

(公財) 松山観光コンベンション協会  
中長期経営計画

(平成28年度～平成32年度)



## 1. 経営方針

当財団は、松山市及び愛媛県が有する文化的、社会的、経済的特性を生かし、国内外の観光客及び国内・国際コンベンションの誘致支援等を行うことにより、松山市の観光・物産振興と松山市及び愛媛県におけるコンベンションの振興を図り、もって国際的な相互理解の増進、地域経済の活性化及び文化の向上に寄与することを目的とし、松山市が48%、愛媛県が28%、他民間団体等が24%の出資をして、平成3年に（財）松山コンベンションビューロとして設立された。平成17年に松山市観光協会と統合し、（財）松山観光コンベンション協会となり、その後、公益法人制度改革に伴い、平成24年に「公益財団法人」に移行し、現在に至っている。

今後、当財団は、松山の魅力発掘と情報発信により、観光客の誘致や物産の振興に努めるとともに、松山市及び愛媛県が持つ多様な集客交流資源を活用し、コンベンションを誘致、支援することで、松山市及び愛媛県のにぎわいづくりと「人・もの・情報」の交流を促進し、地域経済の活性化に貢献することを目指して事業を展開しつつ、組織改革及び人材育成に努める。

## 2. 計画策定経緯等

### (1) 財団の現状と課題

#### ①財団を取り巻く観光等の状況について

現在、松山市の観光客は順調に推移しており、2017年は正岡子規・夏目漱石生誕150年という記念の年であり、春には14年ぶりとなる四国デスティネーションキャンペーンが開催されるほか、秋には国体の開催、また飛鳥時代の湯屋を再現した新たな入浴施設のオープンなど大規模な行事が目白押しである一方、2018年以降においては、松山市の観光の目玉である道後温泉本館の耐震補強工事などが実施されるため、観光客の減少が懸念されており、国内および国際観光への更なる誘客取り組みが必要である。

当財団としては、魅力ある観光地域づくりを考え、点から線、線から面へネットワーク化して国内外から観光客を呼び込むためにも、広域観光周遊ルートとして国に認定されている「せとうち・海の道」や「スピリチュアルな島～四国遍路」を推奨し、松山市と連携して「瀬戸内・松山構想」を推進するとともに、新ゴールデンルートやしまなみ・やまなみなどの地域とも協力し、観光商品の開発やおもてなしの充実に取り組んでいくことが望ましいと考えられる。

観光関連事業としては、現在、当財団が協力している「大神輿総練」をさらに発展させ、愛媛・松山を代表するイベントとして定着するように、情報発信や誘客に努める。また、松山市や愛媛県と連携して観光キャンペーン等を実施することで、より効率的、効果的に愛媛・松山の魅力をPRしていく。

また、当財団の事業の一つである物産面においては、札幌東急百貨店での物産展開催がメインとなっている。歴史もあり定着したイベントとして地元で認知されており、売り上げも保っているため百貨店とも協議し引き続き継続していく方向であるが、今後は費用対効果を検討して内容を見直す必要がある。首都圏等での開催については、これまでの経験を踏まえて、愛媛県域または四国や瀬戸内海といった広域での物産展開催が望ましいため、物産展を単独で開催する際の手間と費用を考慮し、他の団体との共催、協力を模索していく必要がある。

松山を訪れる方に対するおもてなしという面では、観光案内所を業務委託することで、語学対応等サービス面を強化し、増加する外国人観光客に対応している。タブレットを利用するなどし、多言語サービス機能を実施しているが、さらなる充実が求められる。また、観光ボランティアガイド事業を拡充させることで、松山市が宣言している「おもてなし日本一のまち松山」の側面支援とする。

日本における外国人観光客は2015年には過去最高となり、政府は新たな目標として2020年には4,000万人と2015年の約2倍となる訪日外国人旅行者数を掲げている。訪日外国人旅行者による日本国内での消費は現在約3.5兆円となっており、インバウンドによる観光消費は見逃ごせないものとなっているため、景気低迷や人口の減少、少子高齢化などにより、地域経済の活性化策として特に、外国人観光客の誘致促進を図ることが重要である。

