することで、松山市の経済に貢献しており、必要な事業である。 |
| 公営企業として実施する必要性 | 史跡松山城を文化財として適切に保存・活用・整備を行う必要があるため。 |

6. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

| | |
|---------------------|--|
| 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項 | 決算内容と経営戦略の収支計画との乖離 ^{カイ} を修正するため、必要に応じて見直しを行う。 |
|---------------------|--|

松山市観光施設事業(索道)経営戦略

団 体 名 : 松山市

事 業 名 : 観光施設事業(索道)

策 定 日 : 令和 3 年 3 月

計 画 期 間 : 令和 2 年度 ~ 令和 11 年度

※複数の施設を有する事業にあつては、施設ごとの状況が分かるよう記載すること。

1. 事業概要

(1) 事業形態

| | | | |
|----------------------------|---------------------------------|---------------------|----------------|
| 法適(全部適用・一部適用) 非 適 の 区 分 | 法非適用 | 事 業 開 始 年 度 | 昭和30年8月7日 |
| 事 業 の 種 類 | 索道 | 施 設 名 | 松山城山ロープウェイ・リフト |
| 職 員 数 | 1 人 | | |
| 事 業 の 内 容 | 松山城観光来場者の利便性を図るためのロープウェイ・リフトの運行 | | |
| 民 間 活 用 の 状 況 | ア 民間委託 | | |
| | イ 指定管理者制度 | 平成20年4月から指定管理者制度を導入 | |
| | ウ PPP・PFI | | |

(2) 料金形態

| | | |
|----------------------------|--|--|
| 料金の概要・考え方 | ロープウェイ・リフト 往復券:(大人)520円 (小人)260円 片道券:(大人)270円 (小人)140円 | |
| 料金改定年月日 (消費税のみの改定は含まない) | H13.6.1 | |

(3) 現在の経営状況

| | | | | | | |
|-------------------------------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|
| 年間利用状況 ※単位を明記すること ※過去3年度分を記載 | H29 | 324,533,273円 | H30 | 313,889,684円 | R01 | 310,469,346円 |
| 経常収支比率 (又は収益的収支比率) ※過去3年度分を記載 | H29 | 182.3% | H30 | 153.6% | R01 | 131.1% |
| 経費回収率 ※過去3年度分を記載 | H29 | 182.3% | H30 | 153.6% | R01 | 128.2% |
| 他会計補助金比率 ※過去3年度分を記載 | H29 | 0.0% | H30 | 0.0% | R01 | 0.0% |
| 有形固定資産減価償却率 ※過去3年度分を記載 | H29 | 35.0% | H30 | 37.0% | R01 | 39.1% |
| 企業債残高対料金収入比率 ※過去3年度分を記載 | H29 | 0.0% | H30 | 0.0% | R01 | 0.0% |

本事業は、過去3年度分の指標を踏まえ、下記の点から健全な経営状況にあると判断する。
 ・経常収支比率、経費回収率が共に100%を上回っている
 ・一般会計からの繰入金がない
 また、年間利用状況、経常収支比率、経費回収率は、減少傾向にあるが、これは平成30年度から第3期の指定管理者制度が始まり、お客様へのサービス向上等のために指定管理料を増加させたことが主な要因となっている。その他の要因としては、平成30年7月豪雨や令和2年3月の新型コロナウイルス感染拡大といった特殊要因が影響したと分析している。なお、これらの指標は、災害や大規模工事の実施等、その年度の特異要因の影響を受け、年度間で大きな差異が生じる場合がある。

2. 将来の事業環境

(1) 宿泊客数(観光客数)の見通し

| |
|--|
| <p>令和元年松山市観光客推定表を基に日本人観光客と訪日外国人観光客の割合を算出し、その割合に平成30年度及び令和元年度の収入実績の平均値にそれぞれの割合を掛け合わせ、日本人観光客と外国人観光客の基準額を設定した。 次に、日本の将来推計人口(国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集」)の減少割合と外国人旅行者に関する目標値(観光庁「明日の日本を支える観光ビジョン」)の増加割合を設定した。さらに「経営の基本方針」及び「経営の戦略」の取組を推進することで毎年1%の増加を見込み、基準額に掛け合わせ推定額を算出した。 ただし、令和2年3月から新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受け、利用者数が減少していることから、下記のとおり、その特殊要因の影響を加味して、今後の利用者数を見込むこととした。 日本人観光客については、上記で算出した推定額に令和2年度は70%減少、令和3年度は50%減少と20%ずつ回復した係数を掛け合わせて算出した。 訪日外国人については、上記で算出した推定額に令和2年度から令和3年度は100%減少、令和4年度は30%減少した係数を掛け合わせて算出した。</p> |
|--|

(2) 料金収入の見通し

| |
|---|
| <p>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2年度は減収を余儀なくされたが、今後もこのような事態にも対応しつつ、施設の改修工事の実施も見込んで、現行の料金形態を維持しながら、安定した経営を行っていく。</p> |
|---|

