

令和3年度 道の駅遠山郷
運営改善計画策定業務報告書
(概要版)

一般社団法人 全国道の駅支援機構

- (財)南信濃振興公社の収支は、2017年3月期以降、経常収支は赤字が継続しており、補助金・指定管理料収入等を除く正味事業キャッシュフローは直近3カ年において毎期▲20百万円超のマイナスとなっている
 - 指定管理料や補助金収入を除いた純売上高を元に計算した損益分岐売上は、約1.2~1.4億円となる。入浴事業（粗利率高）に大きく左右される。
 - 一方で、道の駅のポテンシャル（立地・シェア）は、商圈人口、観光特性を加味した場合、現状の延長線上では最大約1.3億円と推定される。
 - 道の駅における、当面の重要課題としては
 - － もとより少ない来場者のさらなる減少（温泉閉鎖／兵越峠通行止め）
 - － 三遠南信道路開通（青崩トンネル供用開始（令和9年度供用予定））までの間の、施設維持管理（長期閉鎖は施設が痛む）
 - 本施設の収益改善の施策としては、下記のポイントが挙げられる。
 - － 目的地化：温泉の復活（落下ポンプの扱い／再採掘）
 - － 滞在時間（お客様単価）増：飲食体験／ロケーションを生かした自然体験
 - － 動線改善：温泉施設として建設された仕様（靴を脱いでから入店する）の変更
- ただし、三遠南信道路の開通前では、前面交通量や商圈人口が足りず、収益改善効果が不十分に終わる可能性がある。また、いざ開通となったタイミングで既に「陳腐化」している可能性が高い。故に、施策は三遠南信道路開通に合わせた上で実施、それまでは最小限の施設維持管理が妥当と考えられる。
- 三遠南信道路開通に合わせて、収益改善施策を打つことにより、施設の収益改善（黒字化）は見込めると想定される。
 - － 売上高2.38億、営業利益93万、
 - － 試算前提：対面交通量3倍（三遠南信道路開通＋温泉の復活）

1. 現状分析と事業価値評価

(2) 過去実績の収支分析 ①損益計算書分析

- 平成27年度以降、解散となる直前年度の令和元年度までの(財)南信濃振興公社の収支は下記の通りである。平成28年度以降、経常収支は赤字が継続しており、**補助金・指定管理料収入等を除く正味事業キャッシュフローは直近3カ年において每期▲20百万円超のマイナス**となっている。

単位：千円	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
経常収益	126,217	121,211	117,214	111,177	99,276
事業収益	125,417	120,727	115,633	109,966	98,206
温泉収益	36,815	34,009	33,441	32,792	28,173
食堂収益	48,358	45,126	42,038	42,030	38,704
販売収益	23,140	20,347	19,588	18,972	15,732
入館料収益	321	346	376	352	322
利用料収益	70	250	92	43	66
受託料収益	9,743	10,715	11,354	11,403	11,446
元気作り支援事業	0	1,295	2,142	0	0
その他収益	6,971	8,639	6,604	4,375	3,764
受取補助金	531	141	1,336	1,069	910
雑収益	269	343	245	142	160
経常費用	124,481	124,285	127,512	120,444	110,248
事業費	123,788	123,586	126,659	119,797	109,486
事業原価相当分	33,580	31,163	30,763	30,746	26,841
人件費	39,864	35,964	37,301	36,440	36,726
減価償却費	1,032	819	1,944	1,613	2,010
消耗品費	3,488	4,088	6,990	3,406	2,888
修繕費	665	585	1,454	895	615
燃料費	13,255	15,363	14,710	15,092	12,855
水道光熱費	15,796	15,031	16,136	16,371	14,803
租税公課	3,473	3,206	2,299	2,548	2,818
委託費	6,796	7,690	8,305	6,548	6,023
衛生費	2,017	2,132	2,663	2,591	1,416
その他費用	3,820	7,544	4,095	3,546	2,490
管理費	693	699	852	647	762
経常収支	1,736	-3,074	-10,297	-9,267	-10,971
簡易事業キャッシュフロー	2,768	-2,255	-8,353	-7,654	-8,961
正味事業キャッシュフロー	-9,506	-16,406	-25,185	-22,126	-23,316

