

松山市観光施設事業
(松山城・索道事業)
経営戦略



令和3年3月

令和8年3月中間見直し

松山市開発建築部 公園管理課

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
2.5.1 松山城収入の状況	6
2.5.2 索道収入の状況	6
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	9~10
2.6.4 経営指標の推移	10~11
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	11
2.6.6 地方債	12

第3章 経営の目標・基本方針・戦略	13～16
3.1 経営の目標	13
3.2 経営の基本方針	13～14
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	14
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	14
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	14～15
3.2.4 松山城を中心とした市街地のにぎわいづくり	15
3.3 経営の戦略	16
3.3.1 新規顧客の獲得	16
3.3.2 リピーターの獲得	16
3.3.3 滞留時間の延長	16
第4章 将来の収支予測	17～20
4.1 収入の現状分析と今後の動向	17～18
4.1.1 予測手法	17
4.1.2 日本人観光客予測	17
4.1.3 外国人観光客予測	17～18
4.2 支出の現状分析と今後の動向	18～20
4.2.1 観光施設事業（城）（索道）の指定管理料の推移	18～19
4.2.2 観光施設事業（城）の工事請負費の推移	19
4.2.3 観光施設事業（索道）の工事請負費の推移	20

【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。

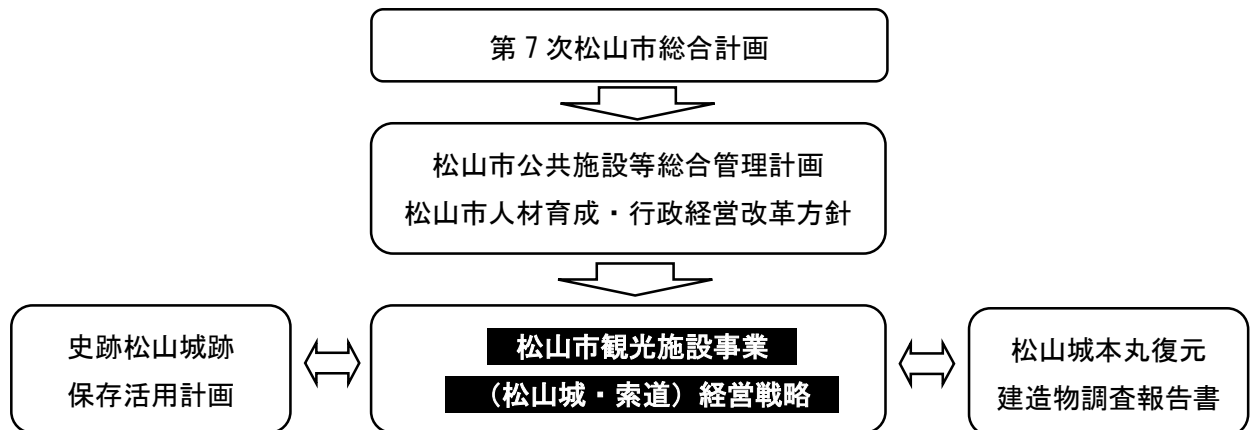
今後のサービスの安定的な継続のためには、不断の経営努力が欠かせません。そこで、松山城を取り巻く環境や、自らの経営・課題についての的確な現状分析を行った上で、中長期的な視点で計画的に経営に取り組んでいきます。また、将来にわたって安定的に事業を継続していくための「投資資産（施設・設備等費の見通し）」と「財源試算（財源の見通し）」を均衡させた「投資・財政計画」（収支計画）を中心とした「経営戦略」を策定し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組んでいきます。

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（城）（索道）経営戦略」を策定し、関係機関と連携しながら計画的に取り組んでいきます。

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7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」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（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	巽櫓	昭和 61 年
29	巽櫓西塀	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 35 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 m ²

2. 2 料金・営業時間

2. 2. 1 松山城施設

名称	大人料金	小人料金	営業時間	
天守	520 円	160 円	2 月～7 月・9 月～11 月	9 時～17 時
			8 月	9 時～17 時 30 分
			12 月～1 月	9 時～16 時 30 分
	割引料金	割引料金	備考	
	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

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

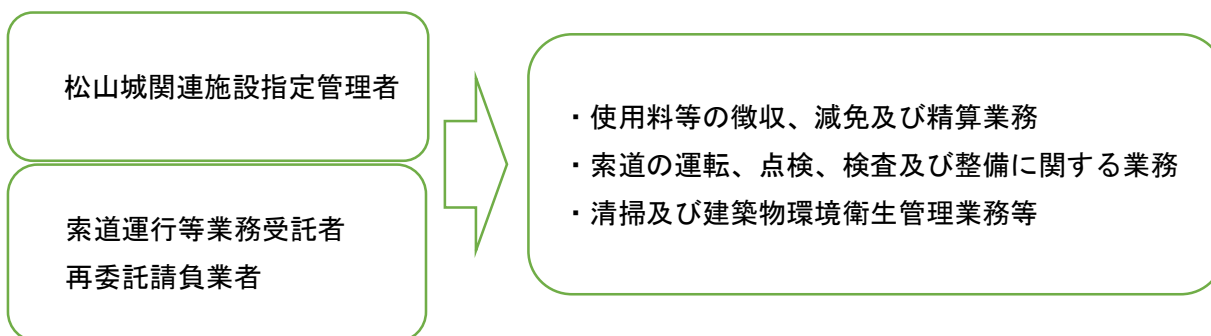
開発建築部 公園管理課
課長 1 名 安全統括管理者 1 名
執行リーダー1 名 担当正規職員 7 名

