

犬山市木曾川うかい事業経営戦略

団 体 名	：	犬山市
事 業 名	：	犬山市木曾川うかい事業費特別会計
策 定 日	：	令和 4 年 3 月
計 画 期 間	：	令和 4 年度 ～ 令和 13 年度

1. 事業概要

(1) 事業形態

法適（全部適用・一部適用） 非 適 の 区 分	法非適用	事 業 開 始 年 度	昭和39年
事 業 の 種 類	その他観光施設事業 (鵜飼事業)	施 設 名	犬山市鵜管理事務所
職 員 数	3 人		
事 業 の 内 容	木曾川うかいは、1,300年前を起源とする伝統漁法であり市無形民俗文化財に指定されている。古くからある伝統文化を保存し次代へ継承すること、市の貴重な観光資源として活用することを目的としている。 鵜飼とは、鵜匠が鵜という鳥（ウミウ）を用いて漁を行う古典的な漁法である。本事業は鵜飼の実施及び伝統継承に必要な取組み（鵜匠の確保と雇用、鵜の飼育、鵜舟等設備の維持管理、船頭の確保と育成、伝統漁法及び漁に必要な道具づくり等技法の保存と継承、宣伝・啓発活動）を行っている。毎年6月1日から10月15日までの間、一級河川木曾川で開催（各務原市との共催）。		
民 間 活 用 の 状 況	ア 民間委託	鵜飼保存・活性化事業委託、鵜舟・屋形船出船業務委託、屋形船（若あゆ丸）管理業務委託、屋形船（若あゆ丸）管理業務委託等	
	イ 指定管理者制度	-	
	ウ PPP・PFI	-	

(2) 料金形態

<p>料金の概要・考え方</p>	<p>鵜飼観覧にかかる料金収入は観覧船事業を運営する民間企業（木曾川観光（株））が得ている。市営鵜飼となった昭和39年以降、収益をあげる＝民間企業、伝統漁法の保存・継承及び観光資源としての鵜飼実施＝犬山市と役割分担ができていないことから、本市が大きく収入を得る構造になっていない。 現在の収入源は本市が所有する屋形船を貸出した際の利用料（若あゆ丸使用料）及び雨天時等に実施する座敷鵜飼（鵜匠による鵜の飲ませ吐かせ）実演料による収入があるものの、鵜飼事業費全体に占める割合は極めて低い（令和2年度は全体の0.08%）。 主な収入：屋形船(若あゆ丸)使用料：20,000円/1回（犬山市屋形船(若あゆ丸)使用管理規定(H29.6)） 座敷うかい実演料10,000円～65,000円/1回(座敷鵜飼等運営に関する要綱(H28.4))</p>	
<p>料金改定年月日 (消費税のみの改定は含まない)</p>	<p>犬山市屋形船(若あゆ丸)使用管理規程 平成29年6月1日施行</p>	<p>座敷鵜飼等運営に関する要綱 平成28年4月1日施行</p>

(3) 現在の経営状況

<p>年間利用状況 ※単位を明記すること ※過去3年度分を記載</p>	<p>H30</p>	<p>21,225人</p>	<p>R1</p>	<p>19,376人</p>	<p>R2</p>	<p>3,079人</p>
<p>経常収支比率 (又は収益的収支比率) ※過去3年度分を記載</p>	<p>H30</p>	<p>103%</p>	<p>R1</p>	<p>104%</p>	<p>R2</p>	<p>78%</p>
<p>経費回収率 ※過去3年度分を記載</p>	<p>H30</p>	<p>0.29%</p>	<p>R1</p>	<p>0.13%</p>	<p>R2</p>	<p>0.08%</p>
<p>他会計補助金比率 ※過去3年度分を記載</p>	<p>H30</p>	<p>100%</p>	<p>R1</p>	<p>103%</p>	<p>R2</p>	<p>75%</p>
<p>有形固定資産減価償却率 ※過去3年度分を記載</p>	<p>H30</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<p>R2</p>	<p>-</p>
<p>企業債残高対料金収入比率 ※過去3年度分を記載</p>	<p>H30</p>	<p>0%</p>	<p>R1</p>	<p>0%</p>	<p>R2</p>	<p>0%</p>

