# 下呂市下呂温泉 合掌村事業経営戦略



令和3年3月

下呂市観光商工部 観光施設

### ●目 次

### 1. 経営戦略策定の趣旨

- 1.1 経営戦略の目的
- 1.2 経営戦略の対象期間と位置付け
- 1.3 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

### 2. 下呂温泉合掌村の事業概要

- 2-1 事業の現況と沿革
- 2-2 施設概要
- 2-3 入場料金
- 2-4 入場者動向
- 2-5 年間利用状況
- 2-6 組織体制

### 3. 経営戦略(経営計画)

- 3-1 経営の基本方針
- 3-2 将来の事業環境
- 3-3 設備投資
- 3-4 財政収支計画
- 3-5 事業の必要性
- 3-6 事後検証・更新

# 1.経営戦略策定の趣旨

#### 1-1 経営戦略の目的

下呂温泉合掌村は国の重要文化財などを有した、下呂温泉で最大の観光施設であり 下呂温泉の観光振興に重要な役割を果たしてきた。しかし、開村後、半世紀がたち、 合掌家屋をはじめとする施設の維持・保存のための修繕及び更新、また、来訪される 観光客へのサービスも多様となっており、その対応が急務となっている。

こうした状況の下、今後、必要な施設や設備に関する投資とその財政見通しを試算 し、収入と支出が均衡するよう調整した収支計画を立て、経営健全化と経営基盤の強 化に取り組む必要があるため、合掌村事業の中長期における経営の基本となる「経営 戦略」を策定する。

### 1-2 経営戦略の対象期間と位置付け

本経営戦略は、合掌村事業の令和3年度から12年度までの10年間における経営の基本的考え方や投資・財政計画を示したものである。

また、本経営戦略は、「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日付総務省通知(総財公第107号・総財営第73号・総財準第83号)で策定を要請された経営戦略として位置付ける。

### 1-3 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

本経営戦略で掲げた取組を着実に実行するため、適宜、進捗管理を行いながら検証を行う。進捗管理と検証に当たっては、経営比較分析等により目標達成状況を評価して実施内容とその効果をチェックし、更新(修正・変更含む)の必要があれば適宜対応するとともに、併せて適切な情報公開に努める。

# 2. 下呂温泉合掌村の事業概要

### 2-1 事業の現況と沿革

下呂温泉合掌村は、戦後の失業対策事業の土取り場であった土地の寄付を受け、一部湖底に沈む白川郷の合掌造りを昭和37年より移築し飛騨郷土館として翌年開館。 その後、白川村・五箇山から合掌造りを移築し、昭和44年より名称を「下呂温泉合掌村」とし、以降、円空館等の展示施設、陶器の絵付等の体験施設、食事処等の整備を行い、年中無休の下呂温泉最大の観光施設として、下呂市直営(公営企業)で運営を行っている。

昭和37年	4月	白川村御母衣集落より、国重文「旧大戸家住宅」、遠山家の板倉を移築
昭和38年	4月	飛騨郷土館として開館する
昭和43年	4月	地方公営企業法を適用する
昭和44年	5月	白川郷、五箇山から合掌造り4棟を移築、名称を「下呂温泉合掌村」とする
昭和44年	9月	竹原文楽の公演を開始する
昭和49年	6月	爬虫類の森をオープン
昭和56年	4月	合掌家屋4棟を復元し「民芸の郷」をオープン
平成 元年	3月	爬虫類の森に代わり「ふるさとの杜」オープン
平成 5年	6月	民芸の郷に「狛犬博物館」オープン
平成 8年	3月	竹原文楽公演終演(平成7年10月から休演)
平成 9年	9月	竹原文楽上演館を「しらさぎ座」とし、大衆演劇公演を開始
平成12年	7月	いで湯「朝市」オープン
平成19年	8月	下呂温泉合掌村入場者1,000万人達成(6日)
平成20年	3月	しらさぎ座の大衆演劇公演を終演
平成20年	7月	影絵昔話「しらさぎ座」公演開始
平成22年	4月	旧岩崎家住宅主屋・旧遠山家住宅板倉を登録有形文化財に登録
平成22年	7月	ふるさとの杜に代わり「歳時記の森」オープン。
		民芸の郷を統合し「合掌の里」とする
平成25年	4月	狛犬博物館に代わり「円空館」オープン
平成25年	7月	斐太工房と漉倉を統合し常設体験施設「飛騨工房」をオープン
平成25年	9月	下呂温泉合掌村「開村50周年記念」
平成29年	9月	影絵昔話「しらさぎ座」を終演し演芸館とする