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

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）	
東雲口駅舎グループ	東雲口駅舎	正規 6、嘱託 1	7	—	—
山麓出札	東雲口駅舎	正規 1、契約 1	2	パート	11
ロープウェイ・リフト 運行業務	山麓・山頂駅舎	正規 34	34	パート	6
城出札	松山城本丸広場	常勤パート	3	パート	2
馬具櫓	松山城本丸広場	契約	1	パート	8
松山城二之丸史跡庭園 グループ	二之丸史跡庭園	正規	2	パート	7

城山公園 堀之内地区 グループ	城山公園 堀之内地区	—	—	パート	5
合 計		49		39	



2. 4 利用者の状況

2. 4. 1 松山城利用者の状況

	令和4年度	令和5年度	令和6年度
有料（人）	371,851	462,185	509,663
無料（人）	15,665	16,911	17,210
合計（人）	387,516	479,096	526,873

2. 4. 2 索道利用者の状況

	令和4年度	令和5年度	令和6年度
有料（人）	961,524	1,231,948	1,354,310
無料（人）	47,402	55,690	57,079
合計（人）	1,008,926	1,287,638	1,411,389

2. 5 収入の状況

2. 5. 1 松山城収入の状況

	令和4年度	令和5年度	令和6年度
城郭観覧手数料（円）	181,069,870	223,387,940	239,097,950
その他収入（円）	13,950,294	4,526,292	3,038,067
合計（円）	195,020,164	227,914,232	242,136,017

2. 5. 2 索道収入の状況

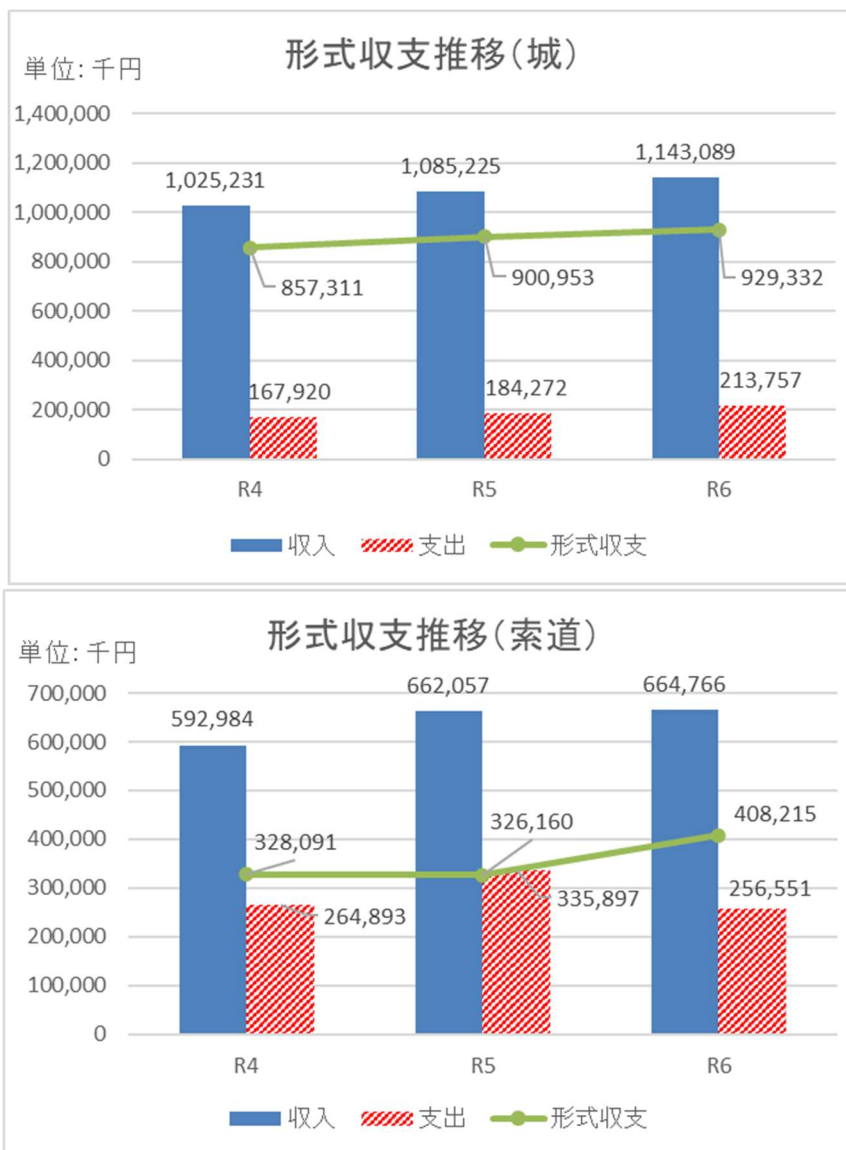
	令和4年度	令和5年度	令和6年度
旅客運輸使用料（円）	239,485,800	302,850,680	323,571,190
駐車場使用料（円）	7,849,260	10,806,960	11,157,000
その他収入（円）	23,771,533	20,307,937	3,877,851
合計（円）	271,106,593	333,965,577	338,606,041

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）の令和4年度から令和6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ます。