1. 現状分析と事業価値評価

(2) 過去実績の収支分析 ②損益計算書分析

- 事業原価相当分（産直販売商品の仕入原価、飲食原材料の仕入原価等）、消耗品費等を変動費（売上高に連動して増減する費用科目）、それ以外を固定費（売上高とは関係なく計上額が一定となる費用科目）とした場合の、**損益分岐純売上高（受託料・補助金等を含まない事業収入のみで構成される売上高）は概ね120～140百万円／年**となる。
- 尚、当該損益分岐売上高は、受託料収益や補助金等による売上を含まない純粋な事業売上のものであり、かつ対象年度の温泉収益、食堂収益、販売収益が同じ割合で増加した場合の数値である。また、実績売上高との乖離額の計算根拠となる実績売上高は、同じく受託料収益や補助金等を含まないものとしている。

単位：千円	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
(a)固定費合計	82,560	80,671	83,720	81,133	76,018
(b)変動費合計	40,889	42,795	41,847	37,698	32,219
(c)売上高変動費率	35.9%	40.0%	41.7%	39.0%	37.9%
損益分岐売上高 $a \div (1-c)$	128,769	134,391	143,572	132,967	122,492
実績売上高との乖離額	-14,826	-27,332	-43,190	-36,262	-37,571

2. 市場調査 及び 売上ポテンシャル予測

(1) 市場調査 (立地・商圈診断) ①立地診断

- 立地そのものものは、地区の主要幹線道路である国道152号沿いにあり、商業施設も集積しているため評価は高い。
- 一方で、対面交通量は昼間約1,500台、夜間を含めても約2,000台と限られている点、直線道路であるため車速が時速30kmを超える点は低評価項目となっている。
- 特に交通量の絶対数が少ない点がネックになっている可能性がある。

立地評価

評価項目		評価視点	本立地の評価
流動導線	1	店頭通行車両台数 車の交通量が適度に多いか ■一般の道の駅では5,000台以上が必要な台数 (5,000台未満 = ×、5,000~10,000台 = △、10,000台以上 = ○)	×
	2	自家用車比率 自家用車通行量が全体の60%以上を占める ■トラックの通行量が少ない生活道路が好ましい	○
	3	平均車速度 平均車速が速い道路やエリアは自動車客が止まりにくく、物件を視認しにくい ■時速30km/時未満 = ○、時速30km/~50km = △、時速50km以上 = ×	△
物件条件	4	駐車場能力 駐車場保有台数が50台以上確保できるか ■50台以上 = ○、50台未満 = △	○
	5	信号機までの距離 信号機までの距離が80m以上離れている ■信号機付近は車が渋滞しやすいため、物件への進入や道路への復帰時間がかかり、結果として物件の利用率にも影響を与える可能性がある。■80m以上 = ○、80m未満 = △	○
	6	カーブ視認性 直線道路及びアウトカーブに立地している ■物件を視認することにおいて、インカーブ沿いでは物件が視認されにくい	○
	7	物件前視認性 150m手前から視認できる ■離れた距離から物件が視認できるかどうかを実走調査にて実施	○
	8	将来拡張性 将来的に周辺に開発可能な土地が存在するか否か	○
周辺環境	9	対向進入容易性 片側2車線未満、中央分離帯がないか ■○ = 片側2車線未満、△ = 片側2車線以上、× = 中央分離帯あり	○
	10	物件周辺イメージ 周辺物件が業態イメージとマッチングしているか ■「生産者」「自然」「素敵」等をキーワードに検証	○
総合評価 (○ = 2点、△ = 1点、× = 0点で試算し 15点以上 = ○、10点以上 = △、10点未満 = ×)			○

2. 市場調査 及び 売上ポテンシャル予測

(3) 需要試算 (ポテンシャル予測) ④ 市場予測まとめ

- 道の駅 遠山郷の商圈分析の結果からは、現在の売上に近い約1.3億円の需要があると予測される。
- ただし、今後「三遠南信自動車道」が開通した際には、さらなる需要が期待できる可能性がある。

	実際の各商圈における獲得可能売上 (上段：売上、下段：利用人数)	現状の各商圈売上 (上段：売上、下段：利用人数)	売上ギャップ (上段：売上、下段：利用人数)
足元商圈 (10分～30分商圈)	売上： 9,500万円 利用人数： 9.5万人	売上： 8,500万円 利用人数： 8.5万人	売上： 1,000万円 利用人数： 1.0万人
三二観光+ 遠方観光 商圈 (40分～60分商圈)	売上： 2,900万円 利用人数： 2.9万人	売上： 2,000万円 利用人数： 2.0万人	売上： 900万円 利用人数： 0.9万人
合計	売上： 12,400万円 利用人数： 12.4万人	売上： 10,500万円 利用人数： 10.5万人	売上： 1,900万円 利用人数： 1.9万人