松山市には中国、韓国との定期路線があるが、韓国便は2016年秋から無期限運休中である。一方、定期路線はないものの、周辺の広島・高松との直行便がある台湾とは、2014年に台北市と松山市との間で友好交流協定が結ばれたこともあり、観光のみならず経済、文化、スポーツ、教育など様々な分野において交流を実施しており、今後も、松山市や愛媛県との連携により、台湾からの誘客に取り組んでいく。

また、国の重点市場に取り上げられている20市場を中心に、海外からの旺盛なインバウンド需要の取り込みによって交流人口を拡大させ、地域を活性化させる原動力とするための事業に取り組む必要がある。

## ②コンベンション状況について

昨今のコンベンションを取り巻く状況としては、MICE（※）の重要性に対する認識が高まっており、アジア諸国をはじめとした海外の有力国や都市がMICE誘致に官民を挙げて力を入れている。日本においては、平成25年6月に閣議決定された「日本再興戦略」で「2030年にはアジアNO.1の国際会議開催国として不動の地位を築く」という目標が掲げられており、また同じ月の観光立国推進閣僚会議で決定された「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」においても、観光立国実現に向けた主要な柱の一つとしてMICEが位置づけられており、誘致活動が推進されている。

MICEは、企業・産業活動や研究・学会活動と関連している場合が多いため、一般的な観光とは性格を異にする部分も多く、MICEについて「人が集まる」という直接的な効果はもちろん、人の集積や交流から派生する付加価値や大局的な意義についての認識を高める必要がある、というのが観光庁の見解でもある。

松山においては、MICEの中でもコンベンション（特に国内規模の大会・学会等）の開催に力を入れて誘致しているが、これまでの全国持ちまわりでの開催から、利便性、地域性、コストなどを重視した開催に変化していることを鑑み、新たな開催支援メニュー等の充実や地域性を活かした独自のメニューなどを作成するとともに、ターゲットを絞り目標管理した誘致営業活動の強化が必要である。

※MICEとは、企業等の会議(Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行(インセンティブ旅行)(Incentive Travel)、国際機関・団体・学会等が行う国際・国内会議(Convention)、展示会・見本市・イベント(Exhibition/Event)の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントの総称である。

## ③財団の組織・経営状況について

当財団の組織としては、公益法人としての自立と地域経済活性化の一助を担う役割が求められており、組織の強化、人材育成環境の充実を図る必要がある。今まで未整備であった人材評価体制などを整え職員の意欲向上を図るとともに、費用対効果を考えて事業を精査する。人件費の見直し、事業の見直しを含めて、組織として自立の道を模索する。

当財団の運営については、松山市の主導のもと連携して事業を実施しており、予算においても、会費収入や利息収入、収益事業等の自主財源が約20%であり、残り80%は、松山市の運営補助金が占めた状態であるが、昨今の経済状況により運営補助金は年々減額となっているため、より一層、事業を見直し効率的な運営を図る必要がある。今後、愛媛県とも物産展の運営などの事業で連携を図り、効率的な組織運営を実施したい。

また、8名のプロパー職員を抱えているが、退職積立金が足りず正味財産を圧迫している状況である。さらに、前期繰越金を見越して当初予算を計上しているが、公益法人会計では当期での収支となり、赤字と見えるため改善が必要である。

## **(2) 中長期計画策定の背景**

当財団は、これまで松山市の行政改革大綱や行政改革プラン、また平成21年に策定された「松山市外郭団体改革推進プラン」などに沿って、松山市の指導のもと適正な人員配置や高コスト体質の是正など、経営の健全化・効率化に努めてきたが、この度、「愛媛県出資法人経営評価専門委員会」の指示により、将来を見据え、効果的な事業を展開できるように今後の運営の方向性を示すとともに中期的な事業運営計画を策定するものである。