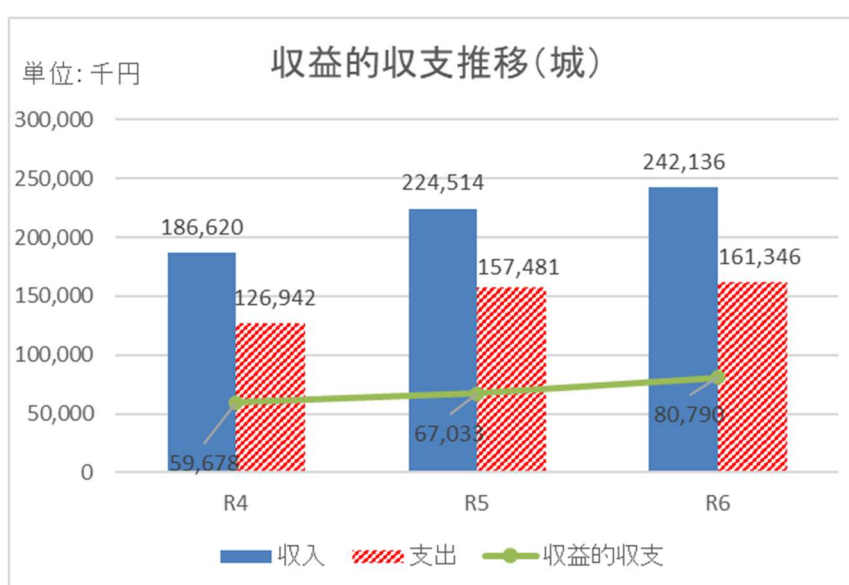
2. 6. 2 収益的収支の推移

観光施設事業（城）の令和4年度から令和6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。

支出については、令和5年度から第4期の指定管理者制度が始まり、物価や人件費の上昇などの影響を受け増加しています。

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」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。

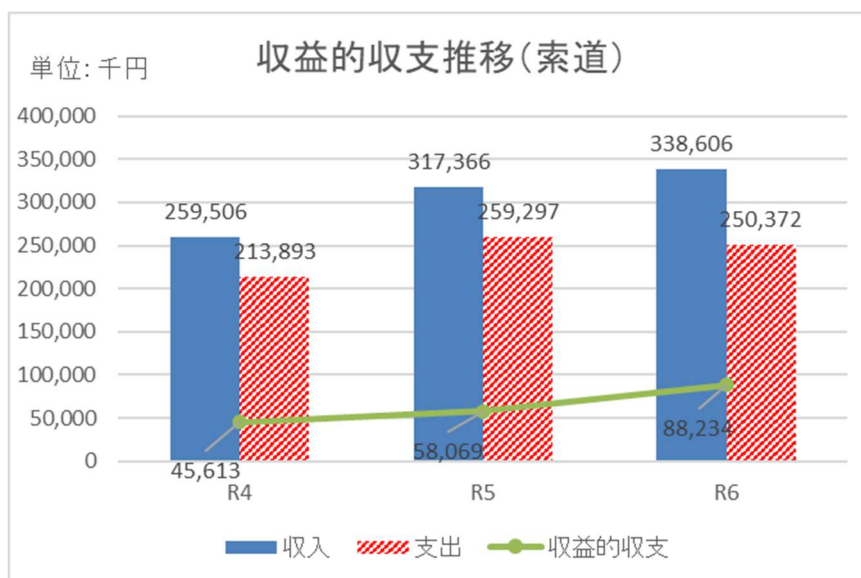
収入については、令和5年5月8日から、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけが5類感染症に移行され、旅行需要が回復したことなどにより増加しています。



観光施設事業（索道）の令和4年度から令和6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。

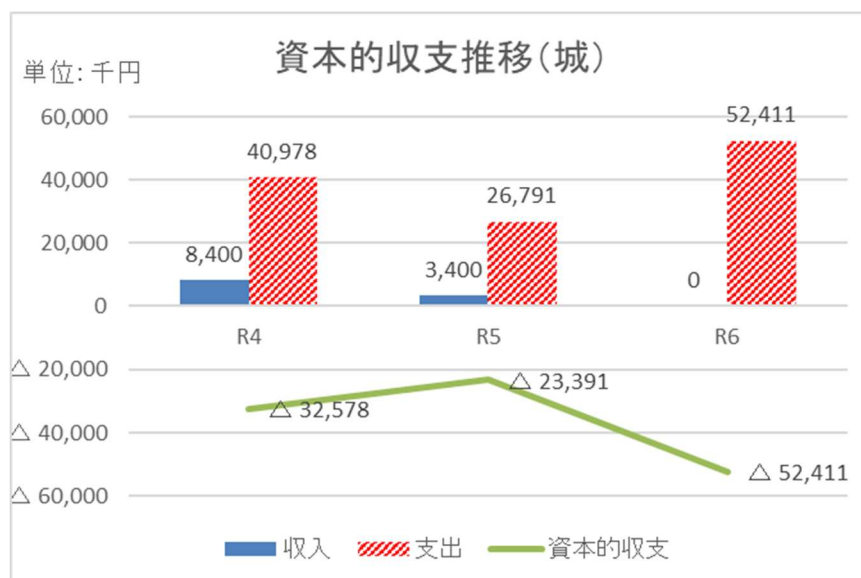
支出については、令和5年度から第4期の指定管理者制度が始まりましたが、索道運行部分を指定管理者制度ではなく業務委託として運営したことや、物価や人件費の上昇などの影響を受け増加しています。