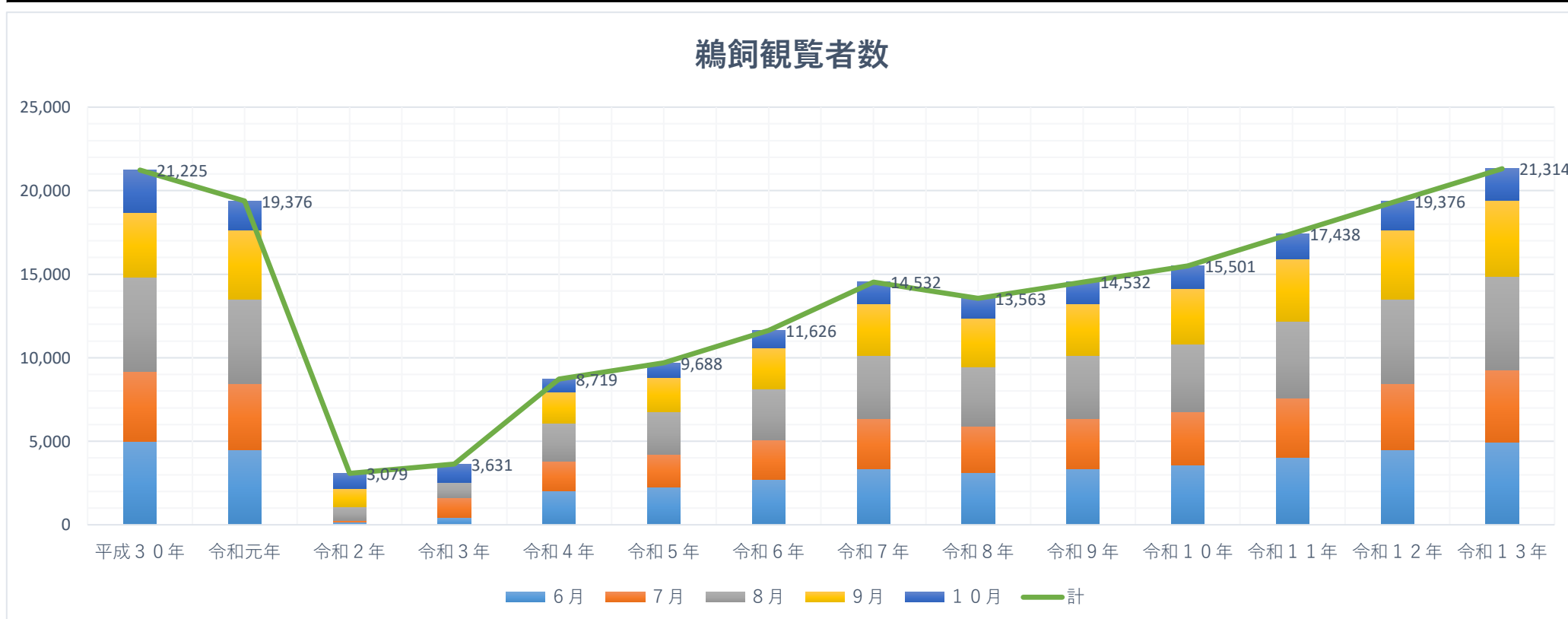
【上記の収益、資産等の状況等を踏まえた現在の経営状況の分析】

木曾川うかい事業に係る事業費のほぼ100%近くは、犬山市一般会計予算からの繰入金である。鵜飼事業において収益を上げる部分は鵜飼観覧料となるが、観覧料の徴収は民間の船会社（木曾川観光（株））が出船し得ている。稼働役割は民間企業、市は伝統漁法の保存継承及び観光の呼び水としての鵜飼を担っており、官民の役割が明確となっている。こうした構造上、本市が木曾川うかい事業で収入を得る機会是非常に少ない状況にある。この仕組みは今後も変わる予定はなく、犬山市一般会計からの繰入金による補填が前提となる。

