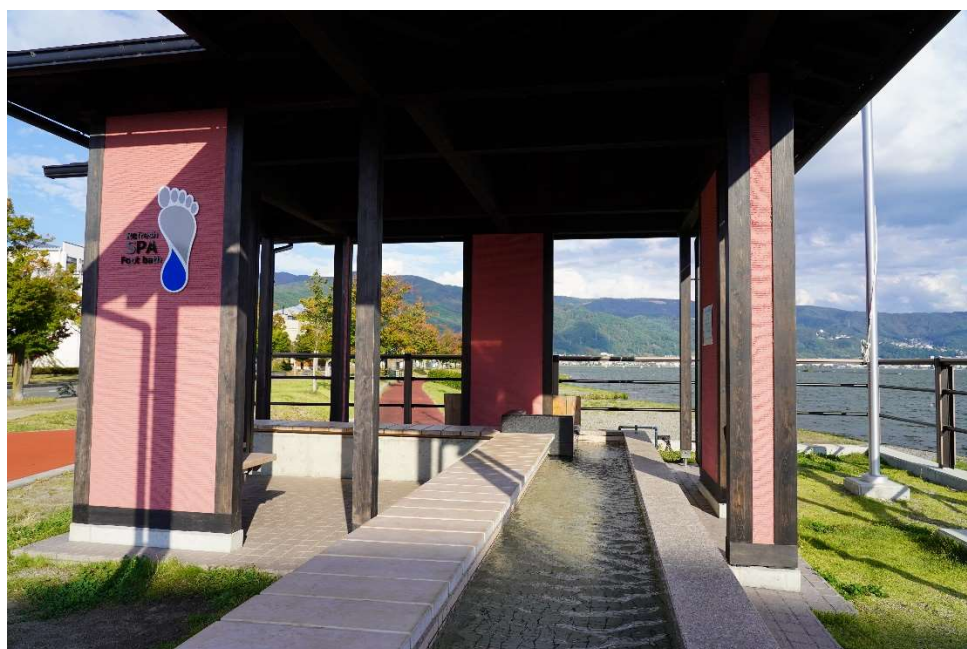


# 下諏訪町温泉事業経営戦略

【令和4年度(2022年度)～令和13年度(2031年度)】



令和4年3月

下 諏 訪 町

# 目 次

## 第1編 総 論

### 下諏訪町温泉事業経営戦略について

1 経営戦略策定の目的	1
2 経営戦略の内容	1
3 計画の期間	2
4 経営戦略の事後検証、更新等	2

## 第2編 温泉事業経営戦略

### 第1章 現状と課題

1 温泉事業の概要	3
2 下諏訪町の人口と給湯加入者数の推移	4
3 温泉事業整備状況	5
4 施設の老朽化	7
5 温泉料金の概要・考え方	8
6 財政状況	9

### 第2章 基本方針

1 温泉事業全体の課題	10
2 経営の基本方針	10
3 収支計画	12
4 投資・財政計画（収支計画）策定の考察	14

### 第3章 経営戦略における取組

1 強固な経営基盤の維持に向けた取組	15
2 投資についての取組	17
3 投資以外の経費についての取組	19
4 財源についての取組	20
投資・財政計画 試算表	22