収入については、令和5年5月8日から、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけが5類感染症に移行され、旅行需要が回復したことなどにより増加しています。



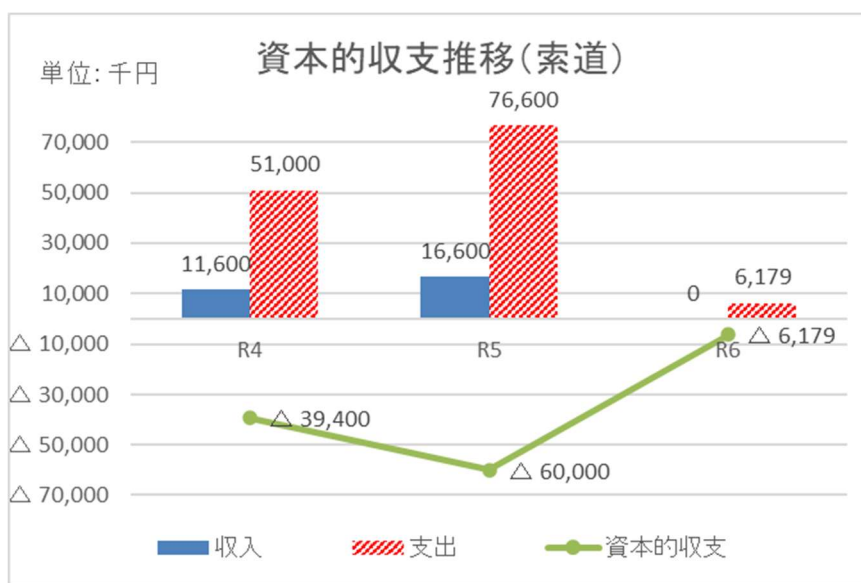
2. 6. 3 資本的収支の推移

観光施設事業(城)の令和4年度から令和6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。支出については、松山城長門ほか城内関連施設の整備を行っています。収入については、松山城関連施設の整備に要する経費に充てるために積み立てている基金を繰り入れています。



観光施設事業（索道）の令和4年度から令和6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。

支出については、ロープウェイの搬器を更新するなど索道施設の整備を行っています。収入については、索道施設の整備に要する経費に充てるために積み立てている基金を繰り入れています。



2. 6. 4 経営指標の推移

観光施設事業（城）（索道）の令和4年度から令和6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）共に経常収支比率及び経費回収率の令和4年度から令和6年度までの平均は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）	令和4年度	令和5年度	令和6年度
経常収支比率 総収益／（総費用＋地方債償還金）	147.0%	142.6%	150.1%
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）	116.1%	123.7%	113.3%
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）	令和4年度	令和5年度	令和6年度
経常収支比率 総収益／（総費用＋地方債償還金）	121.3%	122.4%	135.2%
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）	102.3%	99.4%	132.0%
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（令和2年3月31日時点同基金残高：332,100千円）。令和3年度には、松山城関係施設などの大改修や索道施設の大規模更新の経費に充てるため、7億円を基金へ積み立て、令和4年度から計画的に取崩しを行っています（令和7年5月31日時点同基金残高：992,100千円）。

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傾向となっています。令和6年度末時点の繰越額は、観光施設事業（城）は約929,332千円、観光施設事業（索道）は約408,215千円、松山城・索道事業合計で、約1,337,547千円となっています。

（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

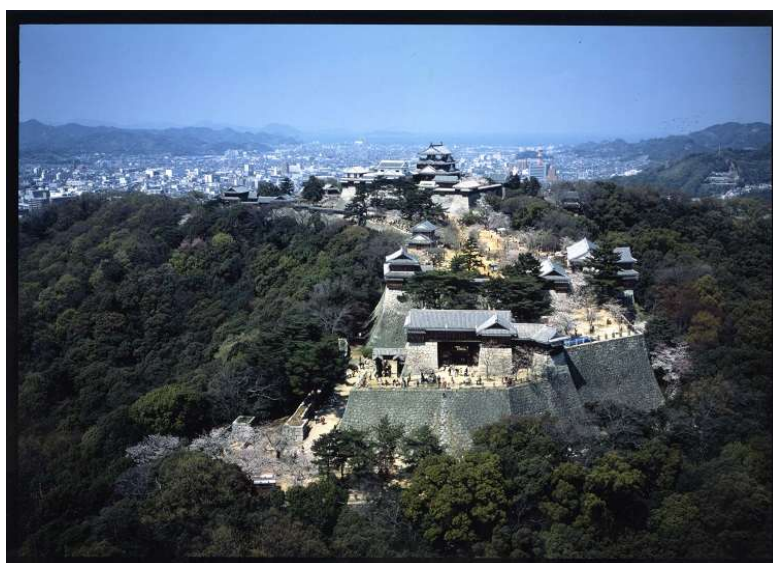
第2章で分析した「松山城観光事業特別会計の概要」を基に、将来にわたって公共施設の適正な保存に必要な経費を確保していくため、観光施設事業（城）の経営目標として経常収支比率 140%、経費回収率 140%を目標設定し、観光施設事業（索道）の経営目標として、経常収支比率 155%、経費回収率 155%を目標設定します。

●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、索道運行等業務受託者と協議し、計画的な設備改修を行っていきます。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 140 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。
- ・ デジタル技術を活用し、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と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

デジタル技術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、デジタル技術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。