3. 道の駅遠山郷における運営改善施策の立案 (1) 運営改善計画（検討における前提課題）

- 【現状課題】
 - 対面交通量が絶対的に足りず、衝動型来店では成り立たない。
 - 周辺商圏人口が少なく、周辺商圏人口だけでは成り立たない。
 - 遠方及び地元からの目的地となっていた泉質の良い温泉が、ポンプの落下で使えない（沸かし湯では温泉目的のお客様は「わざわざ」来ない。）
 - 温泉施設としての設計であるため、入店時に「わざわざ」靴を脱ぐ必要がある。
=> 面倒（敷居が高い）なので店内を覗きもせず、立ち去ってしまう。
 - 兵越峠の崩落通行止めにより、ただでさえ悪い浜松方面からのアクセスが大幅に悪化している。
- 【今後の課題】
 - 青崩トンネルの開通（令和9年度あたりを仮定として）で浜松方面からのアクセスが改善、対面交通増加が見込まれる。
=> その際に、いかに立ち寄り率／お買い上げ率を上げ、収益につなげるか
=> 遠方（浜松）からのお客様をいかに増やすか（目的地にさせていただくか）
※三遠南信道の全面開通ではないので、南北を縦断する交通量の劇的増加、つまり衝動型の来店を期待すべきではない。
- 【改善計画時に考慮すべきポイント】
 - 滞在時間を伸ばしていただく（お客様単価増）施策
 - 遠方（浜松）からの、目的地となる施策
 - 温泉を復活させるか否か（ポンプの回収or再採掘投資が必要）
 - 靴を脱ぐ仕様を変更するか否か（施設の改修が必要）

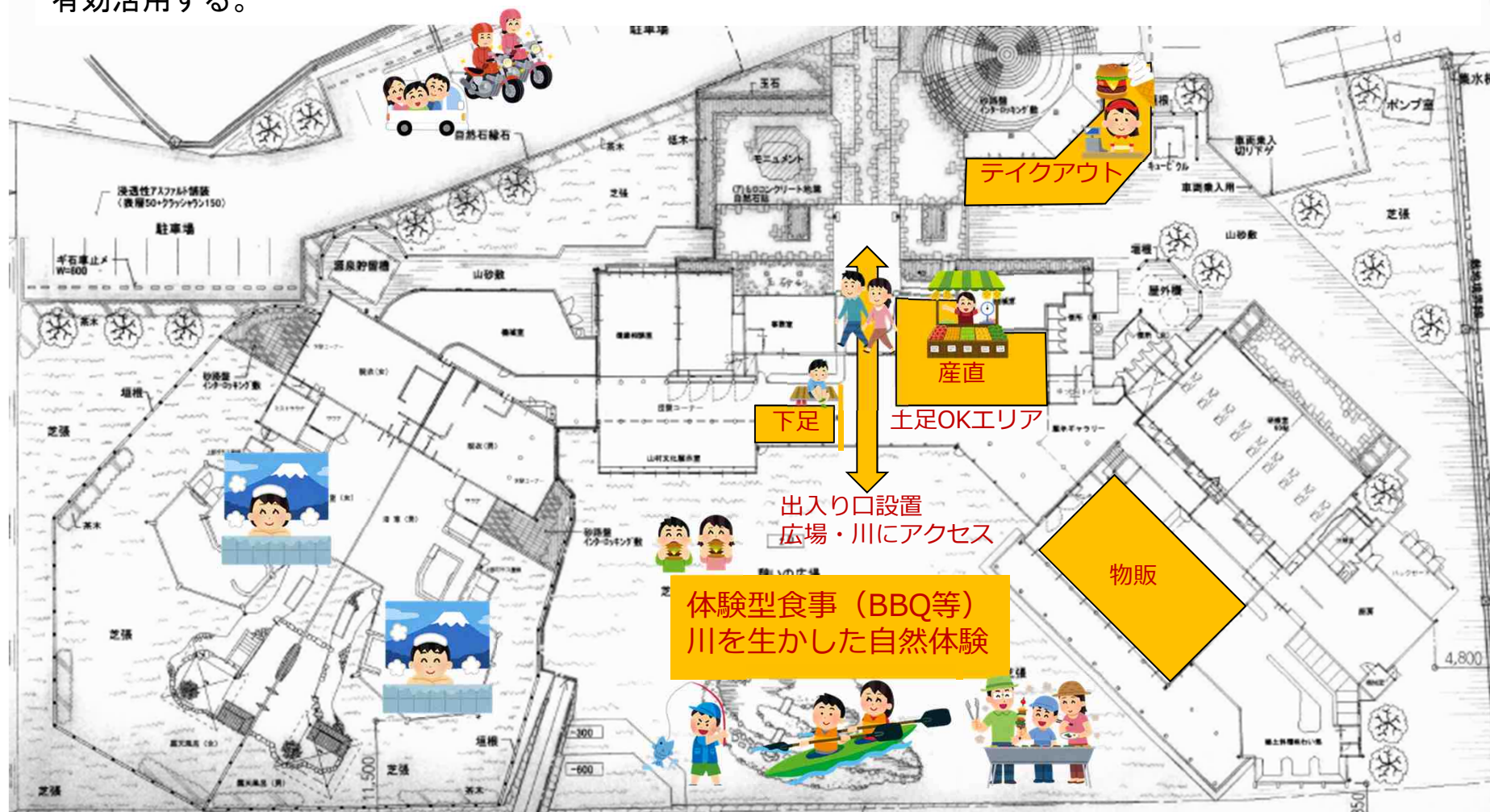
3. 道の駅遠山郷における運営改善施策の立案 (1) 運営改善計画（方針CASE検討）