# 第 1 編

## 総 論

# 下諏訪町温泉事業経営戦略について

## 1 経営戦略策定の目的

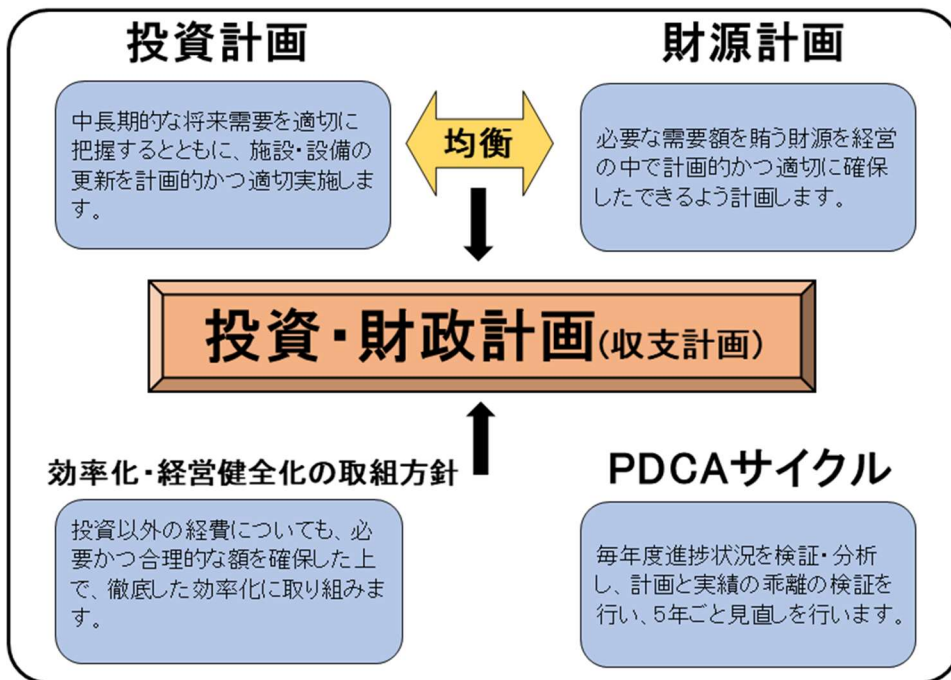
公営企業については、総務省より「公営企業の経営に当たっての留意事項について」（平成 26 年 8 月 29 日付総務省自治財政局公営企業三課室長通知）において、将来にわたって安定的に事業を継続していくための、中長期的な基本計画である「経営戦略」の策定が地方公共団体に要請されています。

当町の温泉事業においては、昭和 60 年度の事業開始以来 36 年が経過し、施設の老朽化に伴う更新や加入者減少に伴う温泉分湯料収入の減少等、厳しい経営環境となることが予想されます。このような厳しい状況下においても、計画的かつ健全な運営を継続するため、経営戦略を策定いたします。

今後 10 年にわたり、分湯料収入の予測値や必要となる投資的経費・財源等を試算した上で、実効性のある経営戦略を策定し、一層の経営基盤の強化を図っていくことを目的としています。

## 2 経営戦略の内容

経営戦略では、施設・設備投資の見通しである「投資計画」と支出の財源見通しである「財政計画」を均衡させた「投資・財政計画」（収支計画）が中心となり、将来の投資のあり方に関する検討、維持管理費の削減及び収入増加を図る取組等により、「収支ギャップ」を解消させた中長期的な経営の基本計画です。



### 3 計画の期間

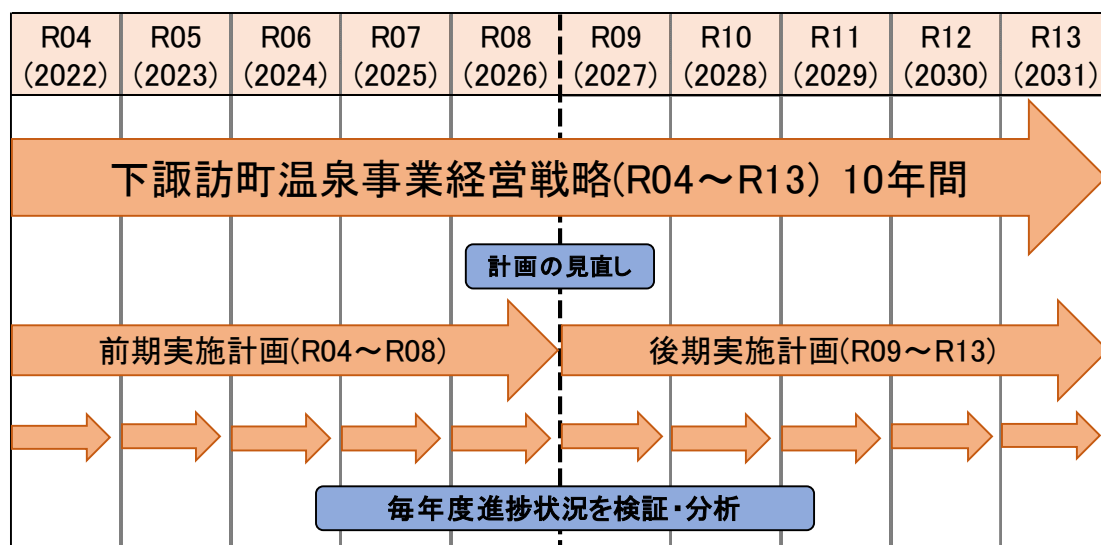
経営戦略で求められている計画期間は、中長期的な視点から経営基盤の強化に取り組むことができるように、令和4年度(2022年度)から令和13年度(2031年度)までの10年間とします。