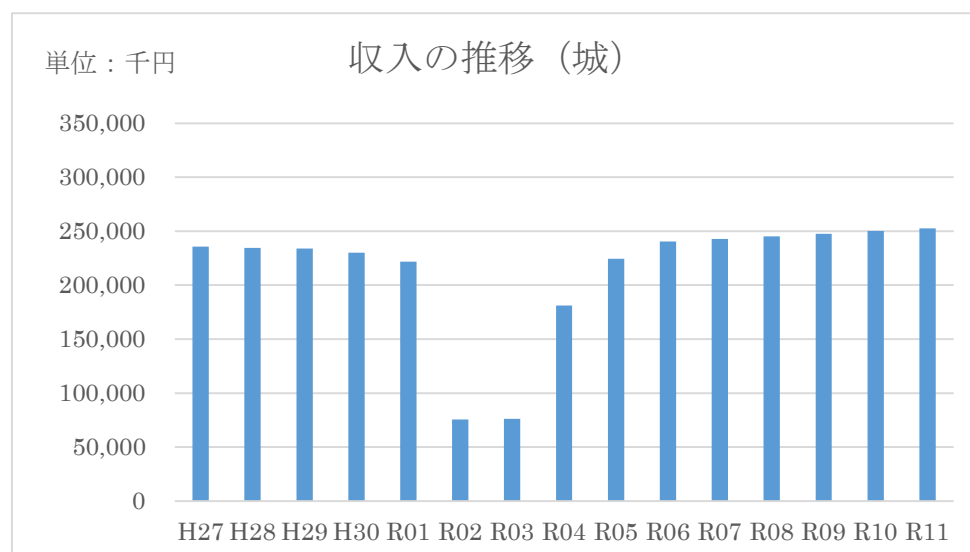
次に、日本の将来推計人口（国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集」）の減少割合と外国人旅行者に関する目標値（観光庁「明日の日本を支える観光ビジョン」）の増加割合を設定しました。さらに第3章に掲載した「経営の基本方針」及び「経営の戦略」の取組を推進することで毎年1%の増加を見込み、基準額に掛け合わせ推定額を算出しました。

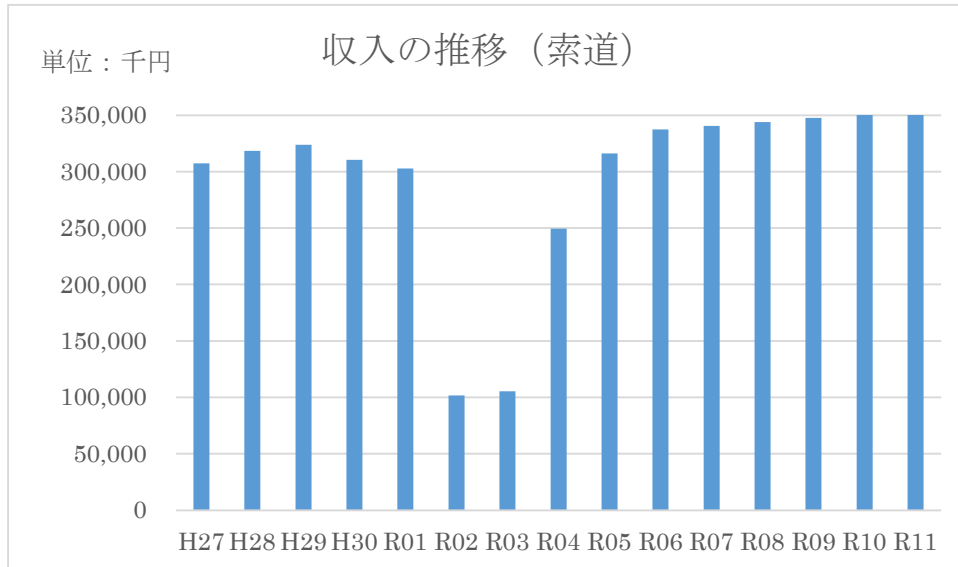
4.1.2 日本人観光客予測

上記推定額に新型コロナウイルス感染症の影響として、令和2年度以降は減少を見込んでいましたが、令和6年度まで順調に回復傾向にあります。

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の影響として、令和2年度以降は減少を見込んでいましたが、令和6年度まで順調に回復傾向にあります。