2. 将来の事業環境

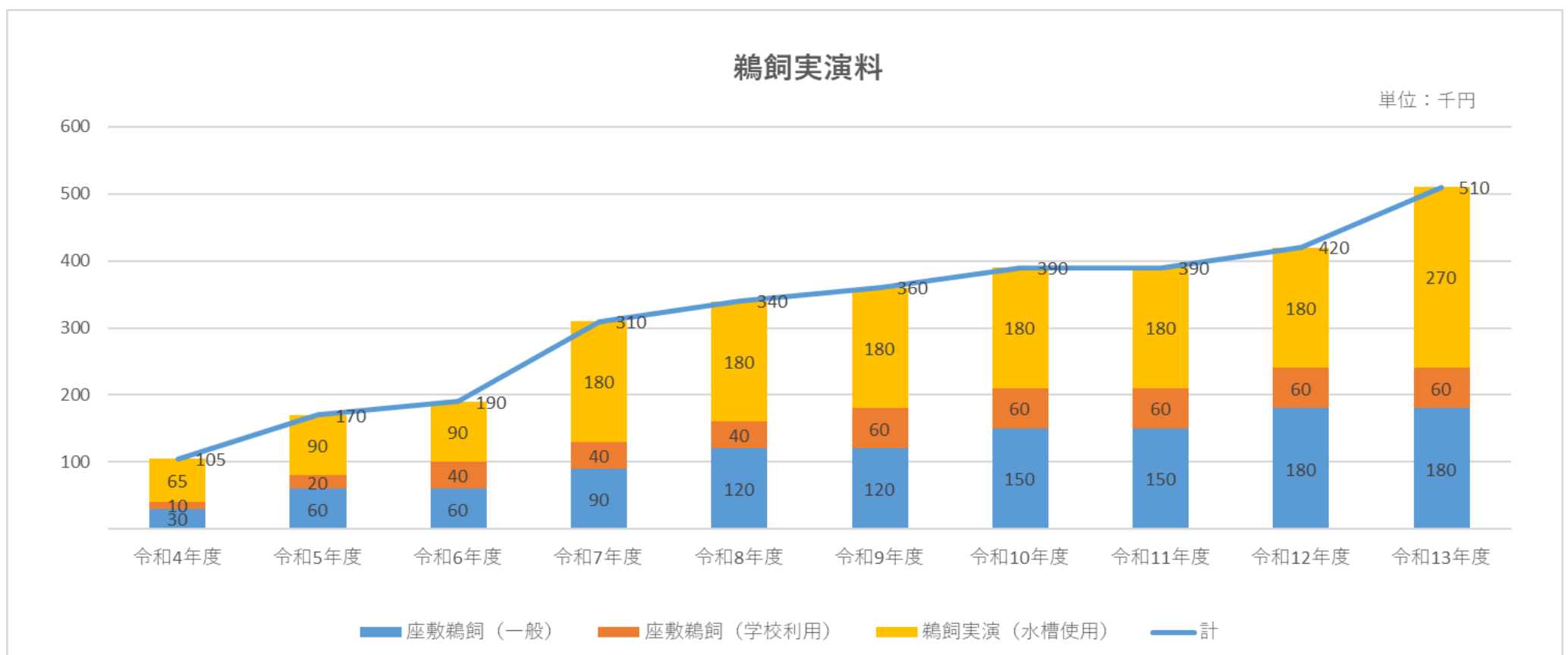
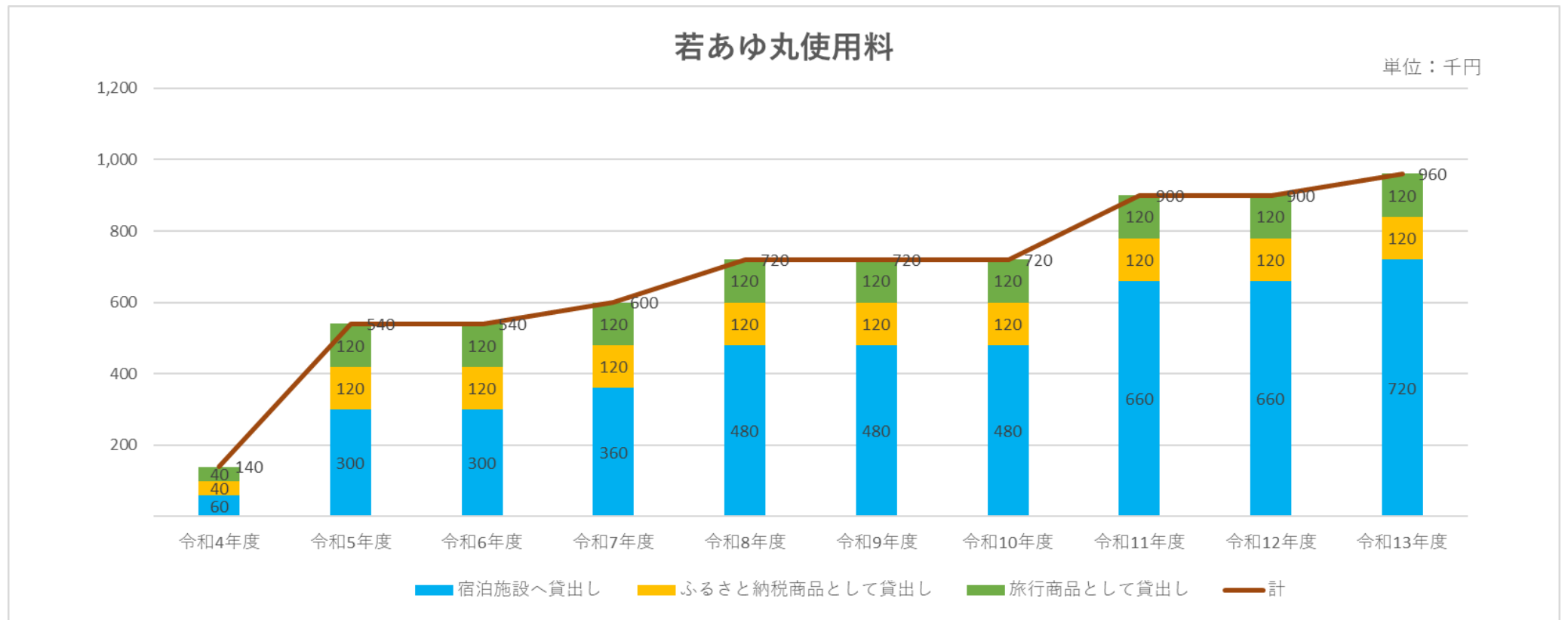
(1) 観覧者数の見通し