ただし、事業の進捗や環境の変化等に応じて著しく現状と乖離する場合には、随時見直していくものとします。

### 4 経営戦略の事後検証、更新等

経営戦略のモニタリングは、年1回、決算終了後に収支計画と実績値を比較し、検証を行い、その結果を温泉事業審議会において報告いたします。投資・財政計画の更新等に当たっては、事業別の「投資・財政計画」と実績の乖離を検証するだけでなく、将来予測方法や「収支ギャップ」の解消に向けた取組等についても検証します。

ローリングについては、5年おきに事業の進捗や各種施策の遂行状況に合わせて、目標及び計画数値の見直しを温泉事業審議会において審議いたします。





## 第2編

# 温泉事業経営戦略

# 第1章 現状と課題

## 1 温泉事業の概要

当町の温泉事業は、昭和60年度から着手し平成7年度まで工事を行い、順次配湯を進めてきました。現在では、それぞれの源湯の能力に応じて給湯エリアを定め、第1次事業から第4次事業までの4系統による温泉事業を運営しています。

町温泉事業は魅力ある温泉の活用による町の発展と町民福祉の向上を目指して、町民の健康やゆとりのある快適な生活を送っていただくとともに、天然資源を多くの方々に有効活用されることを目的に推進しています。

しかし、各施設は配湯を始めて36年が経過し、施設や配湯管等の老朽化が進んでいるため、計画的な施設更新、改修が今後の課題となっています。

また、平成9年度をピークに加入者は減少傾向であり、令和3年4月1日現在で、加入者数は1,468件となっており、今後の温泉事業を運営する中で大きな課題となっています。

運営方法としましては、地方公営企業法を適用しない法非適用事業として運営しています。

注) 地方公営企業とは、地方公共団体の行う事業のうち、事業費は料金収入をもって充てる独立採算制が原則の事業で、一般会計の同じ方法の官庁会計で会計処理を行う事業を法非適用事業といいます。