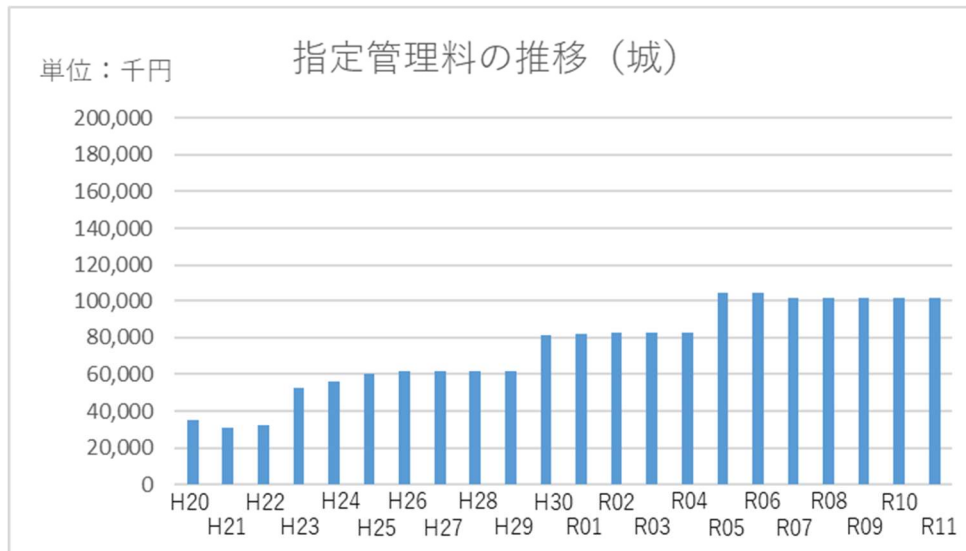


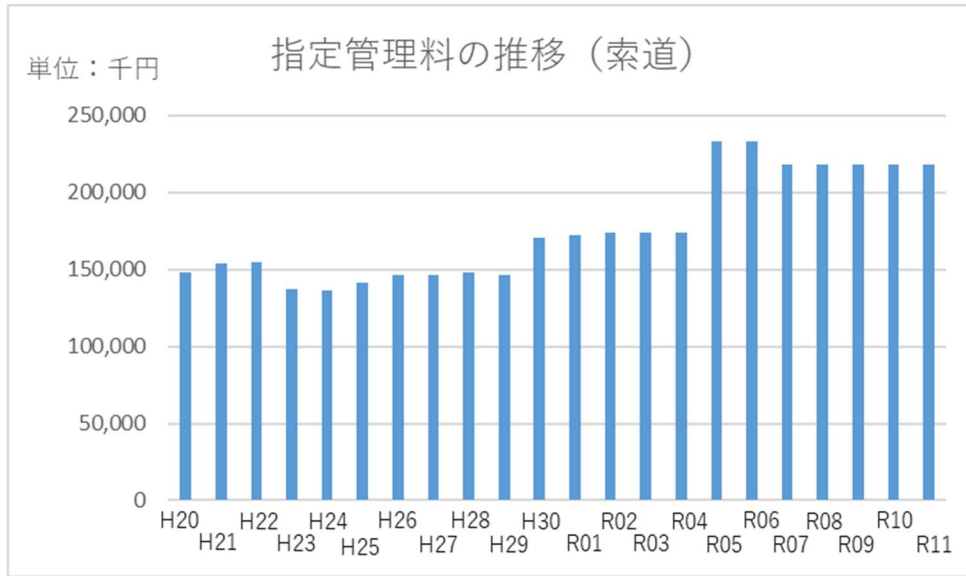


4. 2 支出の現状分析と今後の動向

4. 2. 1 観光施設事業（城）（索道）の指定管理料の推移

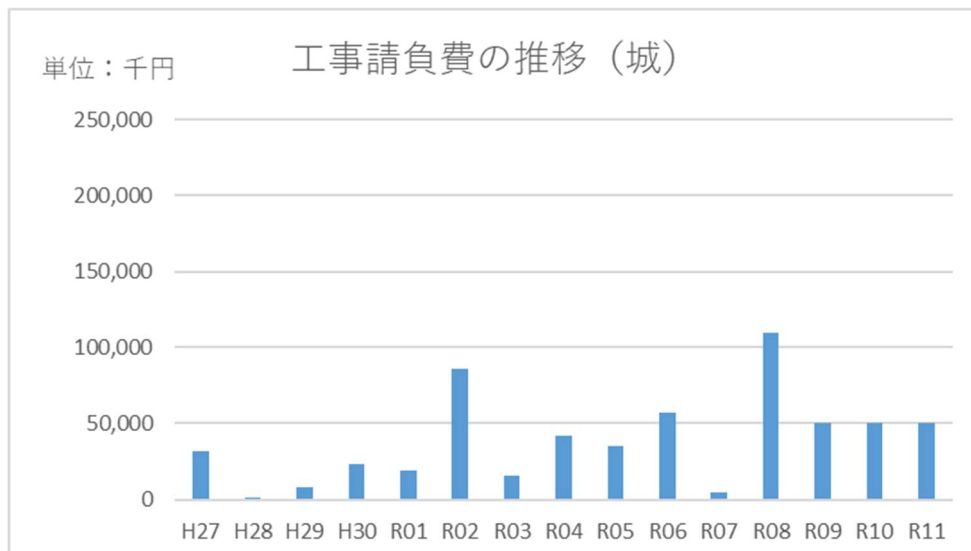
平成 20 年 4 月から指定管理者制度を導入し、5 年ごとに更新しており、令和 6 年度は第 4 期目の 2 年目の年です。物価高騰等の影響により指定管理料は増加傾向にありますが、令和 5 年度からは索道運行部分を指定管理者制度ではなく業務委託で運営しているため、索道に係る指定管理料（索道運行等業務委託料を含む）は増加しています。





