

## 第三セクター等経営健全化方針

### 1 作成年月日及び作成担当部署

作成年月日 令和4年5月25日  
作成担当部署 下呂市金山振興事務所

### 2 第三セクター等の概要

法人名 株式会社かれん  
代表者名 代表取締役 桂川裕俊  
所在地 下呂市金山町金山911番地1  
設立年月日 平成11年10月20日  
資本金 10,000千円（下呂市出資額4,050千円 出資割合40.5%）  
業務内容 道の温泉駅「かれん」の管理運営

### 3 経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでの下呂市の関与

#### 【法人概況】

下呂市合併前の旧金山町において、道の駅に建設された総合交流ターミナル施設（後の、道の温泉駅「かれん」）の管理運用を行うため、平成11年10月20日に株式会社ケンコー、飛騨金山農業協同組合（現在の飛騨農協）、旧金山町の3者が出資して「株式会社南飛騨ぬく森の里創建」が設立された。

総合交流ターミナル施設にはレストラン、宿泊施設及び特産品販売所があり、当初は洋食レストランで営業を始めたが、ニーズが低く売上が低迷し営業当初より赤字体質が続いていた。改善の見通しもつかなかったことから、接客ノウハウを持つ株式会社きららかなやまへ株式会社ケンコーが持つ資本を譲渡し経営体制の見直しを行うとともに、和食レストランにリニューアルするなど経営努力により徐々に売上げが伸びていった。平成13年12月には商号を「株式会社南飛騨ぬく森の里創建」から「株式会社かれん」に変更し、株式会社きららかなやまが株式会社かれんに資本を譲渡した。

下呂市合併後の平成18年4月1日からは、道の温泉駅「かれん」の管理運営に指定管理者制度を導入し、株式会社かれんが指定管理者の指定を受け、現在まで管理運営を行っている。

#### 【経営状況】

指定管理者制度による管理運営開始（平成18年度）以降、指定管理料の収入を受けて営業を行ってきた。売上は好調を維持し、平成28年1月に道の駅エリアが国土交通省「重点道の駅」に選定され更なる売上が期待されたこともあり、平成28年度からは指定管理料を受けず営業を行うこととなった。

平成 28 年度は売上高 1 億 5,395 万円で指定管理料がない状況下でも黒字決算を維持したが、平成 29 年度には年間利用客 8 万人を大きく下回り 302 万円の赤字決算となった。その後、平成 30 年度は当地を襲った豪雨災害により夏場の利用客が落ち込み、令和元年度には 10 月の消費税増税により秋以降の利用客が落ち込んだため、毎年赤字を計上するようになり、繰越利益剰余金を減少させることとなった。

新型コロナウイルス感染症が本格的に日本中に広がり始めた令和 2 年度は、緊急事態宣言対象区域指定に伴い 4 月から 5 月まで休業、12 月から翌年 3 月まではまん延防止等重点措置区域指定に伴い時短営業したことにより、宿泊及びレストランの売上高が大きく落ち込んだ。そのため日本政策金融公庫などから 4,000 万円の融資を受け、安定経営が図れるよう運転資金を確保、新型コロナウイルス感染症が収束し再び黒字化に転換することを目指していたが、最終的に 1,318 万円の赤字となり債務超過となった。

令和 3 年度も引き続き新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う営業規模の縮小により、売上高の減少が見込まれ債務超過額の増大が予測される。

#### **【レストラン事業】**

レストランは、観光客と地域住民の利用がある昼間の営業は集客ができていますが、地域住民の利用に偏る夜間の集客は近年伸び悩んでいる。特に、新型コロナウイルス感染症が拡大した令和 2 年度は営業時間の短縮と酒類の提供制限もあり、集客が見込める宴会を含め夜間の集客が少なくなった。営業するための固定経費については売上を鑑みながら、特に人件費は従業員の雇用調整を行いつつ経費削減に取り組んでいるが、損失を補い切れていない。

#### **【宿泊事業】**

利益率の高い宿泊事業は、最高で宿泊人員 5,600 人、客室稼働率 75%であった。近年は 4,800 人の宿泊人員となっているものの、客室稼働率は 62%超を維持している。宿泊施設が少ない当地でのビジネスマンや観光客の受け入れ施設として、道の温泉駅「かれん」は利用されている。しかし、令和 2 年度は施設休業とコロナ禍での人流激減により宿泊人員は大きく落ち込み、利益が大きい宿泊事業で売上を生み切れていない。