木曾川うかいは毎年6月1日から10月15日まで実施しており、令和元年度までは年間約1.9万人の観覧者数があった。令和2年度以降は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、観覧者数が激減、令和2年度は対前年比86%減の3,079人、令和3年度も3,631人と厳しい状況となっている。令和4年度以降、新型コロナウイルス感染症は徐々に収束に向かうものと期待するが、観覧者数の増加についてはコロナ以前の状況にすぐには戻らないと考えている。しかしながら、観光資源としてのコンテンツの価値は十分に有していると考えており、数年後にはインバウンド需要も含め、徐々に回復していくものと期待している。



## (2) 料金収入の見通し

料金収入について、観覧船にかかる収益は民間企業である木曾川観光（株）が得る構造であり、犬山市は伝統漁法である鵜飼の保存継承及び観光鵜飼という重要なコンテンツを持続させることで、犬山市及び各務原市全体の消費（飲食、宿泊、その他観光事業）を拡大することを役割としていることから、木曾川うかい事業実施にあたっては、原則として一般会計からの繰入金で事業にかかる費用を捻出して事業を成立させている。一部、本市が所有する屋形船（若あゆ丸）の貸付料及び鵜飼中止時に実施する座敷鵜飼での収入があるが、全体の事業費の中では僅少である。民間事業者が収益を得て観光産業を活性化させる構造を前提としており、この仕組みに必要性はあるものの、何らかの料金収入を得る努力を進める必要があると考えている。このため、本市所有の屋形船（若あゆ丸）を改修するなどして高付加価値商品を造成し、船の貸付料を上げることや、鵜飼実演の内容を充実させることで実演料を上げることにより、収益を向上させる取組みが必要である。



## (3) 施設の見通し

木曾川河川敷内に存置している鵜飼小屋は、鵜飼事業実施期間中（6/1～10/15）に、鵜飼事業に必要な薪の準備、鵜舟の点検、鵜の世話などに使用する設備であるが、老朽化が進んでいる。加えて河川管理者である木曾川上流河川事務所からも指導を受けており施設更新を検討している。また、鵜飼事業に必要な設備として、鵜飼トラックがあり平成18年に購入して以降、経年により更新の時期が到達しつつある。今後数年の間に新車購入の必要がある。以上のことから、今後10年の間に様々な施設に関する更新費用が必要となっている。