4. 2. 2 観光施設事業（城）の工事請負費の推移

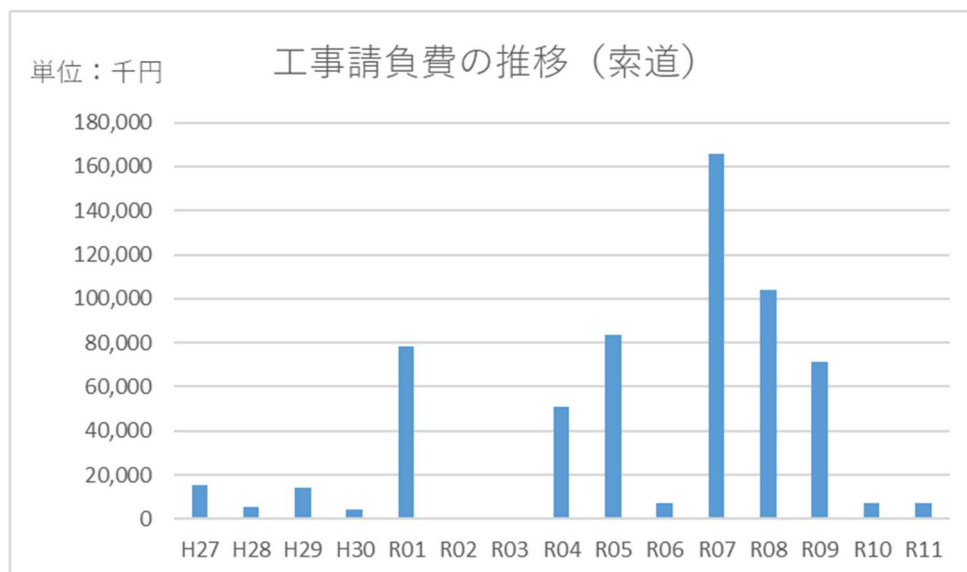
松山城の建造物は、平成 30 年度から「松山城本丸復元建造物調査報告書」に基づき計画的に改修工事を行っています。令和 2 年度は南隅櫓・十間廊下（約 42,383 千円）、令和 3 年度と令和 4 年度は巽櫓・同西塀（約 35,778 千円）、令和 4 年度と令和 5 年度は良門・同東続櫓（約 44,641 千円）、令和 5 年度と令和 6 年度は乾門・同西塀（約 18,901 千円）を改修しました。また、令和 8 年度は太鼓門・同南北続櫓、隠門・同続櫓、令和 9 年度は乾門東続櫓・同東折曲塀、令和 10 年度以降は戸無門、乾櫓の改修工事を実施する予定です。



4. 2. 3 観光施設事業（索道）の工事請負費の推移

令和4年度と令和5年度は、ロープウェイ搬器の入替工事（約127,600千円）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7年度は、リフトの原動装置改修や支曳索入替工事、東雲口駅舎の空調設備更新工事、令和8年度から令和9年度は、ロープウェイの制動装置整備ほか設備改修工事を予定しています。



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	R4	181,069,870円	R5	223,387,940円	R6	239,097,950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	R4	147.0%	R5	142.6%	R6	150.1%
経費回収率 ※過去3年度分を記載	R4	116.1%	R5	123.7%	R6	113.3%
他会計補助金比率 ※過去3年度分を記載	R4	0.0%	R5	0.0%	R6	0.0%
有形固定資産減価償却率 ※過去3年度分を記載	R4	52.7%	R5	49.0%	R6	集計中
企業債残高対料金収入比率 ※過去3年度分を記載	R4	0.0%	R5	0.0%	R6	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

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。</p> <p>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。</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、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しており、令和7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（東雲口駅舎）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 %

この数値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年度から補修計画を立てている。今後この計画を基に、災害状況も考慮の上、修理を実施していく。

令和8年度：太鼓門、太鼓門南・北続櫓、隠門・同続櫓
令和9年度：乾門東続櫓・同東折曲堀
令和10年度：戸無門・乾櫓(調査工事予定)

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。
-----	--

令和4年度以降は、新型コロナウイルス感染症の影響があったものの、繰越金を充当することなく経営できている。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:269,000千円

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7年度以降、重要文化財、登録有形文化財、復興建造物を将来に亘って保存するために必要となる経費について、令和6年度末時点で繰越金と基金で合計約20億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で、稼働率及び利用者数の増加を図る。
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、抑制に努める。
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。
---------------------	--

様式第2号（法非適用企業） 投資・財政計画（収支計画）

(城)

(単位:千円, %)

区 分		年 度											
		H30	R01	R02	R03	R04	R05	R06	R07	R08	R09	R10	R11
収 益 的 収 入	1 総 収 入 (A)	229,951	223,597	96,343	91,332	186,620	224,514	242,136	244,539	246,967	249,418	251,894	254,395
	(1) 営 業 収 入 (B)	229,951	223,597	75,684	91,332	186,620	224,514	242,136	244,539	246,967	249,418	251,894	254,395
	ア 料 金 収 入	229,915	221,748	75,654	76,190	181,070	224,403	240,332	242,735	245,163	247,614	250,090	252,591
	イ 受 託 工 事 収 益 (C)												
	ウ そ の 他	36	1,849	30	15,142	5,550	111	1,804	1,804	1,804	1,804	1,804	1,804
	(2) 営 業 外 収 入			20,659									
	ア 他 会 計 繰 入 金												
	イ そ の 他			20,659									
	2 総 費 用 (D)	166,547	159,129	223,626	138,718	126,942	157,481	161,346	187,300	179,514	179,514	179,514	179,514
	(1) 営 業 費 用	166,547	159,129	223,626	138,718	126,942	157,481	161,346	187,300	179,514	179,514	179,514	179,514
ア 職 員 給 与 費													
イ そ の 他	166,547	159,129	223,626	138,718	126,942	157,481	161,346	187,300	179,514	179,514	179,514	179,514	
(2) 営 業 外 費 用													
ア 支 払 利 息													
イ そ の 他													
3 収 支 差 引 (A)-(D) (E)	63,404	64,468	△ 127,283	△ 47,386	59,678	67,033	80,790	57,239	67,453	69,904	72,380	74,881	
資 本 的 収 入	1 資 本 的 収 入 (F)					8,400	3,400			28,289			
	(1) 地 方 債												
	イ 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								28,289				
	(6) 工 事 負 担 金												
	(7) そ の 他					8,400	3,400						
	2 資 本 的 支 出 (G)					40,978	26,791	52,411		52,000	50,000	50,000	50,000
(1) 建 設 改 良 費					40,978	26,791	52,411		52,000	50,000	50,000	50,000	
(2) 地 方 債 償 還 金 (H)													
イ 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)					△ 32,578	△ 23,391	△ 52,411		△ 23,711	△ 50,000	△ 50,000	△ 50,000	