## **(3) 計画期間**

計画期間は平成28年度から平成32年度までの5年間とする。

平成28年度中に、松山市・愛媛県と当財団において検討し、それにより当財団の経営目標や組織体制を見直す。また、新たな経営環境の変化に応じて、適宜見直すこととする。

# **3. 経営目標**

## **(1) 国内誘客**

コンベンション誘致活動の強化、おもてなしの充実、観光PRの推進

## **(2) 海外誘客**

重点市場でのプロモーションの実施、受入体制の強化

## **(3) 経営の改善**

自主財源の拡充、人材の育成、組織の活性化、コスト管理

## 4. 実施方策

### (1) 国内誘客について

#### コンベンション誘致活動の強化

松山独自の人的・物的・資金的な支援メニューや都市の魅力を活かした誘致活動を展開する。

松山市に存在するコンベンション施設等の規模や収容人数等を検証し、これまでに培ったノウハウと行政や関係業界との連携により、松山が得意とするコンベンションにターゲットを絞った効率的な誘致に務める。

さらに、県内の大学や、コンベンション関連団体・企業との連携を図るとともに周辺の国際会議観光都市等との連携を深め、誘致・開催支援に対する活動を強化する。

内 容	現状	平成32年度（目標値）
コンベンションセールス件数	約180件	250件

#### おもてなしの充実

観光案内所でのサービス向上や観光ボランティアガイドの育成により「おもてなし」を充実する。

観光案内所においてアンケート調査などにより、松山を訪れる人の意見・要望等を集約することで、観光客へのおもてなし機能の充実に努める。また、観光案内所の情報拠点機能を向上させることで、周辺地域の観光・イベント等情報の共有化を図り、問い合わせに対して迅速に対応できるように努める。さらに、増加する外国人観光客に対応できるように多言語化サービスの向上を図る。運営については、より効率的・効果的にサービスを提供できるように、委託方法等について松山市と協議し連携する。

観光ボランティアガイドのスキルアップを図るために、研修を継続的に実施し育成をさらに推進することで、「おもてなし日本一のまち松山」のまちづくりに貢献する。また、他の観光ボランティア団体等との連携・協力を図る。

内 容	現状	平成32年度（目標値）
案内件数	約73,000件	80,000件
ボランティアガイド件数	約8,000件	10,000件

### 観光PRの推進

松山市の活性化と観光客誘致につながるイベントの振興とPRに努める。

観光客誘致および松山市のPRにつながるイベントの実施、支援を行うため、各イベントの集客力・経済効果・PR効果等を多面的に検討し、費用対効果を考えた事業実施に取り組む。

また、ホームページやFacebookを活用し、情報提供の充実や情報更新頻度の向上などにより、情報発信力を強化することで、観光客への利便性を高め、より松山市へ興味を持ってもらえる動機作りに励む。

内 容	現状	平成32年度（目標値）
観光客数	約580万人	約600万人
ホームページ閲覧数	約77万件	100万件

## （2）海外誘客について

### 重点市場でのプロモーションの実施

松山を訪れる上位4カ国（台湾、香港、韓国、中国）を重点市場とし、プロモーションを強化するとともに、松山市が取り組む「瀬戸内・松山構想」に連携協力し、海外からの誘客に努める。

台北市と松山市が友好交流協定を締結していることから、引き続き台北市においてPR活動を実施するとともに、台湾全土からの誘客を見据えてインバウンドプロモーションに取り組む。また、来訪の増加している香港や重点市場からの誘客を図るために、現地旅行会社等へのセールス活動を実施する。

内 容	現状	平成32年度（目標値）
松山を訪れる外国人客数	約13万人	約26万人

#### 受入体制の強化

企業インセンティブツアーや視察旅行などの受入を強化する。

定期便のない地域からの誘客を図るために、四国ならびに瀬戸内を中心とした周辺関係団体との連携により、魅力的な周遊型プランをセールスし、効果的な誘客に努めるとともに、インセンティブツアーや視察旅行の受入に際し、旅行会社へのサポートや来訪者へのインセンティブ等を充実することで、「松山」を渡航先として選んでもらえる魅力づくりに努める。