#### 2-2 施設概要

### 展示施設

● 旧大戸家住宅(国指定重要文化財):資料館

● 旧岩崎家(国登録有形文化財):資料館

● 旧遠山家板倉(国登録有形文化財):資料館

● 円空館:資料館

● 竹原文楽記念館:資料館

● かえるの館:休憩室

### 体験・文化伝承施設

● 飛騨工房:陶芸・絵付け体験・紙漉き体験・売店

● 演芸館「しらさぎ座」: 観劇

### 販売・飲食施設

● 受付・合掌売店(旧大溝家)

● 市倉:お食事処・売店

### その他の施設

● 合掌の足湯

● 飛騨高椅神社:料理の神様

● 水車小屋

● 合掌茶屋:お食事処(旧伊並家)

■ 萬古庵:木版画展示・茶房

● かえる神社

● トイレ・休憩所・授乳室

事務所・管理小屋

● 森の滑り台:175mのローラースライダー



# 2-3 入場料金

	人数別	1 人~19人	20人~	49人	50人~9	9人	100人以上				
区分	割引率	0 %	10%	, O	20%		30%				
	大人	800	720	١	640		560				
入場料金	小人	400	360	)	320		280				
	※当日利用者のみに適用する。 ※小人とは、小中学生をいう。										
前売	大人	700		100	)枚単位						
入場料金	小人	350		100	)枚単位						
減免	身体・療	育・精神手帳保持を	者	半	額	付添	者1名含む				
割引	下呂市民			無	料						
等	その他、	市長が認める者及び	び団体	市長河	が定めた額						

# 2-4 入場者動向

# ◎入場者動向(参考数値=下呂温泉宿泊者対比)

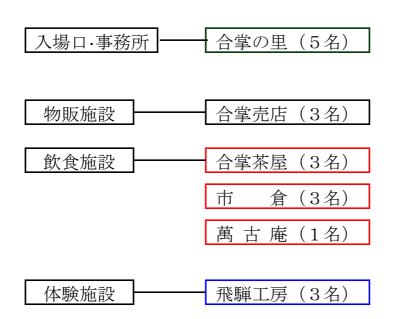
(単位:人)

年 度	入場者数	宿泊客数	割合	備考
平成 2年度	365,812	1,652,760	22.1%	下呂温泉宿泊客最高年度
平成 4年度	387,454	1,636,943	23.7%	合掌村入場者数最高年度
平成16年度	203,518	1,028,254	19.8%	下呂市制施行(合併)
平成20年度	191,195	1,075,295	17.8%	東海北陸自動車道全線開通
平成22年度	156,268	965,369	16.2%	歳時記の森オープン(H22.7~)
平成24年度	160,363	1,015,276	15.8%	
平成26年度	164,436	984,501	16.7%	
平成28年度	189,803	1,048,243	18.1%	
平成30年度	176,049	1,080,063	16.3%	豪雨災害

# 2-5 年間利用状況

年 度	入場者数	経常収支比率
平成29年度	191, 199人	103. 4%
平成30年度	176, 049人	117. 8%
令和元年度	197, 356人	118. 4%

### 2-6 組織体制



# 3. 経営戦略 (経営計画)

#### 3-1 経営の基本方針

下呂温泉合掌村は国の重要文化財などを有した、下呂温泉で最大の観光施設であり年中無休で営業しており、下呂温泉の観光振興に重要な役割を果たしている。また近年では、海外からの旅行客も増え、日本の文化に親しんでいただける貴重な経験、おもてなしの場として活用され、今後の下呂市の観光の発展に必要な施設である。

こうした点を踏まえ、今後も必要な施設や設備に関する投資とその財政見通しを試算し、収入と支出が均衡するよう調整した収支計画を立て、経営健全化と経営基盤の強化に取り組んでいく。

### 3-2 将来の事業環境

下呂温泉合掌村の入場人数については、現在下呂温泉の宿泊者数の2割弱で推移している。引き続き、下呂温泉に訪れる観光客が施設を利用することが想定され、将来に渡り需要は続くと思われる。