(3) 施設の見直し

ロープウェイやリフト等の索道施設については、指定管理者と連携を図り、施設の老朽度合い等の実情を踏まえて、適切な時期に施設更新を行う方針である。

- ・ロープウェイについては、令和4年度に搬器入替工事を行う予定である。
- ・リフトについては、令和4年度に原動装置改修工事、令和7年度に支曳索入替工事を行う予定である。
- ・駅舎については、令和7年度に空調設備更新工事を行う予定である。

(4) 組織の見直し

本事業の運営については、平成20年4月から指定管理者制度を導入している。
なお、松山城へお越しいただく観光客等の多くが、索道施設を利用して登城することから、利用者のサービス向上を図るため、松山城と索道施設の管理運営業務を一体として指定管理者の業務範囲としている。今後も現状の組織体制を維持していく方針。

3. 経営の基本方針

●経営目標

観光施設事業(索道) 経常収支比率 155 %
観光施設事業(索道) 経費回収率 155 %

この経営目標を達成するための経営の基本方針を下記に掲げる。

1. 史跡としての本質的価値と安全の確保を最優先として整備を行います。
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。

4. 投資・財政計画(収支計画)

- (1) 投資・財政計画(収支計画)：別紙のとおり
 - (2) 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明
- ① 収支計画のうち投資についての説明

| 目 標 | |
|-----|---|
| | 現状の索道施設の機能・規模を維持していく。 指定管理者と連携を図り、施設の老朽度合い等の実情を踏まえて、適切な時期に施設更新を行う。 |

【ロープウェイ】
令和4年度：搬器入替工事

【リフト】
令和4年度：原動装置改修工事
令和7年度：支曳索入替工事

【駅舎】
令和7年度：空調設備更新工事

② 収支計画のうち財源についての説明

| | |
|-----|---|
| 目 標 | 現在の料金体系で、経常収支比率155%以上、経費回収率155%以上を目標としていく。 ただし、新型コロナウイルス感染症の感染拡大期間は、経常収支比率、経費回収率共に100%に 近づくように経費削減に努めていく。 |
|-----|---|

毎年度、黒字経営ができていますが、大規模工事時は収入よりも支出が超過するため、繰越金を充当する。このように大規模な改修工事が発生する際は、繰越金を充てることとなるため、必要最低限の支出に努め、財源確保を図る。

ロープウェイ搬器入替工事：約1億5千万円
リフト支曳索入替工事：約1千万円
駅舎空調設備更新工事：約2億円

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

投資以外の経費については、主に指定管理料となっている。

●指定管理料

平成20年4月から指定管理者制度を導入することにより、業務の効率化と経費の縮減を図っている。今後も、お客様へのサービス向上と経費の縮減を比較検討しながら、適正な指定管理料を支出していく方針である。

(3) 投資・財政計画(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

※投資・財政計画(収支計画)に反映することができなかった検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。

また、(1)において、純損益(法適用)又は実質収支(法非適用)が計画期間の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュールや必要に応じて経費回収率等の指標に係る目標値を記載すること。

① 今後の投資についての考え方・検討状況

| | |
|--------|---|
| 民間活用 | 平成20年4月から指定管理者制度を導入 |
| 投資の適正化 | 必要最低限の改修に努め、黒字幅の増加を目指す。 |
| その他の取組 | リフトの原動装置については、平成16年度に新造しており、次回の更新については、令和16年度を目安としている。また、ロープウェイの原動装置については、平成24年度に新造しており、次回の更新については、令和24年度を目安としている。そのため、索道の改修に備えて、今後も黒字経営に努め、財源(繰越金等)の確保を図る。 |

② 今後の財源についての考え方・検討状況

| | |
|--------------------|--|
| 料 金 | 現状、他会計からの繰入金がない状況である。今後も継続して黒字経営を目指す。 |
| 稼働率・利用者数 | 「経営の基本方針」及び「経営の戦略」の取組を推進することにより、利用者数の増加を図っていくとともに、観光産業の振興にも貢献していきます。 |
| 企業債 | 該当なし |
| 繰入金 | 該当なし |
| 資産の有効活用等による収入増加の取組 | 特になし |
| その他の取組 | 特になし |

③ 投資以外の経費についての考え方・検討状況

| | |
|--------|--|
| 委託料 | イベント内容の精査及びその必要性等を勘案し、適正な執行に努める。 |
| 管理運営費 | 施設の維持管理について、安全性や緊急性等を総合的に判断し、必要最小限度で実施し、適切な支出に努める。 |
| 職員給与費 | 安全統括管理者(安全管理責任者)を配置し、索道施設の安全運行に努めていく。 |
| その他の取組 | 特になし |

5. 公営企業として実施する必要性など

| | |
|----------------------|---|
| 事業の意義、提供するサービス自体の必要性 | 本事業は、松山城へ観光客を輸送する重要な事業である。 継続した安心・安全な輸送を行うことで観光振興に寄与し、また、松山市の経済に貢献しており、必要な事業である。 |
| 公営企業として実施する必要性 | 史跡松山城跡に索道施設があり、文化財としての適切な保存・活用・整備行う必要があるため。 |

6. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

| | |
|---------------------|--|
| 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項 | 決算内容と経営戦略の収支計画との乖離 ^{カイ} を修正するため、必要に応じて見直しを行う。 |
|---------------------|--|

投資・財政計画(収支計画) (索道)

(単位:千円, %)

| 区 分 | | 年 度 | 前々年度 | 前年度 | 本年度 | R03 | R04 | R05 | R06 | R07 | R08 | R09 | R10 | R11 | |
|---------------------------|---------------|-------------------------|----------|-----------|----------|-----------|---------|---------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|--|
| | | (H30決算) | (R01決算) | R02 | | | | | | | | | | | |
| 収 益 | 収益的収入 | 1 総 収 益 (A) | 313,890 | 310,470 | 89,993 | 150,333 | 221,821 | 289,192 | 322,276 | 325,081 | 327,851 | 330,587 | 333,289 | 335,960 | |
| | | (1) 営 業 収 益 (B) | 313,890 | 303,773 | 89,993 | 150,333 | 221,821 | 289,192 | 322,276 | 325,081 | 327,851 | 330,587 | 333,289 | 335,960 | |
| | | ア 料 金 収 入 | 310,384 | 302,930 | 89,160 | 149,500 | 220,988 | 288,359 | 321,443 | 324,248 | 327,018 | 329,754 | 332,456 | 335,127 | |
| | | イ 受 託 工 事 収 益 (C) | | | | | | | | | | | | | |
| | | ウ そ の 他 | 3,506 | 843 | 833 | 833 | 833 | 833 | 833 | 833 | 833 | 833 | 833 | 833 | |
| | | (2) 営 業 外 収 益 | | 6,697 | | | | | | | | | | | |
| | | ア 他 会 計 繰 入 金 | | | | | | | | | | | | | |
| | イ そ の 他 | | 6,697 | | | | | | | | | | | | |
| | 収益的支出 | 2 総 費 用 (D) | 204,367 | 236,893 | 211,984 | 222,894 | 222,052 | 214,509 | 214,709 | 215,009 | 215,309 | 215,609 | 215,609 | 215,609 | |
| | | (1) 営 業 費 用 | 204,367 | 236,893 | 211,984 | 222,894 | 222,052 | 214,509 | 214,709 | 215,009 | 215,309 | 215,609 | 215,609 | 215,609 | |
| | | ア 職 員 給 与 費 | 2,872 | 2,912 | 2,892 | 2,892 | 2,892 | 2,892 | 2,892 | 2,892 | 2,892 | 2,892 | 2,892 | 2,892 | |
| | | うち 退 職 手 当 | | | | | | | | | | | | | |
| | | イ そ の 他 | 201,495 | 233,981 | 209,092 | 220,002 | 219,160 | 211,617 | 211,817 | 212,117 | 212,417 | 212,717 | 212,717 | 212,717 | |
| | | (2) 営 業 外 費 用 | | | | | | | | | | | | | |
| ア 支 払 利 息 | | | | | | | | | | | | | | | |
| うち 一 時 借 入 金 利 息 | | | | | | | | | | | | | | | |
| うち 資 本 費 平 準 化 債 分 | | | | | | | | | | | | | | | |
| イ そ の 他 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 収 支 差 引 (A)-(D) (E) | | 109,523 | 73,577 | △ 121,991 | △ 72,561 | △ 231 | 74,683 | 107,567 | 110,072 | 112,542 | 114,978 | 117,680 | 120,351 | | |
| 資 本 的 収 支 | 資本的収入 | 1 資 本 的 収 入 (F) | | | | | | | | | | | | | |
| | | (1) 地 方 債 | | | | | | | | | | | | | |
| | | うち 資 本 費 平 準 化 債 | | | | | | | | | | | | | |
| | | (2) 他 会 計 補 助 金 | | | | | | | | | | | | | |
| | | (3) 他 会 計 借 入 金 | | | | | | | | | | | | | |
| | | (4) 固 定 資 産 売 却 代 金 | | | | | | | | | | | | | |
| | | (5) 国 (都 道 府 県) 補 助 金 | | | | | | | | | | | | | |
| | (6) 工 事 負 担 金 | | | | | | | | | | | | | | |
| | (7) そ の 他 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 資本的支出 | 2 資 本 的 支 出 (G) | | 37,772 | | | 160,000 | | | | 203,792 | | | | |
| | | (1) 建 設 改 良 費 | | 37,772 | | | 160,000 | | | | 203,792 | | | | |
| | | うち 職 員 給 与 費 | | | | | | | | | | | | | |
| | | (2) 地 方 債 償 還 金 (H) | | | | | | | | | | | | | |
| | | うち 資 本 費 平 準 化 債 償 還 金 | | | | | | | | | | | | | |
| (3) 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金 | | | | | | | | | | | | | | | |
| (4) 他 会 計 へ の 繰 出 金 | | | | | | | | | | | | | | | |
| (5) そ の 他 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 収 支 差 引 (F)-(G) (I) | | | △ 37,772 | | | △ 160,000 | | | △ 203,792 | | | | | | |