内 容	現状	平成32年度（目標値）
インセンティブ受入数	なし	5件

### （3）財団経営の改善

#### 自主財源の拡充

事業収入及び会費収入の拡充を図る。

収益事業における新たな収入となる事業の検討を実施し、賛助会員の理解を得られるように努め、賛助会員へのメリット提供による新規会員の獲得、既存会員の口数維持および増加に努める。

内 容	現状	平成32年度（目標値）
賛助会員数	401件	420件

#### 人材の育成

各種研修の機会を活用し職員の資質向上、能力開発を図るとともに、職員の勤務状況等を評価する制度を導入し、評価結果を人事・給与に反映させることで、個々の職員の意欲を高める。また、経験豊富な職員のスキルやノウハウを継承し、職員の育成に努める。

内 容	現状	平成29年度（目標値）
評価制度導入	なし	規則制定・実施

### 組織の活性化

事業が円滑に推進できるように、効率的な組織を構築するとともに、社内規定の見直しや人事異動などを適宜、柔軟に実施する。市からの派遣職員については、派遣法の趣旨に基づき必要最小限の人員に留める。

職員倫理に基づき、法令違反や不正行為等のコンプライアンス違反の予防に努め、健全な職場環境を形成する。また、ワークライフバランスの環境整備を推進し、職員の意欲向上を図り、組織の活性化に努める。

内 容	現状	平成32年度（目標値）
市派遣職員	3名	2名

### コスト管理

適正な予算管理を行い、既存事業等を見直しにより業務の効率化を推進する。

組織の健全な経営のために、既存事業等を見直すことで、市からの補助金等の適正化を図る。また、効率的な業務システムの導入や物品調達等に際してコスト削減に取り組むことで、財団の安定的な活動を保持する。

内 容	現状	平成32年度（目標値）
市からの補助金	約18,900万円	17,800万円

5 数値計画

(1)組織・マネジメント計画

単位:人

区分	年度	平成28年度					平成29年度					平成30年度					平成31年度					平成32年度					増減数					
		合計	プロパー	うち(派遣)	うち(兼務)	うち黒職員	合計	プロパー	うち(派遣)	うち(兼務)	うち黒職員	合計	プロパー	うち(派遣)	うち(兼務)	うち黒職員	合計	プロパー	うち(派遣)	うち(兼務)	うち黒職員	合計	プロパー	うち(派遣)	うち(兼務)	うち黒職員						
評議員		5	0	0	1	0	5	0	0	1	0	5	0	0	1	0	5	0	0	1	0	5	0	0	1	0	5	0	0	1	0	0
	常勤	0	0			0	0	0			0	0	0			0	0	0			0	0	0			0	0	0			0	
	非常勤	5	0		1	0	5	0		1	0	5	0		1	0	5	0		1	0	5	0		1	0	5	0		1	0	
理事		12	1			0	12	1			0	12	1			0	12	1			0	12	1			0	11	1			0	
	常勤	1	1			0	1	1			0	1	1			0	1	1			0	1	1			0	1	1			0	
	非常勤	11	0			0	11	0			0	11	0			0	11	0			0	11	0			0	10	0			0	
職員		12	9	0	0	0	12	9	0	0	0	12	9	0	0	0	12	9	0	0	0	12	9	0	0	0	12	9	0	0	0	
	正規職員	11	8	0	0	0	11	8	0	0	0	11	8	0	0	0	11	8	0	0	0	11	8	0	0	0	11	8	0	0	0	
	非正規職員	1	1			0	1	1			0	1	1			0	1	1			0	1	1			0	1	1			0	
	常勤職員	1	1			0	1	1			0	1	1			0	1	1			0	1	1			0	1	1			0	
	非常勤職員	0				0	0				0	0				0	0				0	0				0	0				0	
県関係職員の実数				0	1	0			0	1	0			0	1	0			0	1	0			0	1	0			0	1	0	
役員・職員の兼務等特記事項																																