#### **【下呂市の関与】**

本市は、平成 27 年度まで指定管理料を支払いながら管理運営の負担軽減を図ってきた。黒字化が見込めた平成 28 年度から令和 2 年度までは指定管理料を支払っていないが、令和 2 年度の経営状況を鑑み、再び令和 3 年度より指定管理料の支払いが生じた。また、指定管理料とは別に令和元年度の損失に対し 270 万円、令和 2 年度に新型コロナウイルス感染症感染防止対応に伴う休業、時短営業に対し 455 万円を支援し今後の経営圧迫の抑制を行ってきた。

株式会社かれんでは、令和 2 年 7 月に「経営改善計画書」を策定した。策定にあたり本市は経営者とともに経営・資産債務の状況を把握し、経営上の課題と道の温泉駅かれんの持つ強みを協議しながら計画づくりを支援した。現在は、当該計画の実施状況について定期的に報告を受けながら、状況把握を行っている。

## 4 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

### 4-1 必要性和採算性

道の温泉駅「かれん」は、下呂市金山地域の農作物、特産品と農山村空間を活用することにより産業経済の振興、地域間交流を促進することを目的に建設され、これまで地域食材提供による消費の拡大と地域農産物・特産品の販売につながっている。また、当地の宿泊施設が少なくなる中、多くの観光客やビジネスマンの宿泊機能を担い交流人口の増大につなげ、地域経済の活性化と雇用の創出に大きな役割を果たしている。平成28年1月には「重点道の駅」の選定を受け、その中核施設として金山地域の活性化に重要な役割を担っており、今後も事業を継続していく必要がある。

なお、道の駅のインフラ機能を維持しつつ、民間企業と同様の機動的、効率的な経営手法で機能を果たすには第三セクターを事業主体とした事業継続が一番である。

これまで自然災害や消費税増税、新型コロナウイルス感染症など外的要因によって採算性がとれない事業結果となったが、指定管理料がない状況で黒字決算を計上した実績もあり、また令和3年度からは適正な基準を根拠として施設の維持管理にかかる指定管理料を支払うこととしたことで管理運営の負担軽減が図られる。令和2年7月策定の「経営改善計画書」を不断で取組むことを前提に、引き続き第三セクターで実施する。

### 4-2 当市の財政的関与の考え方

株式会社かれんは、地域の産業振興と地域間交流促進の役割を十分に果たしている。

しかし、株式会社として、独立した経営主体である以上、自主的・主体的に健全経営に取り組むことが原則であることから、積極的に自主財源の確保を要請し、自立的経営を促すなど、市からの財政的関与は必要最小限にとどめ安易な財政的な支出は行わない。

ただし、その設立に大きく関与した経緯を踏まえ、公共性・公益性を十分に勘案し、既存事業の安定的な継続とともに新たな事業展開への挑戦を可能とするよう配慮する。そのために必要な運営経費等については、市と株式会社かれんが協議したうえで運営状況などに鑑み適正な基準を根拠とした指定管理料を支払うものとする。

## 5 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

第三セクターの経営は、原則として自助努力により行われるべきであることから、本市としては、経営健全化のために株式会社かれんが自発的に実施する以下の改善方針・具体的な対応等について、適切な助言・指導等を実施し支援していくこととする。

また、市の総合計画、総合戦略に位置付けられた地域活性化方策を実践することにより、積極的に道の駅に集客する事業を展開していくこととする。

### 5-1 改善方針

株式会社かれんは令和2年7月に、今後の経営見通しにおいて令和2年度債務超過に陥ることを予測し、早期の経営立て直しを図るため「経営改善計画書」を策定した。当該計画書の取組みを継続することで、経営の健全化に向け努力していく。

第一に、道の温泉駅「かれん」は温泉付きの宿泊機能を有する施設で、道の駅として特徴はあるものの、市内には下呂温泉を有する宿泊施設が多くあり観光目的の利用客層を多く取り込めてはいない。ブランド料理、及び金山地域のアクティビティ（遊び・体験）と宿泊をセットにした旅行プランを提供することで、他の道の駅、宿泊施設との差別化を図っていく。