行政区域内人口	19,477人
行政区域内世帯	8,741世帯
行政区域内事業所	464件
給湯区域内人口	15,019人
給湯人口	3,127人

給湯件数	1,468件
うち個人	1,410件
うち事業所	58件
給湯加入率	16.79%
うち個人加入率	16.13%
うち事業所加入率	12.50%

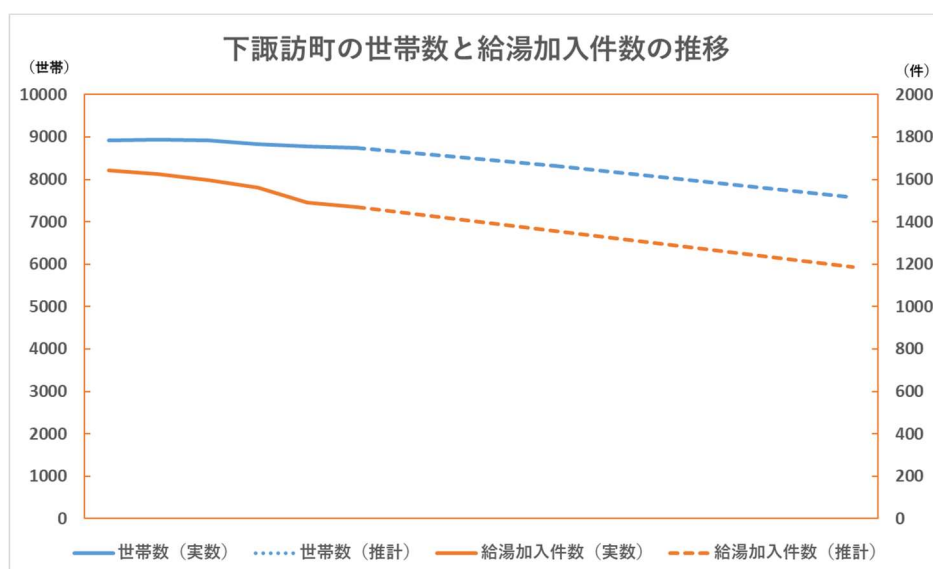
令和3年4月1日現在



## 2 下諏訪町の世帯数と給湯加入件数の推移

令和2年度改訂の「下諏訪町人口ビジョン」によれば、高齢化の急速な進行と更なる少子化等に伴い人口減少が続き、令和12年での当町の人口は約15,500人となることが推計されています。

当町の世帯数に対して給湯加入件数の割合は約16%（令和3年4月1日現在）ですが、高齢化の進行と人口減少に伴い、このまま対策を講じなければ給湯加入件数も今後減少していくものと考えられます。



### 過去実績

年度	H28 (2016)	H29 (2017)	H30 (2018)	R1 (2019)	R2 (2020)
世帯数 (世帯)	8,921	8,945	8,916	8,830	8,782
給湯 加入件数 (件)	1,643	1,624	1,595	1,561	1,492
割合 (%)	18.42	18.16	17.89	17.68	16.99

### 将来推計

年度	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	
世帯数 (世帯)	8,741	→				8,320	→				7,585	→
給湯 加入件数 (件)	1,468	1,440	1,412	1,384	1,356	1,328	1,300	1,272	1,244	1,216	1,188	
割合 (%)	16.79	→				16.30	→				16.03	→

### 3 温泉事業整備状況

源湯施設は、昭和60年度に第1次事業である高木1号井の掘削を始め、平成元年度には第2次事業、平成3年度には第4次事業、平成4年度には第3次事業と整備を進めてきました。現在では高木1号井のほか12箇所の源泉を利用して、安定した温泉給湯を行っています。

管路の年度別の整備状況は表のとおりとなっており、管路の総延長は約53,726mになります。

#### 管路の整備状況

単位：m

年度	1次事業	2次事業	3次事業	4次事業	配湯管 年度別総延長
昭和51			741.70		741.70 ※1
昭和61	333.70				333.70 ※2
昭和62	4,986.00				4,986.00
昭和63	2,966.30				2,966.30
平成元	206.00	753.90			959.90
平成2	497.10	7,912.00			8,409.10
平成3	878.20	7,588.80			8,467.00
平成4	18.00	42.40		5,506.50	5,566.90
平成5	83.60	△ 28.50		8,703.65	8,758.75
平成6			3,859.69	3,031.12	6,890.81
平成7	233.00	301.80	4,748.57	89.75	5,373.12
平成29		272.77			272.77 ※3
合計	10,201.90	16,843.17	9,349.96	17,331.02	53,726.05

