

飯田市南信濃温泉交流施設「かぐらの湯」の管理運営に係る経営分析について

令和3年1月

当該施設は、旧南信濃村が観光事業を振興することにより地域の活性化を図ること目的に設置された。平成17年、本市との合併に伴い施設を継承し、令和元年度までの間、一般財団法人飯田市南信濃振興公社（以降「振興公社」という。）が指定管理制度のもと、施設の管理運営を担っていただいた。

振興公社は、法改正に伴い平成25年度に一般財団法人に法人変更し、法に基づく移行期間の経過措置として基金を財源とする9年間の公益目的支出計画のもと、地元特産品や工芸品の開発支援、都市部との交流事業等の公益目的事業を実施してきた。また、当該施設の指定管理者として管理及び運営を担ってきたが、温泉施設及び食堂経営の収益が振るわず、令和元年度末をもって当該施設の指定管理者を撤退することとなった。

令和2年度から当該施設を市が直接管理運営し、浴場機能のみを維持しているが、来訪者から飲食部門や物販に係る営業の要望が多いことから、今後の管理運営のあり方検討の参考とするため振興公社の運営状況について、一般財団法人へ移行した平成25年度から平成30年度（令和元年度については休業期間が長いため今回の分析から除く）について分析した。

1 観光入込数及び居住人口の推移

遠山郷を訪れる観光客数について、平成25年が8万1千人、平成30年が9万8千人となっており、若干の増加傾向にあった一方、かぐらの湯利用者については、平成25年度の7万1千人から平成30年度6万5千人へ約5.4千人減少しており、利用者数のピークだった11万4千人（H.13）から4割減少している。居住人口の減少や、観光客を十分取り込めず、利用者数の減少が収益減少につながった可能性が高い。

観光入込数		H25	H26	H27	H28	H29	H30	H25-H30
県統計	全県（千人）	85,545	84,183	93,314	89,576	87,096	87,102	1,557
	南信州（千人）	3,939	3,864	4,294	3,855	3,884	3,750	▲189
	遠山郷温泉郷（百人）	811	864	1,004	1,018	991	979	168
施設独自	かぐらの湯（百人）	707	667	717	662	663	653	▲54
	うち平日	267	254	256	245	246	237	▲30
	うち休祭日	440	413	461	418	417	417	▲23
人口推移		H25	H26	H27	H28	H29	H30	H25-H30
年度末住民登録数（人）		1,665	1,601	1,541	1,484	1,424	1,354	▲311

※観光入込数の県統計は暦年集計、施設独自統計は年度集計

2 事業の概要

振興公社は、設立当初より法に定められた公益目的事業の認定を受け、地域住民の福祉の増進を図るとともに、食堂事業などの収益事業と連携を図り、収益を得ながら地域住民への福祉サービスを提供する持続可能な事業を展開してきた。こうした中、平成20年の公益法人に関する法律改正に伴い、組織のあり方を検討する中で平成25年4月に

一般財団法人に移行することとした。移行にあたって、基本財産は、社会還元されなければならない、支出計画に基づき事業を実施することと法に定められており、振興公社は、公益目的事業と収益事業を明確に分けて当該施設の管理運営にあたった。

公益目的事業は、基本財産を財源に事業を実施したが、毎年の赤字額は平均700万円を超えており、9年間で計画した支出計画より早く財源消化がなされたこと、また収益事業の増益による赤字幅の抑制、或いは公益目的事業の見直しによる赤字幅の縮小など、事業継続につながる効果的な取組が不足していたと考えられる。

公益目的・収益事業別収支 (千円)

		H25	H26	H27	H28	H29	H30
公益目的事業	経常収益	45,397	199	678	1,630	3,627	1,890
	経常経費	6,342	7,540	8,148	8,535	11,572	7,843
	収支	39,055	▲7,342	▲7,471	▲6,905	▲7,944	▲5,953
収益事業	経常収益	108,025	111,089	125,267	119,238	113,342	109,146
	経常経費	108,975	111,716	115,640	115,051	115,087	111,955
	収支	▲950	▲628	9,628	4,187	▲1,745	▲2,809
事業全体	収支	38,106	▲7,969	2,157	▲2,718	▲9,690	▲8,761