運営改善計画の方針としては下記ケースが挙げられる。本運営改善計画においては、CASE2を前提に取りまとめている。**道の駅事業の再生を優先に考えれば、CASE3が最善だが**、CASE3はCASE2に温泉問題の解決を付加したものであり、温泉問題は飯田市の議題であるため、今回の報告CASEから外す。

	概要	主な施策		メリット	デメリット・リスク
		温泉（入浴）	施設		
CASE1 最小限投資	現状施設への投資や改修を最小限にし、運営を行う	温泉は復旧しない。浴場としての運営は要検討	改修は行わない。施設に入る際に靴は脱ぐ。	投資コストは最小限	根本解決なし 青崩トンネルが開通しても、浜松方面からの顧客誘引要素はないまま
CASE2 施設改修投資＋新規事業（体験系）追加	施設利用時に靴を脱がなくていいように 施設を一部改修 する。 体験型飲食や自然体験等の 新規事業を追加 する。	温泉は復活させない。浴場としての運営は要検討	下足室を移転。靴のまま物販／飲食に入れるように変更。くまぶしを中に入れ、産直と物販を近づける。元くまぶしのエリアはテイクアウトにし、加えて、体験型飲食や自然体験サービスを行う。	靴を脱ぐ必要が最小限になり、施設入店のハードルが下がる。 店内動線の最適化、リニューアル感を出し、加えて新事業での目的地化を図る（立寄り率／お買い上げ率）	温泉がない状況で、浜松からのお客様を誘引できるか。 新事業を加えるため、固定費／維持運営コストは大きくなる
CASE3 施設改修＋サービス追加＋温泉復活	CASE2に加えて、 温泉を復活 させる	温泉をポンプを撤去して復活させるか、再度探掘して、温泉を引き直すかして、温泉を利用できるようにする。	CASE2の施設改修投資も実施、	温泉復活による、顧客誘引効果が期待できる。 上記CASE2の施設改修効果も見込める	温泉投資額が大きく、市役所として回収できないリスク（ 道の駅事業としては、最も採算に載せやすいCASE ）
CASE4 お風呂カフェ	現状施設・温泉施設もそのまま、お風呂カフェに業態を移行させる。	温泉は復活させない（必須ではない）。現状のまま、沸かし湯の浴場として活用する。	下足室の移転等は行わず、入館時に靴を脱ぐ形式は変えない。 ホール・展示ギャラリー・研修室（畳）のエリアはお風呂カフェに改修する	温泉復活と比較して投資コストは低い 施設自体の改修なく、内装工事のみと負担が少ない。 近隣にお風呂カフェがなく話題性高い。	既存客、地元、スタッフの理解が得られるか 地元周辺にお風呂カフェニーズはないため、利用者を引っ張ってこれるか。