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	令和5年度から索道運行部分を民間へ業務委託	
	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	R4	239,485,800円	R5	302,850,680円	R6	323,571,190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	R4	121.3%	R5	122.4%	R6	135.2%
経費回収率 ※過去3年度分を記載	R4	102.3%	R5	99.4%	R6	132.0%
他会計補助金比率 ※過去3年度分を記載	R4	0.0%	R5	0.0%	R6	0.0%
有形固定資産減価償却率 ※過去3年度分を記載	R4	45.3%	R5	47.4%	R6	集計中
企業債残高対料金収入比率 ※過去3年度分を記載	R4	0.0%	R5	0.0%	R6	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、経費回収率がおおむね100%を上回っている
- ・一般会計からの繰入金がない

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。</p> <p>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。</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、減収を余儀なくされた時期もあったが、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) 施設の見通し

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8年度に制動装置ほか設備改修工事を行う予定である。
- ・リフトについては、令和7年度に原動装置ほか設備改修、支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った。

(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が、令和5年度からは、索道運行部分を指定管理者の業務範囲から分離し、業務委託として運営している。

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っていく。

【ロープウェイ】

令和8年度：制動装置ほか設備改修工事

【リフト】

令和7年度：原動装置ほか設備改修工事

【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。
-----	--

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。

ロープウェイ制動装置ほか設備改修工事
 リフト原動装置ほか設備改修工事
 駅舎空調設備更新工事

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、主に指定管理料及び索道運行等業務委託料となっている。

●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。

●索道運行業務委託料

令和5年4月から索道運行部分を指定管理者の業務範囲から分離し、業務委託としたことで新たな経費が発生している。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、適正な委託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	<ul style="list-style-type: none"> ・平成20年4月から指定管理者制度を導入 ・令和5年度から索道運行部分を指定管理者の業務範囲から分離し業務委託として運営
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8年度を目安としている。また、ロープウェイの制動装置については、平成24年度に新造しており、次回の更新については、令和9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。
---------------------	--

様式第2号（法非適用企業） 投資・財政計画（収支計画）

（索道）

（単位:千円, %）

区 分		年 度											
		H31	R01	R02	R03	R04	R05	R06	R07	R08	R09	R10	R11
収 益 的 収 入	1 総 収 益 (A)	313,890	310,470	106,782	116,667	259,506	317,366	338,606	341,979	345,385	348,826	352,301	355,811
	(1) 営 業 収 益 (B)	313,890	303,773	106,782	116,667	259,506	317,366	338,606	341,979	345,385	348,826	352,301	355,811
	ア 料 金 収 入	310,384	302,930	101,688	105,423	249,418	316,175	337,282	340,655	344,061	347,502	350,977	354,487
	イ 受 託 工 事 収 益 (C)												
	ウ そ の 他	3,506	843	5,094	11,244	10,088	1,191	1,324	1,324	1,324	1,324	1,324	1,324
	(2) 営 業 外 収 益		6,697										
	ア 他 会 計 繰 入 金												
	イ そ の 他		6,697										
	2 総 費 用 (D)	204,367	236,893	202,498	210,732	213,893	259,297	250,372	267,790	270,926	270,926	270,926	270,926
	(1) 営 業 費 用	204,367	236,893	202,498	210,732	213,893	259,297	250,372	267,790	270,926	270,926	270,926	270,926
	ア 職 員 給 与 費	2,872	2,912	2,780	4,609	4,691	4,670	4,764	4,764	4,764	4,764	4,764	4,764
	イ そ の 他	201,495	233,981	199,718	206,123	209,202	254,627	245,608	263,026	266,162	266,162	266,162	266,162
	(2) 営 業 外 費 用												
ア 支 払 利 息													
イ 一 時 借 入 金 利 息													
ロ 資 本 費 平 準 化 債 分													
イ そ の 他													
3 収 支 差 引 (A)-(D) (E)	109,523	73,577	△ 95,716	△ 94,065	45,613	58,069	88,234	74,189	74,459	77,900	81,375	84,885	
資 本 的 収 入	1 資 本 的 収 入 (F)					11,600	16,600		133,400	20,000	20,000		
	(1) 地 方 債												
	イ 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					11,600	16,600		133,400	20,000	20,000		
	2 資 本 的 支 出 (G)		37,772			51,000	76,600	6,179	161,060	99,200	71,400		
	(1) 建 設 改 良 費		37,772			51,000	76,600	6,179	161,060	99,200	71,400		
	(2) 地 方 債 償 還 金 (H)												
	イ 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				△ 39,400	△ 60,000	△ 6,179	△ 27,660	△ 79,200	△ 51,400		