※H25の公益目的事業の経常収益には基本財産（基金）の充当が含まれる。

(1) 公益目的事業について

公益目的事業別収支 (千円)

		H25	H26	H27	H28	H29	H30
遠山郷ふれあい事業	経常収益	108	3	594	1,312	2,142	0
	営業経費	514	489	1,409	2,381	3,448	648
	収支	▲406	▲486	▲814	▲1,069	▲1,306	▲648
ふるさと創造体験事業	経常収益	104	77	77	156	72	74
	営業経費	308	348	349	408	327	314
	収支	▲204	▲271	▲271	▲252	▲256	▲239
地場産業振興(温泉活用フグ養殖)事業	経常収益	181	100	6	141	1,336	1,741
	営業経費	2,890	3,393	3,548	2,968	4,966	4,023
	収支	▲2,709	▲3,293	▲3,542	▲2,827	▲3,630	▲2,281
ふるさとフェア参加事業	経常収益	0	18	0	22	78	74
	営業経費	495	396	392	379	362	314
	収支	▲495	▲378	▲392	▲358	▲284	▲240
遠山郷伝統文化発信事業	経常収益	0	0	0	0	0	0
	営業経費	421	525	439	435	440	471
	収支	▲421	▲525	▲439	▲435	▲440	▲471
文化芸術振興事業	経常収益	4	0	0	0	0	0
	営業経費	826	1,182	787	813	800	879
	収支	▲822	▲1,182	▲787	▲813	▲800	▲879
高齢者福祉事業	経常収益	0	0	0	0	0	0
	営業経費	887	925	952	879	954	939
	収支	▲887	▲925	▲952	▲879	▲954	▲939
観光を中心とした情報発信事業	経常収益	0	0	0	0	0	0
	営業経費	0	282	273	272	275	255
	収支	0	▲282	▲273	▲272	▲275	▲255
	収支	▲5,944	▲7,342	▲7,471	▲6,905	▲7,944	▲5,953

地元特産品や工芸品の開発支援、都市部との交流事業、トラフグ試験養殖等の公益目的の事業は、基本財産を財源とする支出計画に基づき執行されたものであるが、基本財産は6年間でほぼ消化され、この内トラフグの試験養殖事業費は、公益目的事業費全体の5割弱を占め、平成25年から6年間で約2千万円を執行している。後述するフグ試験養殖事業については、実績を評価し見直しの必要があったものと考えられる。

公益目的事業のうち遠山郷ふれあい事業については、複数年にわたり県等の補助金を活用、フグ試験養殖事業については、平成24年度に施設整備のための県の補助事業を、平成28年度に施設拡充整備のための市の補助事業を活用している。

(2) 収益事業について

収益事業の事業別収支

(千円)

		H25	H26	H27	H28	H29	H30
遠山郷土館管理受託事業	経常収益	3,807	3,545	3,407	3,339	3,115	2,854
	営業経費	3,784	3,637	3,513	3,176	3,013	2,841
	収支	23	▲92	▲106	163	102	13
かぐらの湯管理受託事業	経常収益	59,132	58,932	67,620	63,773	61,962	58,863
	営業経費	63,360	60,787	61,268	62,366	63,342	60,484
	収支	▲4,229	▲1,855	6,352	1,408	▲1,379	▲1,621
食堂ゆ～楽	経常収益	39,954	43,629	49,176	46,205	42,730	41,947
	営業経費	36,878	42,251	45,861	43,509	42,421	42,784
	収支	3,076	1,378	3,315	2,696	309	▲837
直売くまぶし	経常収益	3,109	2,835	3,123	3,008	2,450	2,397
	営業経費	3,109	2,882	3,013	2,679	2,777	2,619
	収支	0	▲47	110	329	▲327	▲222
黄金の湯管理事業	経常収益	705	731	731	1,703	1,873	1,873
	営業経費	1,041	733	734	1,625	1,768	1,575
	収支	▲336	▲2	▲3	78	105	298
アンバマイ館管理受託事業	経常収益	1,318	1,417	1,210	1,210	1,211	1,212
	営業経費	803	1,425	1,250	1,696	1,766	1,652
	収支	515	▲8	▲40	▲486	▲555	▲440
収支		▲950	▲628	9,628	4,187	▲1,745	▲2,809
内指定管理料		9,237	9,561	9,743	10,715	11,354	11,403