3. 道の駅遠山郷における運営改善施策の立案 (1) 運営改善計画 (方針CASE検討: CASE2補足説明)

産直を建物内に移転。建物内は下足室を移転し、土足OKエリアを設けることで、**お客様が気軽に物販や飲食エリアに立ち入ることを可能**にする。元の産直のエリアには新たにテイクアウト店舗を設置、建物には、広場／川にアクセスできる出入り口を設置し動線を確認、テイクアウトや体験型食事等に屋外を有効活用する。



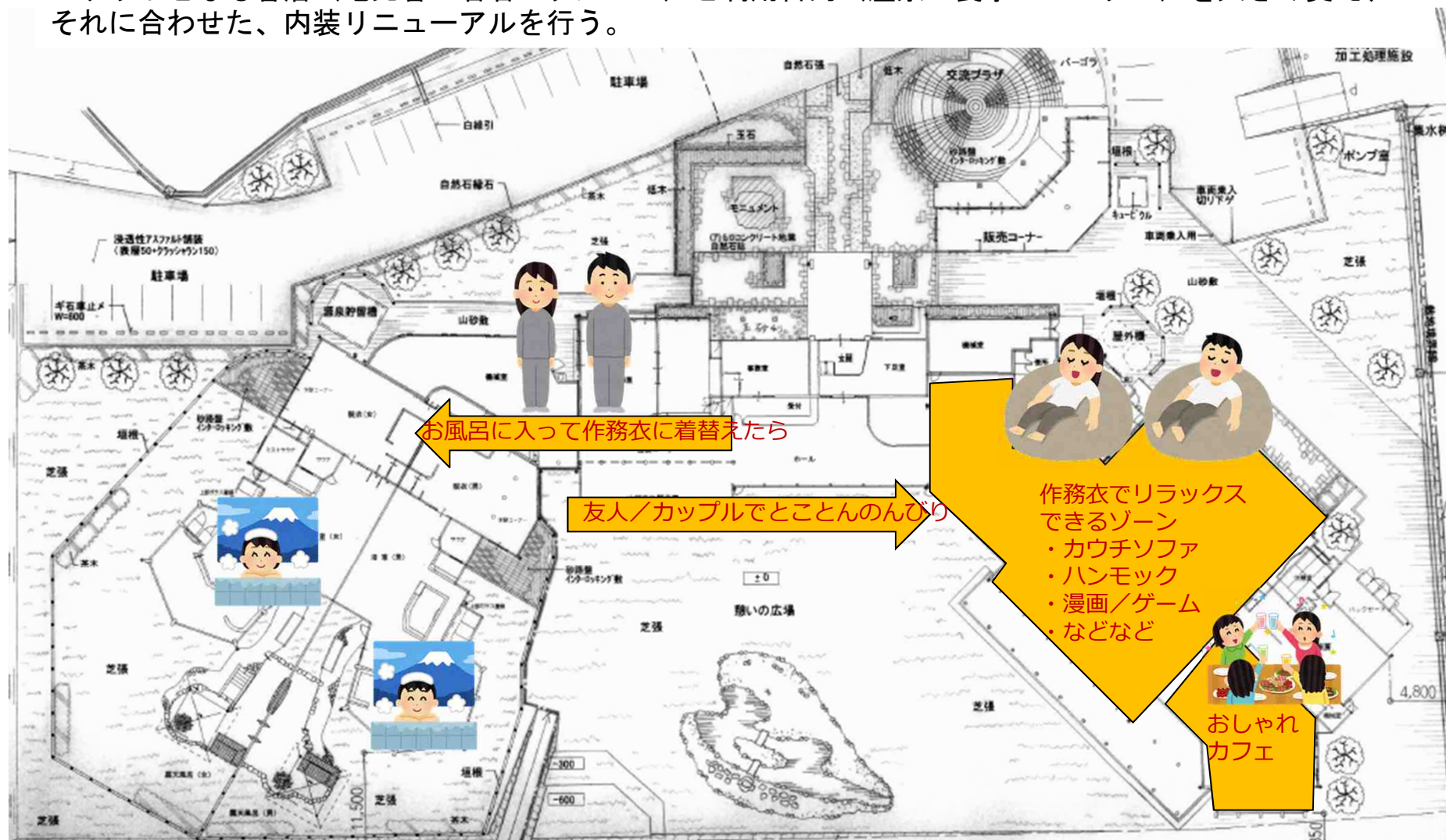
3. 道の駅遠山郷における運営改善施策の立案 (1) 運営改善計画 (方針CASE検討: CASE 3 補足説明)