第二に、レストランでは四季折々の食材を活かした季節ごとの会席料理のほか飛騨名物の定食を提供し、本格的な美味しい料理を楽しむことで食事目的でのリピート客が多い。ホームページのリニューアルとSNSを使った情報発信を行っているが、引き続きリピート率を高めながら、新規利用客の獲得に向けた営業活動を行っている。

第三に、人件費の削減とコスト管理の徹底を行う。人件費は、売上高の減少にあわせてシフト調整を行いながら抑制し、コスト管理では在庫管理を徹底し、常時原価率を算定するとともに食品ロスをなくす工夫により経費削減に努めていく。

第四に、販売促進費はコスト削減の中で同業種と比べ低い状況にあり、売上高の3%程に絞ってきた。しかし、売上高を伸ばすにはある程度の販売促進費は必要で、コスト管理の徹底により販売促進費を確保し、販促活動と効果検証を繰り返しながら効果的な活用を図っていく。

## 5-2 事業計画

### (1) ブランド商品の提供

温泉水により飼育する飛騨とらふぐ料理は年中提供でき、看板メニューとして前面に出し提供していく。

### (2) 地域資源・アクティビティと宿泊をセットにした旅行プランの売り出し

当地域には、四季を感じることが出来る自然豊かな観光名所、筋骨めぐりや地域おこし協力隊が立ち上げた自然を体感するアクティビティがあり、これらと連携した旅行プランを売り出す。

### (3) 営業活動の推進

旅行会社への営業を行ったことで、道の温泉駅「かれん」での食事をセットとした東濃地域からのバスツアー、マイカープランを令和4年4月から売り出すことになった。当該プランの効果検証を行い、継続・見直しを行う。

### (4) ターゲット層の把握と料理の提供

曜日や昼夜で客層及び提供料理が異なるため、利用客の実態把握に努め、ターゲット層を絞り込みその利用拡大に向けた料理メニューを考案し提供する。また、人気のない料理は見直し、時代に即した料理や幅広い年齢層に目配りした料理を提供し、新規利用者の獲得につなげる。

### (5) 効果的な広告宣伝活動

広告宣伝は、紙媒体での広告を抑えながら古くなっていたホームページを令和3年にリニューアルした。ホームページを使って豊富な写真や情報を発信しつつ、リアルタイムな話題を広く拡散できるSNSとを使い分けながら効果的なPRを行う。

### (6) コスト管理の徹底による経費削減

利用客の実態把握により、客数の少ない時間帯は柔軟なシフト調整を行いながら人件費の

抑制と役員報酬を削減する。また、原価率を常時把握し、より安価で質の良い原材料及び仕入先を選択し経費削減する。

### 5-3 市の取組み

金山地域は、中部圏都市部から車で1時間半の距離にあり当地を目的地とした日帰りで訪れることが出来る場所である。道の駅を発着点として金山地域の自然めぐり観光や自然を体感できるアクティビティ事業が楽しめる仕組みを、市が中心となり地域団体・関係機関と実践することで道の駅の集客を目指す。

(参考)

## 6 法人の財務状況

(単位：千円)

	項目	金額		
		2018年度 (平成30年度)	2019年度 (令和元年度)	2020年度 (令和2年度)
貸借対照表から	資産総額	36,252	32,229	45,628
	(うち現預金)	(13,980)	(12,549)	(24,535)
	(うち売上債権)	(1,702)	(1,784)	(4,716)
	(うち棚卸資産)	(4,790)	(4,742)	(3,184)
	負債総額	25,848	30,173	56,754
	(うち当該地方公共団体からの借入金)	(0)	(0)	(0)
	純資産額	10,404	2,056	▲11,126

(単位：千円)

	項目	金額		
		2018年度 (平成30年度)	2019年度 (令和元年度)	2020年度 (令和2年度)
損益計算書から	経常収益等	127,747	120,338	73,479
	経常費用等	130,341	128,687	86,661
	当期純損益	▲2,594	▲8,349	▲13,182

※1 経常収益等は、経常収益、経常外収益を含む

※2 経常費用等は、経常費用、経常外損失、法人税、住民税及び事業税を含む