※1 下諏訪財産区により整備され平成6年度に町へ移管

※2 昭和52年度～昭和60年度 管路整備は未実施

※3 平成8年度～平成28年度 管路整備は未実施

## 温泉施設概要

事業区分	施設名		建設年
1次事業	高木第1源湯	高木1号井	昭和62年
		高木2号井	
	高浜配湯施設	配湯1号	
		配湯2号	
2次事業	高浜源湯	高浜1号井	平成3年
		高浜2号井	
		高浜3号貯水・送水	
		送配湯1号	
		送配湯2号	
	泉園	高浜3号井	平成3年
	四王配湯施設	配湯1号	平成3年
		配湯2号	
	高浜低温	高浜低温井	平成元年
	ゆたん歩°南源湯	ゆたん歩°南1号井	平成29年
送湯1号			
送湯2号			
3次事業	星が丘第2源湯	星が丘2号井	平成7年
		配湯1号	
		配湯2号	
4次事業	高木第2源湯	高木3号井	平成5年
		高木4号井	
		送配湯1号	
		送配湯2号	
	高木配湯施設	送配湯1号	平成5年
		送配湯2号	
		高台配湯1号	
		高台配湯2号	
	武居配湯施設	配湯1号	平成5年
		配湯2号	
高木埋立地源湯	1号井	平成2年	
殿東源湯	1号井	平成4年	
武居源湯	1号井	平成2年	