CASE 2に加えて、温泉を復活 (ポンプ回収もしくは再度採掘) させ、温泉目的の利用者を呼び込む。温泉利用者にも「リニューアル」した施設の魅力を訴求し、温泉以外のサービスの利用も促す。



3. 道の駅遠山郷における運営改善施策の立案 (1) 運営改善計画 (方針CASE検討: CASE 4 補足説明)

現状施設のままで、温泉も復活させずに目的地化させるために、お風呂カフェへの業態移行を想定。ターゲットとなる客層 (地元客⇒若者・グループ) と利用目的 (温泉・食事⇒エンタメ) を大きく変え、それに合わせた、内装リニューアルを行う。



3. 道の駅遠山郷における運営改善施策の立案 (1) 運営改善計画〈施設全体のコンセプトリニューアル案〉

① 滞留時間アップを目指す飲食体験 ② ロケーション（川）を活かした自然体験

	飲食体験					自然体験				
	① ジンギスカン	② 持ち込み BBQ	③ 足湯カフェ	④ 調理体験	⑤ バーガー	⑥ ラフティング	⑦ カヌー	⑧ 釣り体験	⑨ 魚つかみ	⑩ 川遊び
モデル事例	道の駅 遠野風の丘	ウエストリバーBBQ飯能河原店	チットモッシェ（山形県鶴岡市）	道の駅やちよ（千葉県八千代市）	道の駅三芳村鄙の里（千葉県南房総市） BINGOBurger	リバークルーズ（高知県土佐市） ※道の駅 土佐和紙工芸村 QRAUD敷地内		道の駅 白山文化の里長滝あゆパーク（岐阜県郡上市）		道の駅 奥河内くろまろの郷（大阪府河内長野市）
内容	バケツジンギスカン	手ぶら・持ち込み両方に対応したBBQスペース	屋内カフェレストラン+屋外足湯	観光客だけでなく、地元客向けのカルチャースクールとしての要素を持つ	目的地化したグルメ体験	午前と午後それぞれ2部制	午前2部制	釣った分の魚を購入する（リリース禁止）釣り堀体験。	時間制限なしの完全セルフプラン。獲った魚は購入（リリース禁止）	隣接する石川に降りるための門を夏季のみ開放。
価格イメージ	2人前3,860円	1人1,400～1,800円	料理・スイーツともに1,000円帯/品	500～3,000円 料理・スイーツ・調味料等 多種	1,000～2,000円 ハンバーガー・サンドイッチ・フライドポテト	大人7,000円、小学生以下6,000円	大人5,500円、小学生以下4,500円	体験料金500円/人 魚料金500円/匹（串・塩・炭代込み）	体験料金500円/人 魚料金500円/匹（串・塩・炭代込み）	利用は無料 水鉄砲レンタル200円 足洗い場も無料開放
参考	http://kazenooka.tonofurusato.jp/	https://westrive-rbbq.com/	https://www.chittomotche.com/	http://yachiyo-agri.org/	https://www.bosolife.com/	ダウンリバー（大人7,000円）、ラフティング&カヌーのセットで12,000円（土佐和紙工芸村くらうどレストランでのランチ付き）など多彩なプランあり。 http://niyodogawa-rivercruise.com/	体験に関するオペレーションを最大限簡素化。 https://ayupark.jp/	川幅5～6m、水深50cm程度。清流ではない。		

3. 道の駅遠山郷における運営改善施策の立案 (2) 広報活動・PRについて

コンテンツ（お客様に来ていただきたい施策）ができれば、広報活動を通じて「道の駅遠山郷」の魅力を広く伝えていくことが必要である。

- ホームページ内にブログ機能をつけ、スタッフブログ、イベント、メディア掲載情報を定期的に更新
- コンテンツごとにランディングページ（LP：集客につなげるページ）例、〇〇季節の遠山郷に行こう。日帰りで食べられる〇〇料理など
- LPを使用し、飯田市を含め長野県内の集客につながるキーワードを候補に「飯田 観光」など選定しGoogle 広告、Yahoo!プロモーション広告をかける
- 飯田市、長野県内で強い紙媒体（雑誌、新聞、フリーペーパー）への広告出稿
- Facebook広告、Instagram広告出稿
- 食べログ、Retty、ヒトサラ、ぐるなびなどグルメ媒体への情報を無料で掲載（有料版もあり）
- @PressやPR TIMESを利用し、プレスリリース配信を配信