また当施設は、国指定の合掌家屋や、下呂温泉唯一の芸妓公演等の文化的な面も担っており観光との相乗効果も引き続き期待できる。

こうした点から、収支計画の目標、収入の算出の入場人数を引き続き、下呂温泉の宿泊者数の目標である100万人のうちの2割弱、185,000人とする。

# 3-3 今後の設備投資

# ◎設備投資の動向 ()

(単位:千円)

年 度	整備内容	予定額
令和4年度	しらさぎ座 南面 葺き替え 185㎡	24,000
令和5年度	受付·売店棟 南面 葺き替え 109㎡	10,000
令和6年度	受付·売店棟 北面 葺き替え 109㎡	10,000
令和8年度	竹原文楽記念館 西面 葺き替え 98㎡	7,000
令和9年度	旧遠山家板倉 両面 葺き替え 66㎡	5,000
令和10年度	合掌茶屋 両面 葺き替え 154㎡	15,000
令和12年度	民族資料館 両面 葺き替え 140㎡	12,000

# 3-4 財政の収支計画

(単位:千円,%)

	_															(早	位:千円, %)
			年	度	H30	R1	R2	^ T- ° <del></del>	^ <del></del>	^	^ T	^	^ <b></b>	A T- a	A T- 1 A	A	A T- 1 A F
	区	分		_	(決算)	(決算)	(見込)	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
		 1. 営 業	収 益	(A)	246,706	257,711	122,042	206,744	242,600	242,600	242,600	242,600	242,600	242,600	242,600	242,600	242,600
	収	(1) 利 用	収	益		129,917	61,412	98,850	123,600	123,600	123,600	123,600	123,600	123,600	123,600	123,600	123,600
	<b>~</b> }	(2) 販 売	収	益		126,334	59,366	106,539	118,000	118,000	118,000	118,000	118,000	118,000	118,000	118,000	118,000
	益	(3) そ の 他	営業	収益		1,460	1,264	1,355	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
収		1. 営業外	<u> </u>	(B)		1,854	1,013	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	
48	的	<u>1. 百 未 // </u> (1)補	<del>妆</del> 助	金		1,004	1,010	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042	1,042
	ונים																
	収		その他補														
	**	— !!- \	受金			662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662
١.,	٦ <b>-</b>	<u>(2) 長期前</u> (3) そ	の	<u></u>		1,192	351	380	380	380	380	380	380	380	380	380	
益	<b>^</b> }	<u>(3)</u> そ 収 入		(C)		259,565	123,055	207,786	243,642	243,642	243,642	243,642	243,642	243,642	243,642	243,642	243,642
		<u></u>	<u>計</u> 弗	用		217,616	172,118	207,786	243,642	243,642	225,339	243,642	243,042	225,339	243,042	243,642	243,642
	ŀ																
		(1) 人		費		77,463	82,288	85,115	88,500	88,500	88,500	88,500	88,500	88,500	88,500	88,500	88,500
	収	<u> </u>	給 中	半 平	53,463	54,751	46,758	50,428	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000
的		ļ.		手 当	9,250	9,792	15,872	14,717	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
		<u> </u>	<u>法 定 福</u>	利費		10,341	12,210	12,506	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
	益		そ の	他		2,579	7,448	7,464	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
		(2) 経	<del></del>	費		69,705	51,092	74,303	68,303	68,303	68,303	68,303	68,303	68,303	68,303	68,303	68,303
	J	<u> </u>	<u>委</u> 託	費		25,260	15,443	13,544	24,308	24,308	24,308	24,308	24,308	24,308	24,308	24,308	24,308