なお、本市が所有する屋形船（若あゆ丸）については、令和4年度での改修を予定している。リニューアルによって船の設えを良くすることで、高単価・高付加価値商品の販売、船の高単価貸し出しなどを旨とする。

#### (4) 組織の見通し

木曾川うかい事業に従事する鵜匠は4人いる。そのうち市が雇用する鵜匠は3人で、全員同い年であり40代半ばに差し掛かろうとしている（残る1人は（一社）犬山市観光協会に在籍する30代の鵜匠。市が人件費補助を行っている）。

鵜飼事業を安定的に維持・存続するには、後継者の育成が必須であり、市職員の鵜匠が50代を超えている令和10年度頃には鵜匠の新規採用を検討する必要がある。このため、現在の鵜匠の定期昇給分に加え、新たに確保する鵜匠の人件費も必要となり、人件費総額は大きく増加すると想定している。

### 3. 経営の基本方針

木曾川うかいは1,300年の歴史を持つ伝統漁法であり、市無形民俗文化財に指定されている。漁法を保存し継承するとともに、観光による地域経済の発展・循環のためにも観光鵜飼を継続して実施していく必要がある。鵜飼事業が地域経済に貢献することとして、船会社による観覧船での鵜飼観覧料収益、弁当などの飲食事業者や宿泊事業者、土産物等の物販事業者、旅行会社、印刷会社、その他観光関連事業者など裾野は幅広い。加えて観光地としてのブランド力向上が期待できるとともに、市民の郷土愛醸成にも資すると考え、鵜飼事業は継続して実施する必要がある。一方でこうした状況から木曾川うかい事業における市への収入は僅かであり、事業費の財源のほとんどは一般会計からの繰入金である。しかしながら収入を増やす取組みは重要であり、加えて木曾川うかいの魅力と価値を高めるため、座敷鵜飼実演や本市が所有する屋形船（若あゆ丸）の貸出など、工夫を凝らした取組みが必要と考える。加えて、鵜飼事業を実施する際には餌などの鵜の飼育費、燃料費、消耗品費など多くの事業費を要するが、出来るだけ経費を下げ意識と取組みも必要である。

なお、本市の最上位計画である『第5次犬山市総合計画改訂版（平成28年度改訂）』では「1,300年の歴史をもつ伝統文化である「木曾川うかい」や伝統的建造物など「本物」を求めて訪れる人が増えるまちづくりを進めます。」とあり、鵜飼事業を維持していく方針としている。加えて、現在策定中の『犬山市観光戦略』においても木曾川うかい事業は重点プロジェクトに設定されるとともにチャレンジする重点施策に位置づけている。

### 4. 投資・財政計画（収支計画）

(1) 投資・財政計画（収支計画）：別紙のとおり

(2) 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

#### ① 収支計画のうち投資についての説明

目	標
	<ul style="list-style-type: none"><li>・木曾川敷地内に設置している鵜匠小屋の建替えを検討する。</li><li>・鵜飼トラックを更新する。</li><li>・屋形船（若あゆ丸）の改修を実施する。</li></ul>

以下は投資計画として経営戦略の期間である10年の間に必要となる事項を記載したものであるが、財政的な担保を確定させたものではない。今後、市の財政状況や社会情勢などにより実施時期や内容についてはその可否も含め変動する可能性がある。

#### ○鵜匠小屋

内容：木曾川河川敷内に存置する小屋の更新。設置年数不明。大雨等増水時に撤去が困難であることから、撤去・設置が可能な設備に更新する必要がある。

時期及び金額：令和5～6年度頃（時期詳細未定。5,500千円程度を想定）

#### ○鵜飼トラック

内容：平成18年購入。経年による劣化、損傷が見られるため、更新時期が到来している。

時期及び金額：令和7年度頃の更新を目標とする。更新費用約6,500千円。

#### ○屋形船（若あゆ丸）

内容：経年により劣化が見られる本市所有の屋形船の修繕・改修を行う。既存の設備を更新して価値を高め、利活用を図るものである。令和4年3月に、木曾川河畔において外資系ホテル（ホテルインディゴ犬山有楽苑）が新規オープンしたことから今後、インバウンド需要の増加が期待されるとともに、令和9年度にはリニア中央新幹線の開業が予定されるなど、広域での誘客展開が望まれる。こうした契機を活かし、高単価・高付加価値商品の造成を図ることで、市域での消費額増加による地域経済の好循環を目指すものである。