※

※

※

※

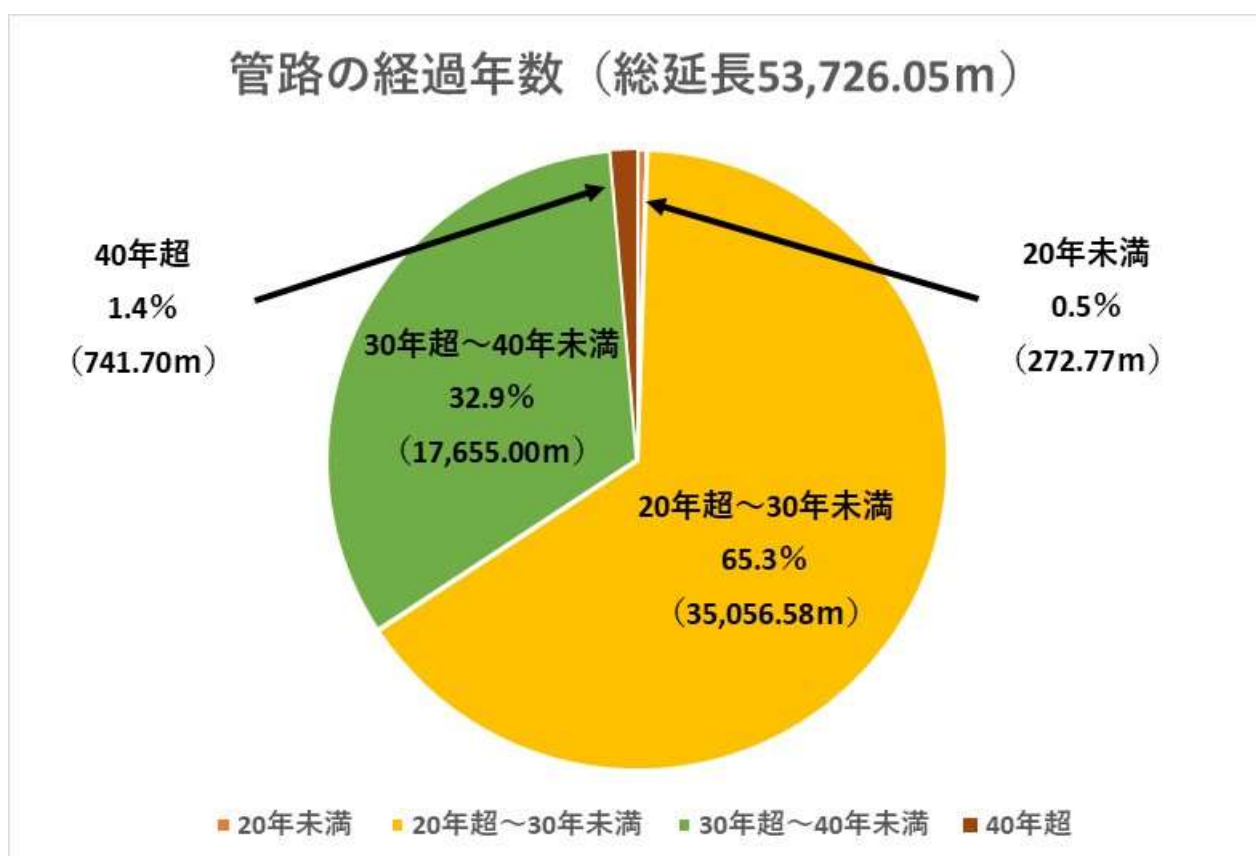
※取得年

## 4 施設の老朽化

温泉事業の主要施設である管路については、耐食性・耐熱性の高い合成樹脂高圧積層管を採用しています。

管路の経過年数は下記グラフのとおりとなっており、耐用年数を水道の法定耐用年数の40年に準じ経過年数を算出すると、令和2年度末において耐用年数を超えているものは1.4%、30年超から40年未満の管が32.9%、20年超から30年未満の管が65.3%となっております。

また、源湯施設については、温泉を配湯する元の施設であり重要施設となるため、配湯の状況や年数を見ながら計画的に更新を行っており、日常点検などから異常があった場合には、その都度修繕を行うなど計画的に整備を行っております。



令和3年3月31日現在

## 5 温泉料金の概要・考え方

温泉の料金体系は水道のメーターで計量する方法とは違い、1口（毎分1.8L）の供給を基準とした定額の料金となっており、一般家庭用と公衆浴場用で1か月あたりの温泉分湯料が異なります。

加入金は温泉施設・管渠の工事に要する費用の一部を負担していただくもので、総事業費と湧出量から算出しております。

当町の温泉分湯料は、消費税の転嫁を除き、平成15年4月1日に9.04%値上げ、加入金については平成5年4月1日に21.43%値上げの料金改定以降、値上げは行わず事業運営を行っております。

### ○温泉分湯料

改正 年月日	一 般		公衆浴場	
	金 額	備 考	金 額	備 考
S62.4.1	7,000 円		4,000 円	
H元.4.1	7,210 円	消費税3%分改定	4,120 円	消費税3%分改定
H3.4.1	8,340 円	15.38%改定	4,740 円	15.32%改定
H6.4.1	10,010 円	20.00%改定	5,740 円	21.09%改定
H9.4.1	11,430 円	12.04%改定	6,550 円	11.94%改定
H12.4.1	12,510 円	9.45%改定	7,160 円	9.31%改定
H15.4.1	13,640 円	9.04%改定	7,800 円	8.94%改定
H26.4.1	14,030 円	消費税8%分改定	8,020 円	消費税8%分改定
R元.10.1	14,290 円	消費税10%分改定	8,170 円	消費税10%分改定

### ○温泉加入金

改正 年月日	一 般		公衆浴場	
	金 額	備 考	金 額	備 考
S62.4.1	450,000 円		225,000 円	
H元.4.1	463,500 円	消費税3%分改定	231,750 円	消費税3%分改定
H2.4.1	519,120 円	12.00%改定	259,560 円	12.00%改定
H5.4.1	630,360 円	21.43%改定	315,180 円	21.43%改定
H9.4.1	642,600 円	消費税5%分改定	321,300 円	消費税5%分改定
H26.4.1	660,960 円	消費税8%分改定	330,480 円	消費税8%分改定
R元.10.1	673,200 円	消費税10%分改定	336,600 円	消費税10%分改定

※各表の金額は1か月、毎分1.8Lあたりの税込額

# 6 財政状況

## 下諏訪町温泉事業特別会計 決算状況

(単位：円、件)