3. 道の駅遠山郷における運営改善施策の立案

(3) 道の駅再生財源の確保施策～ふるさと納税の最大活用～

- 前述の通り、現在の道の駅を再生させるためには、積極的な投資が必要であり、初期投資に加え、業務運営に関しても、財源（投資・運用）の確保が必要不可欠。
- 通常は、事業主体が、事業の将来性（ポテンシャル）を評価し、資金を調達（自己資金・借入れ）を行い、リスクに見合ったリターン（利回り）を得ることで成り立つが、本事業は期待収益が低く投資回収が見込めないため、事業主体の積極的な投資（リスクを取った投資）は想定できない。
- 上記を踏まえたうえでの投資財源確保の手段として、ふるさと納税の包括業務（さとふる）を、本事業主体（地元道の駅運営団体）に委託することが考えられる。【財源確保施策1】
ふるさと納税の包括委託業務による収益を財源にするため、自治体として赤字になることはない。

運営改善計画推進のプロセス

(1) 想定される運営パターンとそれに伴う課題と必要な能力

運営の形態としては、下記が想定される。前述の施策を実行するには、パターン2もしくは3でない
と難しいと考えられる。いずれにしても、事業のオーナーシップ（主体性）を持って進める必要があり、
資金調達／人材調達／専門家の知見／経営判断（体制）が重要になる。

運営パターン	概要	メリット	デメリット・リスク	備考
【パターン1】 大家	運営会社は大家として家賃収入。ほかは全てテナントとする。	運営会社に個々の事業の運営ノウハウが不要	道の駅の統一コンセプトは期待できない。経営できるだけの家賃が取れない（高くするとテナント入らない）	大家モデルは「お客様を呼べる施設」でなければ成り立たない。資本金が必要。
【パターン2】 直営	運営会社は自社で個々の事業を運営する。テナントは募集しない。	統一のコンセプトで運営できる。事業間での相乗効果／共有化が可能になる。	個々の事業の運営ノウハウが必要。経営のオーナーシップが最も必要	やりきれば最も成功できる形。温泉を復活させ「温泉で人を呼ぶ」ことで確度は上がる。多分野に渡るため、必要に応じたプロのアドバイスが有効
【パターン3】 一部テナント	運営会社は自社で個々の事業を運営する。テナントは一部募集する（飲食／ファストフード等）	ある程度、統一のコンセプト相乗効果／共有化が可能になる。不得手な分野をテナントに任せられる	テナントの運営に関しては口出ししにくい。テナント次第で、道の駅全体のイメージを損ねる可能性。	温泉を復活させ、「温泉で人を呼ぶ」ということができるのであれば、成立する形態。
【パターン4】 大部分テナント	運営会社は自社で一部事業を運営する（温浴等）。それ以外についてはテナントを募集する。	運営会社に全ての事業の運営ノウハウまでは必要ない。	統一コンセプトでの運営、相乗効果／共有化は望めない。経営できるだけの家賃が取れない（高くするとテナント入らない）	温泉を復活させ、「温泉で人を呼ぶ」ということができなければ、CASE1と変わらず、成立する可能性は低い。

運営改善計画推進のプロセス

(2) 現状を踏まえた想定スケジュール／検討プロセス

検討のプロセスは大きく下記が想定される。

前述の通り、**青崩トンネルの供用開始時期**を見定め、それに合うように開業準備／施設改修等を行う。

(下記図では、令和9年供用開始を想定したスケジュール。仮に令和10年にずれ込んだ場合、開業準備／施設改修は令和9年に同じくずれる)

温泉再開の方針は、いざ再開となると工事に時間もかかるため、**開業準備よりも早い段階で検討を進めるべき**である。

リニューアル再開までは、現状の営業休止が想定されるが、**施設の維持（痛み防止）や、地元関係者の道の駅への気持ちを切らさない施策（一部営業や一時営業等）**も行政の施策として考慮が必要。

実際に開業準備／施設改修段階に入ると、**運営事業者の立ち上げに関する資金が必要**になるため、それを支援する上でも、**財源確保（ふるさと納税業務の委託等）**が必要になる。