時期及び金額：令和4年度改修予定。5,000千円程度を想定。他市の屋形船事業でも高単価高付加価値商品造成のうごきがあり研究・検討の上詳細を決定する。

② 収支計画のうち財源についての説明

目	標	木曾川うかい事業は、観覧船事業を民間企業がっており収益を上げる構造になっていないが、資源の活用による新たなコンテンツ造成や商品開発など研究検討を継続実施し収入増を図る。
---	---	--

木曾川うかいは、主たる収入源の観覧船事業は民間企業が担い、伝統漁法の保存継承及び観光鵜飼としての鵜飼実施については市が請け負うことで役割を分担していることから、木曾川うかい事業の財源は一般会計からの繰入金にて充当する仕組みとなっている。

しかしながら、木曾川うかい事業が安定して持続するためには、少しでも財源を確保できるような取組みを進める必要があり、座敷鵜飼の実演料、本市が所有する屋形船の貸出料増など、工夫を凝らし取組みを進める。また、他にも収益を上げる手法について、新たなコンテンツ造成や商品開発などの研究・検討を行う。その際、単なる料金値上げではなく、木曾川うかいの価値を高めることに資する取組みを念頭にする必要があり、付加価値の高いコンテンツを造成し、価値に見合った料金設定とすることが肝要と考える。これらの取組みは市観光課事務職員、鵜匠、（一社）犬山市観光協会職員など鵜飼関係者全員が思いを同じにし進めていく必要がある。

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

○鵜飼保存・活性化委託料（9,779千円/令和3年度予算）  
 鵜飼開き・納めに係る費用や鵜飼宣伝等に関する経費及び鵜匠の人件費が含まれている。人件費は定期昇給分として毎年増加するが、鵜飼開き等に関しては事務の効率化なども含めて経費節減に努める。

○鵜舟・屋形船出船業務委託（12,022千円/令和3年度予算）  
 鵜舟出船に係る経費であり、実働分の実費支払いである。本委託業務の中に、鵜舟操船の船頭育成事業を含めており、平成28年度から国交付金等も活用して継続実施している。令和2年度以降は市の一般財源のみの支出で育成事業を進めており、令和2年度末までに3名の若手船頭が一人前となり操船業務に従事している。なお令和5年度末までに5名の船頭確保を目指し、その後も規模縮小をするものの伝統漁法である鵜飼事業保存継承の観点から、育成事業は継続して実施する。

なお船頭育成については令和5年度以降も継続実施を希望するが、鵜飼事業全体の予算も踏まえ検討する必要がある。また実際の出船業務と訓練を合わせて実施することで、事業費を効果的・効率的に使用できるよう委託業務内容を工夫して実施する。

○鵜匠の人件費（職員給与）  
 3名の鵜匠は公務員であり人件費は市の規定による。鵜飼を保存継承する為、少なくとも今後10年の間に後継者を確保する必要がある、3名の鵜匠が50代となっている令和10年度あたりが想定される（詳細時期未定）。雇用方法、人数等の詳細は今後検討が必要である。

(3) 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

① 今後の投資についての考え方・検討状況

民間活用	鵜飼開き・納め、出船業務など、既に外部発注が可能な業務は委託している。鵜匠は市職員であり今後も伝統漁法の保存継承の観点から引き続き雇用する。ただし新たなコンテンツ造成など、民間主体で実施した方が自由度が高く効果が見込めることができる事業については公共主導ではなく、民間活用も視野に検討していく。
投資の適正化	<p>今後必要となる投資</p> <p>鵜舎（鵜管理事務所）の建替え（更新）</p> <p>内容：鵜の飼育や鵜匠が鵜飼の準備に必要な作業をする鵜管理事務所は、現在市内の民間企業が運営するテーマパークである「日本モンキーパーク」内にあり、築年数は50年以上となっている。老朽化が進む鵜管理事務所の建替えは今後10年の計画の中で最も重要な課題であり、検討し熟慮の上、実現すべき案件である。現状として建物の維持管理は、鵜匠が修繕をしながら建物を維持している状況であり将来において不安がある。このため、計画期間内に現在地建替え、若しくは移転を検討する。建替えの際には、鵜飼を学び、親しみを持ってもらえ、そして木曾川うかいの価値を高めることができるようなガイダンス機能を併せ持った施設を検討する。</p> <p>時期及び金額：令和9～10年度あたりを想定。金額未定。</p>
その他の取組	-