収	的	<u> </u>	<u>修</u>	費		7,695	2,557	4,630	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	
170			賃 借	料		10,993	11,353	9,957	11,186	11,186	11,186	11,186	11,186	11,186	11,186	11,186	11,186
	L		そ の	<u>他</u>		25,757	21,739	46,172	26,157	26,157	26,157	26,157	26,157	26,157	26,157	26,157	26,157
	支	(3) 販 売	費	用		60,112	28,531	47,663	58,036	58,036	58,036	58,036	58,036	58,036	58,036	58,036	58,036
	~ [	(4) 減 価	償 却			10,336	10,107	10,047	10,400	10,400	10,400	10,400	10,400	10,400	10,400	10,400	10,400
	L	(5) 資 産	減耗				100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
支		2. 営 業	外費	7		4	691	691	691	691	691	691	691	691	691	691	691
	出	(1) 支 払	利	息			100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
		(2) そ	の	他		4	591	591	591	591	591	591	591	591	591	591	591
		支 出	計	(D)	209,323	217,620	172,809	217,919	226,030	226,030	226,030	226,030	226,030	226,030	226,030	226,030	226,030
	経	常損益	(C)-(D	) (E)	38,222	41,945	△ 49,754	△ 10,133	17,612	17,612	17,612	17,612	17,612	17,612	17,612	17,612	17,612
特		別利	益	(F)			90,758										
特		別損	失	(G)			265,273										
特		別 損 益	(F)-(G	i) (H)			△ 174,515										
当	年月	度純利益(又は	純損失)	(E)+(H)	38,222	41,945	△ 224,269	△ 10,133	17,612	17,612	17,612	17,612	17,612	17,612	17,612	17,612	17,612
繰	越	利益剰余金又り	ま 累 積 欠 扌		69,395	111,340	△ 112,929	△ 123,062	△ 119,050	△ 101,038	△ 83,026	△ 65,414	△ 44,402	△ 21,390	△ 8,378	9,234	25,246
流		動	資	産(J)	194,117	242,345	31,147	27,339	31,351	49,363	67,375	84,987	105,999	129,011	142,023	159,635	175,647
-		<u></u>	うち未	収 金	4,140					5,000							
流		 動	 負	債(K)	28,385	24,994	28,622	31,564	25,000	25,000				25,000	25,000	25,000	
-		Ţ.		良費分		,	,	, , , , ,	, , , , ,	,	,	,	,	,	,	, , , , ,	, -
		Ţ		借入金													
		ļ.	うち未	<u>'' 払</u> 金		12,542	19,753	22,637	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
男	鴰	欠 損 金 比 率(	(1)	<100 )	.,	-,- · <b>-</b>	.,				·			-,	-,	-,	, 2
			(A)-(B)		28	44	△ 93	△ 60	△ 49	△ 42	△ 34	△ 27	△ 18	△ 9	Δ 3	4	10
地方資	ī財ī	政法施行令第15条第 金 の 不	1項により算定 - 足	ピした 額 <sup>(L)</sup>													
営	業収	、益 - 受託工事収	益 (A)-(B														
			رر کا ریز کا														
資	方 金	不足の比	率	(M) × 100)													
健 1  資	全 化 —	; 法 施 行 令 第 16 条 金 の 不	により算定 - 足 - 足	した 額(N)											_		
健:	全化	之法施行規則第6	条に規定	する (0)													
健生	全化	可能資 法施行令第17条 業の	により算定規	した 模 (P)													
健全	≧化氵	<u>*</u> 法第22条により算定し : 不 足 比	た	(P) × 100)													
~		~ ~			<u>.                                    </u>								L				