収益事業は、温泉入浴事業、食堂営業、直売所の受託販売、遠山郷土館等の管理運営するものであるが、この内、温泉入浴事業及び食堂営業が売上全体の9割を占めていることから、両事業の収支において、黒字を確保することが重要となっていたが、平成26年以降の収支は複数年にわたり赤字計上している。かぐらの湯の入浴者数が減少傾向なことから黒字幅が小さく、食堂部門については、収益が不安定であり、平成29及び30年度の収支が悪化している。

事業全体に与えた影響が大きいことから両事業について次に分析する。

① かぐらの湯管理受託事業

	H25	H26	H27	H28	H29	H30
事業収入 (うち指定管理料)	59,132 (3,432)	58,932 (3,567)	67,620 (4,124)	63,773 (4,124)	61,962 (5,051)	58,863 (6,018)
原材料費	12,080	12,365	13,191	11,409	11,564	10,834
人件費	13,599	12,504	12,327	13,124	13,418	11,793
光熱水費	25,708	25,451	24,834	26,280	25,994	26,779
その他	11,974	10,468	10,917	11,557	7,660	11,079
事業支出	63,360	60,787	61,268	62,366	63,342	60,484
収支	▲4,229	▲1,855	6,352	1,408	▲1,379	▲1,621
利用者数(人)	70,683	66,725	71,663	66,228	66,286	65,341
客単価(円)	836.6	883.2	943.6	962.9	934.8	900.9
人件費率(%)	21.5%	20.6%	20.1%	21.0%	21.2%	19.5%
労働分配率(%)	28.9%	26.9%	22.6%	25.1%	26.6%	24.6%
光熱水費率(%)	40.6%	41.9%	40.5%	42.1%	41.0%	44.3%

かぐらの湯の管理運営については、利用者が平成25年から6年間で約5千人余、率にして7.6%減少している。光熱水費は、支出経費の内40%超、人件費も20%超となっており、この2科目で60%を超えており、利用者数の減少が直接収支に結び付く構造となっている。観光客数が横ばいの状況からすれば、損益分岐点を設定し、更に利用者数を増やす取組が必要であることと、利用者数が少ない冬季間の営業時間や人員シフトの工夫による固定経費圧縮策を講じなければ収益構造を変えることが難しい状況にあった。

② 食堂経営について

	H25	H26	H27	H28	H29	H30
事業収入 (内食堂収入)	39,954 37,944	43,629 41,735	49,176 47,703	46,205 44,704	42,730 41,758	41,947 41,933
原材料費	16,777	18,360	19,893	18,915	18,713	19,566
人件費	13,940	16,740	18,377	17,661	16,581	16,067
光熱水費	2,280	2,709	2,752	2,696	2,811	2,762
その他	3,881	4,443	4,839	4,237	4,407	4,389
事業支出	36,878	42,251	45,861	43,509	42,421	42,784
収支	3,075	1,377	3,315	2,695	309	▲836
利用者数(人)	-	31,539	32,511	29,571	28,623	27,551
客単価(円)	-	1,383	1,513	1,562	1,493	1,523
原価率(%)	44.2%	44.0%	41.7%	42.3%	44.8%	46.7%
人件費率(%)	37.8%	39.6%	40.1%	40.6%	39.1%	37.6%
労働分配率(%)	60.1%	66.2%	62.8%	64.7%	69.0%	71.8%

平成25年から平成29年まで黒字を確保しているものの、利用者数の減少に伴い事業収支が悪化している。特に客単価及び支出に占める人件費率に大きな変化がないものの、原価率及び労働配分率が上昇傾向にある。食堂レストランの一般的に35%以下とされる原価率が高い水準であったこと、和食が中心メニューの場合原価率が高くなる傾向があると言われているが、何らかの工夫が必要であったと考えられる。また利用者数が減少しているが人件費が横ばいとなっており、一般的に40%以下とされる労働分配率が