② 今後の財源についての考え方・検討状況

料 金	<p>座敷鶴飼実演料（現状）：実演のみ15,000円（学校利用10,000円）、水槽使用65,000円          実演時間が15～20分程度であり、鶴匠一人で準備、司会、実演、後片付けを行っている。今後は今まで以上に見ごたえがあり鶴飼の価値を高めることができる構成となるよう検討を行う。価値を高めることで、実施に見合った料金見直しを実施する（1.5～2倍程度の料金設定を目指す）。</p> <p>若あゆ丸使用料（現状）：1回20,000円          船が老朽化しており、利用回数を高め、高単価とする場合は改修が必要である。          船の更新（改修）を行い使用料の値上げを行う（使用料金は改修費用に準じて計算。1回あたり30,000円～60,000円程度を目標とする）。</p>
稼働率・利用者数	<p>座敷鶴飼実演実績：平成30年度65,000円(鶴飼実演1回)、令和元年度15,000円(座敷鶴飼1回)、令和2年度30,000円(座敷鶴飼15,000円×2回)</p> <p>内容の見直し拡充により利用料を上げ、年間での売り上げ増加を目指す（ただし、座敷鶴飼は雨天等による鶴飼中止の代替措置、及びオフシーズン中の次年度作業の合間に実施するものであるため、頻度高く回数を行う想定はしていない）。</p> <p>若あゆ丸使用料：平成30年度100,000円(20,000円×5回)、令和元年度60,000円(20,000円×3回)、令和2年度0円(0回)。</p> <p>船の改修工事を実施し、木曾川河畔のホテル宿泊者用貸切船としての利用や、ふるさと納税返礼品としての利用などを想定。年間10回以上の利活用を目指す。</p>
企業債	起債しない方針である。
繰入金	木曾川うかい事業特別会計は、既に述べているとおり収益を上げる構造となっていない（観覧船事業は民間企業が担う）ことから、財源のほとんどを一般会計からの繰入金としている。この構造は今後も継続せざるを得ないと考え、事業経費内訳の精査、及び事業の効率化などによりできるだけ支出額を抑えるよう尽力する。新たな収入源についても研究・検討を常に行い歳入増にチャレンジする。
資産の有効活用等による収入増加の取組	市が所有する屋形船（若あゆ丸）の改修を行う。改修後は、高単価・高付加価値のある商品造成を図り収益を増やす。
その他の取組	これまで、船頭育成事業などに地方創生推進交付金等の国庫補助を活用してきた。今後も各種補助制度を積極活用するとともに、ふるさと納税返礼品としての活用等により財源確保に努める。

③ 投資以外の経費についての考え方・検討状況

委託料	各事業に関して、事業の必要性及び効果について常に検証し、不要な取組みについては見直しを進める。
管理運営費	鶴飼に必要な消耗品費、燃料費、材料費などは必要最小限にとどめ実施しているが、今後更なる精査を進め、固定費抑制に努める。
職員給与費	3名の鶴匠は市職員であり給与は市の規定による。人件費補助として拠出している（一社）犬山市観光協会所属の鶴匠1名についても、市の規定に準じた給与支払いとしており、必要な経費として計上する。また、後継者育成の観点から今後、新たな鶴匠の雇用も検討が必要であり、3人の男性鶴匠が50代となっている令和10年度頃には新規採用を検討する。
その他の取組	犬山市民及び各務原市民を対象とした鶴飼企画（市民鶴飼）を継続実施している。また、鶴匠による小学校等の訪問により、鶴飼事業の認知度向上と親しみや郷土愛の醸成、そして価値が高まるような事業を行っており、今後も多様な取組みを進める。