(単位:千円)

	_		1100				T						T		(単位:十円)
		年 度	H30	R1	R2	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	   令和10年度	令和11年度	令和12年度
		区分	(決算)	(決算)	(見込)	1 7 440 千茂	77/14十段	サイロリ十一支	7110千度	714/千度	节和0千度	サイロッチ・皮	7 MIV平皮 	7 MI I + /支	71412千度
		1. 企 業 債													
	次	うち 資 本 費 平 準 化 債													
	資	2. 他 会 計 出 資 金													
資		3. 他 会 計 補 助 金													
	本	4. 他 会 計 負 担 金													
		5. 他 会 計 借 入 金													
	的	6. 国(都道府県)補助金													
本	нЭ	7. 固定資産売却代金													
		8. 工 事 負 担 金													
	収	9. そ の 他													
的		計 (A)													
"	入	(A)のうち翌年度へ繰り越さ れる支出の財源充当額 (B)													
		れる支出の財源充当額													
		純計 (A)-(B) (C)													
収	資	1. 建設改良費	11,300			6,000	24,000	10,000	10,000		7,000	5,000	15,000		12,000
		7 5 戦 貝 稲 子 貸													
	本														
	的	うち資本費平準化債償還金													
支	+	3. 他会計長期借入返還金													
	ヌ	4. 他会計への支出金	0.15												
	出	5. そ の 他 計 (D)	315			0.000	04.000	10.000	10.000		7.000	F 000	15.000		10.000
次→	- 6/h i	17. 3 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	11,615			6,000	24,000	10,000	10,000		7,000	5,000	15,000		12,000
貝々	ヽロソリ	収入額が資本的文面額に (E) る額 (D)-(C) (E)	11,615			6,000	24,000	10,000	10,000		7,000	5,000	15,000		12,000
神		1. 損益勘定留保資金	11,615			6,000	24,000	10,000	10,000		7,000	5,000	15,000		12,000
		2. 利益剰余金処分額	, 5 . 0			3,230	2 .,550	. 5,556	. 5,530		,,230	5,500	. 5,500		. 2,530
填		3. 繰 越 工 事 資 金													
貝		4. そ の 他													
源	亰	計 (F)	11,615			6,000	24,000	10,000	10,000		7,000	5,000	15,000		12,000
補	塡	財 源 不 足 額 (E)-(F)	,			,,,,,,	,	,	, , , , , ,		,,,,,,	,	,		,,,,,,,,
他	会														
企	-	業 債 残 高(H)													
					1										

# 〇他会計繰入金

(単位:千円)

区	年 度 分 ———————————————————————————————————	H30 (決算)	R1 (決算)	R2 (見込)	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
収益的場	又 支 分													
	うち基準内繰入金													
	うち基準外繰入金													
資本的場														
	うち基準内繰入金													
	うち基準外繰入金													
合	計													

### 投資・財政計画の策定についての説明

- ① 収支計画のうち投資について
  - ・大規模な改修等を防止する観点から、維持管理の徹底を図ります。
- ② 収支計画の財源について
  - ・施設の入場料及び販売料にて全て対応します。
- ③ 収支計画のうち投資以外の経費について
  - ・職員給与費については、現在の体制、配置により算定。
  - ・建設改良費については、施設の老朽化等も考慮し前倒しして整備する 場合があります。

### 投資・財政計画の今後について

- ① 今後の投資についての考え方・検討状況
  - ・投資の平準化に関する事項 適切な維持管理のもと、集中的な投資とならないよう計画的に執行 し、負担の平準化を図ります。
  - ・施設統合・縮小・廃止について 現状規模の維持とします。
  - ・防災・安全対策について 安全を第一した施設の維持管理に努め事故の防止を図ります。
  - ・民間活用について (PPP・PFI) 必要に応じて民間活力の利用や連携について検討します。

### ② 今後の財源について

- ・料金単価について 当面は現在の料金単価を維持します。今後については物価状況を考慮 しながら設定します。
- ・利用状況について 下呂温泉に訪れた方が、もう一度訪れたくなる施設運営を目指します。
- ・繰入金について
  - 10年以上に渡り独立採算で運営しており、今後も独立採算で維持 していきます。繰入れについては、災害等予期しない事象等発生した場 合に、一般会計に最小限のお願いをしますが、必ず償還します。
- ・資産の有効活用について引き続き、下呂市の文化財の保護と活用を行います。

- ③ 投資以外の経費についての考え方・検討状況
  - ・民間活用について(指定管理者制度・PPP・PFI) 必要に応じて民間活力の利用や連携について検討します。
  - ・職員給与費について下呂市職員の給与に関する条例に基づくものとします。
  - ・委託費について 業務負担、経費等を考慮し適切な執行に努めます。

### 3-5 事業の必要性

- ① 事業の意義、提供するサービス自体の必要性
  - ・観光業を主体とする当市において、観光客の娯楽、憩い、学びの場として重要な役割を果たしている。また雇用、市内生産品販売等 経済的な面についての貢献も重要である。
- ② 公営企業として実施する必要性
  - ・国、県、市指定の文化財を観光として活用する面から、その管理、保全 の責任を果たす必要がある。

### 3-6 事後検証・更新

### 経営戦略の事後検証、更新等について

- ・本経営戦略は10年間の計画とするが、投資・財政計画については毎年 見直しを行います。
- ・中間年(令和7年度)に事後検証を実施するが、情勢の変化を的確に 把握し、必要に応じて検証します。