大きく上回り年々その比率が高くなっていることから、人件費抑制のための策が必要であったと考えられる。これらの要因が業績悪化につながった可能性が高い。

市は設置者として、振興公社の管理運営を指導監督する立場であり、振興公社の理事会にオブザーバーとして職員が同席していたが、振興公社の主体性を尊重しながらも健全な施設運営に向けた効果的なアドバイスができなかったことが反省される。

3 地場産業振興（温泉活用ふぐ養殖）事業について

試験養殖事業は、平成22年に（公財）南信州・飯田産業センター（以下「産業センター」という。）が長野県農商工連携支援基金の助成金を活用し、遠山郷温泉水を利用したトラフグ養殖による新産業の創出とブランド化を振興公社に提案したことをきっかけに検討がなされ事業化された。

事業化にあたっては、栃木県内の先進研究施設へ温泉水の成分分析を依頼し、塩分濃度が限界値であるが塩分濃度の調整により試験養殖が可能であること、また同研究施設に温泉水を持ち込み試験養殖したところ飼育できたことから、平成23年7月の振興公社理事会において、県の助成金を活用した試験養殖に取り組むことが決定された。

(1) 施設整備について

振興公社は、平成23年10月に県の助成金を活用し、200尾の試験養殖施設を整備（事業費：5,696千円（県：1,862千円、産業センター：1,500千円、振興公社：2,334千円））し、同年11月から試験養殖を開始した。その話題性からマスコミから多くの取材を受けている。また、平成28年度に試験養殖を通じてかぐらの湯の食堂での提供に向けた規模拡張を目指し、市の補助金を活用し、500尾の養殖施設を整備（事業費：11,280千円（市：11,252千円、振興公社28千円））した。

施設整備については、産業センターの事業提案により振興公社が事業主体となり、事業の実績評価に基づき継続されてきたものであり、市は産業振興の点から振興公社の意向に基づく施設整備について支援してきた。

なお当該施設は、振興公社の清算に伴い市へ贈与されたことから市が管理することとなる。市として試験養殖する考えはないが、活用したい方がいれば貸し出すこととしたい。

(2) 行政機関の支援について

振興公社が技術確立を目指し、産業センターは、助成金などの情報提供のほか、関係者へのモニタリングなどの市場調査等を実施し、事業化を検討するにあたってのデータを提供するなど側面から支援した。

産業センターは、平成24年の試食会における料理人から指摘された成長度合いや単価、供給体制等の課題について情報提供するとともに、この調査結果等から採算ベースに乗せることはハードルが高いと指摘し、更に自家消費や試食会を通じた事業の見極めが必要であることを指摘している。

平成26年9月、市は試験養殖事業の継続については、地元における議論に乖離があること、地鶏や川魚を活用したメニュー開発の必要性があること、トラフグの順調な成長がなければ採算に合わないこと、規模拡張した場合の人員確保が不確実なこと、自家消費の場合は地元の消費者目線からすれば値頃感に大きな乖離があることから消費が伸びないおそれがあること等について指摘し、本事業の検証を求めた。

一方、振興公社の事業報告では、試験養殖の事業実績については、採算性を検証し、安定的な料理提供ができる成魚サイクルを目指すこと、食堂におけるコース料理が提供され好評を得ていること等から期待に応えるための事業継続が報告されている。

(3) 振興公社の取組について

振興公社が試験養殖を継続した経過については、飼育日報や実績評価を確認できる書類が見当たらないため、市として縷々分析することには困難を極めた。

記録のある理事会及び評議員会等の議事録からは、水質管理や温度管理に係る課題対応の試行錯誤が数年にわたってうかがえる。また、飼育中の事故等により十分な飼育ができなかったことから、十分な実績評価の上に事業の継続性を判断とする慎重意見が複数回認められた。また、特産品づくりにとって地域との連携が必要なことが指摘されているが事業は継続されている。平成30年度以降は、料理提供ができる一定程度の生育が認められたと推測できるが、会計帳簿等から数量等の判断できる資料は見当たらなかった。

本事業は、事業開始当初からマスコミの関心が高く全国紙からの取材やテレビ報道もされたことから、認知度は高かったものと考えられる。実績評価より新たな特産品づくりへの熱意と期待が事業の継続につながったものと考えられる。