## 5. 公営企業として実施する必要性など

事業の意義、提供するサービス自体の必要性	木曾川うかい事業は、伝統漁法の保存継承とともに、観光鵜飼として昭和39年から市が主体者となり実施し、本市の重要な観光資源として誘客に大きく寄与している。また、鵜飼事業を実施することで、鵜飼観覧船、弁当販売等の飲食、船頭の雇用、宿泊施設など、民間事業者の収益増加に繋がり、市域における産業への貢献は大きい。今後も鵜飼事業を実施する必要性がある。
公営企業として実施する必要性	1,300年の歴史を持つ伝統漁法の保存継承という使命があり、安定的に事業を実施・継続するためには、鵜匠という職人の人材確保の面からも市が関与し果たす役割は大きい。全国で実施する他の鵜飼事業は民間実施であり、経営面で厳しい状況にあるところも多いと聞いている。また、近年鵜飼事業は大雨による河川の増水など、自然災害による影響も大きく受ける状況になっており、適切で安定した対応も必要となっている。伝統ある文化財であり市民の誇りであるとともに、持続可能な観光資源としての鵜飼事業を守り、後世に伝えることは今の時代を生きる我々の責務と考えており、存続のためには、公営企業として安定的に実施する必要性がある。

## 6. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	本戦略は、事業を推進するに際し、P D C Aサイクルの中で事業の実施・進捗確認、検証を常に把握しながら進めていき、状況に応じて修正も行う。具体的には鵜飼事業関係者が集い、意見交換や議論を行う場として「木曾川うかい定例会」を設置しており、鵜飼事業に関する様々な課題や取組み内容を共有・議論しているが、定例会で年に1回程度、事後検証・改定等に関する精査と検討を行うこととする。また、毎年精査・検証を行う中で、必要に応じて中間見直し実施を検討する（令和8年度あたりを目安とする）。
---------------------	--





## 投資・財政計画 (収支計画)

(単位:千円, %)

年 度	R2 (決算)	R3 (決算)	本年度 R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
区 分												
収支再差引 (E)+(I) (J)	-8,883	824										
積立金 (K)												
前年度からの繰越金 (L)	12,913	4,030	4,855	4,855	4,855	4,855	4,855	4,855	4,855	4,855	4,855	4,855
前年度繰上充用金 (M)												
形式収支 (J)-(K)+(L)-(M) (N)	4,030	4,855	4,855	4,855	4,855	4,855	4,855	4,855	4,855	4,855	4,855	4,855
翌年度へ繰り越すべき財源 (O)												
実質収支黒字 (P)	4,030	4,855	4,855	4,855	4,855	4,855	4,855	4,855	4,855	4,855	4,855	4,855
(N)-(O) 赤字 (Q)												
赤字比率 ( $\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$ )												
収益的収支比率 ( $\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$ )	78	102	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
地方財政法施行令第16条第1項により算定した 資金の不足額 (R)												
営業収益－受託工事収益 (B)-(C) (S)	30		245	710	730	910	1,060	1,080	1,110	1,290	1,320	1,470
地方財政法による 資金不足の比率 ((R)/(S)×100)												
健全化法施行令第16条により算定した 資金の不足額 (T)												
健全化法施行規則第6条に規定する 解消可能資金不足額 (U)												
健全化法施行令第17条により算定した 事業の規模 (V)												
健全化法第22条により算定した 資金不足比率 ((T)/(V)×100)												
他会計借入金残高 (W)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
地方債残高 (X)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

○他会計繰入金

(単位:千円)

年 度	前々年度 (決算)	前年度 (決算)	本年度	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	令和13年度
区 分												
収益的収支分	29,557	52,505	61,814	56,231	56,482	59,964	60,188	57,761	62,913	63,127	63,661	68,557
うち基準内繰入金												
うち基準外繰入金	29,557	52,505	61,814	56,231	56,482	59,964	60,188	57,761	62,913	63,127	63,661	68,557
資本的収支分	653	414	447	447	5,947	6,956	456	55,456	465	465	465	474
うち基準内繰入金												
うち基準外繰入金	653	414	447	447	5,947	6,956	456	55,456	465	465	465	474
合 計	30,209	52,919	62,261	56,677	62,429	66,920	60,643	113,216	63,378	63,592	64,126	69,030