(2)事業計画

単位:千円

①財務上の数値目標

区分	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
経常収益計	213,395	212,527	205,133	203,408	201,692
うち基本財産運用益	1,200	315	310	300	280
うち事業収益	8,866	8,936	8,992	9,048	9,105
うち会費収入	12,500	12,500	12,580	12,620	12,660
うち受取補助金等 (委託料及び負担金を含む。)	190,418	190,379	183,000	181,180	179,378
負担金	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
補助金	189,418	189,379	182,000	180,180	178,378
委託料	0	0	0	0	0
借入金	0	0	0	0	0
その他	411	397	251	260	269
経常費用計	236,679	219,027	205,133	203,408	201,692
うち公益事業費	197,502	184,477	167,652	165,526	163,393
うち収益事業費	1,912	1,304	1,296	1,296	1,296
うち管理費(法人会計)	37,265	33,246	36,185	36,586	37,003
当期経常増減額	-23,284	-6,500	0	0	0
当期経常外増減額	0	0	0	0	0
当期正味財産増減額	-23,284	-6,500	0	0	0
資産	611,310	614,210	617,210	620,210	623,210
流動資産	86,600	86,500	86,500	86,500	86,500
固定資産	524,710	527,710	530,710	533,710	536,710
うち基本財産	521,000	521,000	521,000	521,000	521,000
負債	89,425	92,751	96,983	100,957	104,568
流動負債	52,000	52,000	52,000	52,000	52,000
うち短期借入金	0	0	0	0	0
固定負債	37,425	40,751	44,983	48,957	52,568
うち長期借入金	0	0	0	0	0
正味財産	521,776	521,728	520,764	519,644	519,095
指定正味財産	0	0	0	0	0
一般正味財産	521,885	521,459	520,227	519,253	518,642
負債・正味財産合計	611,310	614,210	617,210	620,210	623,210

②県からの受取補助金等の内訳		単位:千円				
区 分		平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
負担金		0	0	0	0	0
補助金		0	0	0	0	0
委託料		0	0	0	0	0
	うち指定管理委託料	0	0	0	0	0
	うち再委託額	0	0	0	0	0
借入額		0	0	0	0	0
県支出金計		0	0	0	0	0
借入残高(期末)		0	0	0	0	0
損失補償に係る債務負担残高(期末)		0	0	0	0	0

③財務関係指標						
区 分		平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
県財政支出依存度		0	0	0	0	0
県受託事業の再委託度		—	—	—	—	—
人件費率		28	31	34	35	36
管理費比率(法人会計)		16	15	18	18	18
正味財産比率		85	85	84	84	83
流動比率		167	166	166	166	166
借入金依存率		0	0	0	0	0
公益目的事業比率		83	84	82	81	81

④主要事業の成果指標		(単位:千円、%)						
事業名	区分	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	増減率 (前年度比)	増減理由
観光物産振興事業 (公益目的1)	経常費用	133,079	125,048	113,929	113,929	111,442		
	うち 人件費	24,419	24,878	25,337	25,337	26,118		
	経常収益							
	うち 県補助金等	0	0	0	0	0	-	
	うち 受取寄付金額等	0	0	0	0	0	-	
成果指標	指標項目(単位)	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	増減率 (前年度比)	指標選定理由
	松山市観光客数(人)	5,800,000	5,850,000	5,900,000	5,950,000	6,000,000	-	観光客の方々に対し実施する事業であるため、指標として適切。
事業内容	観光資源の整備・開発や、松山市を訪れる全ての方々に対する観光サービスの提供とおもてなしを実施する事業。							

		(単位:千円、%)						
事業名	区分	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	増減率 (前年度比)	増減理由
コンベンション事業 (公益目的2)	経常費用	57,788	54,951	49,052	49,052	47,240		
	うち 人件費	13,203	16,016	13,952	13,952	14,405		
	経常収益							
	うち 県補助金等	0	0	0	0	0	-	
	うち 受取寄付金額等	0	0	0	0	0	-	
成果指標	指標項目(単位)	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	増減率 (前年度比)	指標選定理由
	コンベンションセールス件数(件)	180	190	210	230	250	-	県内で開催されるコンベンション誘致に向けての活動指標として適切。
事業内容	観光資源を利用しながら、コンベンションの誘致や開催支援等を行う事業。							