市は設置者として、振興公社の管理運営を指導監督する立場であり、振興公社の理事会にオブザーバーとして職員が同席していたが、振興公社の主体性を尊重しながらも健全な施設運営に向けた効果的なアドバイスができなかったとことが反省される。

【理事会等議事録等からの要旨の抜粋】

- 平成22年8月 養殖施設の視察（栃木県）
- 平成23年10月 試験養殖施設を設置（200尾対応）、養殖施設の視察（栃木県）
- 平成24年3月 県へ200尾の養殖成果を得たこと。課題とした水温管理に成功したことを報告
- 平成24年4月 試食会を実施
- 平成24年5月 新たに稚魚100尾仕入れるが水槽の不具合により大量死
- 平成24年8月 県主催うまいもの商談会に出展
- 平成25年1月 産業センターから採算ベースへのハードルが高いこと、スケールメリットを活かした施設拡張を望む場合は支援することを確認。理事から施設の拡張については、事業の継続、慎重の両意見があるが、結論については、一定規模のプラントを作ることに決定する。
- 平成25年3月 事業の継続を承認、施設拡張については、事業計画の精査が必要なこと、住民合意が必要との意見があり1年見送ることとなる。
- 平成25年4月 法に基づき財団法人から一般財団法人に移行

- 平成25年6月 ふぐ養殖事業を公益事業終了まで実験を継続することが提案される。施設規模は2,000尾の計画案が提示されるが、財源、運営費の捻出が課題となることから、意思決定及び地域の合意形成が必要と理事から指摘
- 平成25年7月 先進地の視察（静岡県）
- 平成25年9月 振興公社、産業センター、自治振興センター3者打合せの場において、振興公社から1,000尾の養殖施設を整備し500尾から飼育、自家消費を基本とすることを提案。このことについて評議員会において、委員から施設の拡張について慎重意見があるが、一方では積極意見もあり、整備することの方針が確認される。
- 平成25年12月 水質管理システムの現地視察（栃木県）
市との協議において本格プラントは、温泉トラフグを含めた遠山郷全体の戦略が確立した後に議論されること、今後の事業展開は、振興公社と自治振興センターで戦略工程表の作成が急務であることが確認される。
- 平成26年1月 試食会を実施。調理人から小ぶりであること身のしまりが良くないことの指摘がある。冬季間の成長が鈍化していることが報告される。
- 平成26年9月 市から本格稼働を目指す場合整備構想に位置付ける必要があるが、地元との議論に乖離があること、本格稼働に向けた市場調査等は協力すること、施設規模の拡充にあたっては課題が多いことが指摘される。
- 平成27年3月 養殖技術が高まったことから、200尾から500尾養殖体制に移行することを承認
- 平成27年7月 エラムシ（寄生虫）が発生し全処分
- 平成27年11月 市へ施設拡充支援策を要望したことについて理事から異論があり、改めて次年度事業とすることを協議。事業評価を見極めること等の意見。
- 平成29年5月 拡充した施設を稼働
- 平成29年10月 9月の病気発生、10月の台風による停電の影響により、飼育が止まる。また温泉に成長を妨げるホウ酸が検出される。
- 平成30年3月 生産性評価、料理の消費見込みが課題であること。養殖経費を見極め、事業可否を検討することを了承
- 平成30年5月 監査役から公益事業財源終了後の経営計画が急務であること等具体的な指摘がされる。
- 平成30年11月 料理の本格提供開始
- 平成31年3月 生育状況が順調であることが報告される。
- 令和1年5月 監査役から持続可能な経営体とするための検討が急務であることを指摘される。
- 令和1年12月 経営努力による改善策を見出せないことから指定管理者から撤退することを決議

【報道】

- 平成22年9月 信毎、毎日、南信州、信州日報
- 平成23年11月 朝日、日経、日経グローバル、日経MJ、信毎、中日、南信州、信州日報
- 平成24年4月 報道：朝日、南信州
- 平成25年1月 報道：信毎、毎日、南信州、信州日報
- 平成25年5月 報道：日本農業新聞