区分		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	
収益的収入	1 総収入	309,980,389	303,087,705	297,677,232	294,900,972	286,942,554	
	(1) 営業収入	307,818,111	301,026,840	297,630,754	293,731,990	286,902,583	
	ア 温泉料金収入	307,617,591	300,943,070	297,519,954	293,538,730	286,772,463	
	イ 受託工事収入	1,671	1,643	1,624	1,595	1,561	
	ウ その他	151,620	48,570	73,600	153,760	105,820	
	(2) 営業外収入	48,900	35,200	37,200	39,500	24,300	
	ア 他会計繰入金	2,162,278	2,060,865	46,478	1,168,982	39,971	
	イ その他	0	0	0	0	0	
	イ 費用	2,162,278	2,060,865	46,478	1,168,982	39,971	
	2 総費用	85,359,071	100,272,260	107,809,184	76,736,465	91,770,422	
	(1) 営業費用	64,334,358	90,032,942	93,709,899	68,366,842	70,014,518	
	ア 職員給与	14,065,654	24,558,437	23,873,909	24,011,832	24,502,257	
	イ 退職手当	1,191,615	2,008,176	1,957,482	2,003,076	2,046,613	
	ウ 修繕料	8,459,802	20,758,809	10,660,906	7,795,191	9,704,604	
	エ その他	41,808,902	44,715,696	59,185,084	36,559,819	35,807,657	
(2) 営業外費用	21,024,713	10,239,318	14,099,285	8,369,623	21,755,904		
ア 支払利息	551,913	499,518	452,885	595,723	618,704		
イ その他	20,472,800	9,739,800	13,646,400	7,773,900	21,137,200		
3 収支差引	224,621,318	202,815,445	189,868,048	218,164,507	195,172,132		
資本的収入	1 資本的収入	126,017,280	84,934,400	130,421,920	28,926,720	14,656,080	
	(1) 地方債	117,300,000	78,200,000	129,100,000	24,300,000	12,000,000	
	(2) その他	8,717,280	6,734,400	1,321,920	4,626,720	2,656,080	
	2 資本的支出	317,799,166	284,041,931	314,777,794	228,531,579	236,250,004	
	(1) 建設改良費	122,213,068	75,392,800	110,123,280	25,253,640	12,595,800	
	(2) 地方債償還金	15,016,092	11,649,131	7,654,514	6,277,939	26,654,204	
	(3) 一般会計借入金返還金	100,000,000	197,000,000	197,000,000	197,000,000	197,000,000	
	(4) 他会計への繰出金						
	(5) その他	80,570,006					
	3 収支差引	△ 191,781,886	△ 199,107,531	△ 184,355,874	△ 199,604,859	△ 221,593,924	
	資本的支出	単年度収支	32,839,432	3,707,914	5,512,174	18,559,648	△ 26,421,792
		積立金(財政調整基金)	0	0	0	0	0
		前年度からの繰越金	6,312,181	39,151,613	42,859,527	48,371,701	66,931,349
		前年度繰上充用金					
		収支総額差引	39,151,613	42,859,527	48,371,701	66,931,349	40,509,557

## 第2章 基本方針

### 1 温泉事業全体の課題

---

急速に進行する人口減少社会、生活スタイルの多様化や入浴形態の変化により、加入者は平成9年度をピークに年々と減少してきており、令和3年4月1日現在で、加入者数は1,468件となっております。また、毎年約30件程度の加入者減少があるなか新規加入者は、令和2年度は0件、令和3年度は9月末現在で1件となり、加入者の減少は温泉分湯料収入の減少に直結するため、大変厳しい経営環境となることが予想されます。

また、各施設も配湯を始めて36年が経過し、施設や配湯管等の老朽化が進んでいるため、計画的な施設更新、改修が今後の課題となっています。

町民に潤いと安らぎを与える貴重な温泉を有効活用するため、これらの課題の解決に向けた方策を検討するとともに、健全な経営の維持、給湯施設の計画的で適正な維持管理が求められます。

### 2 経営の基本方針

---

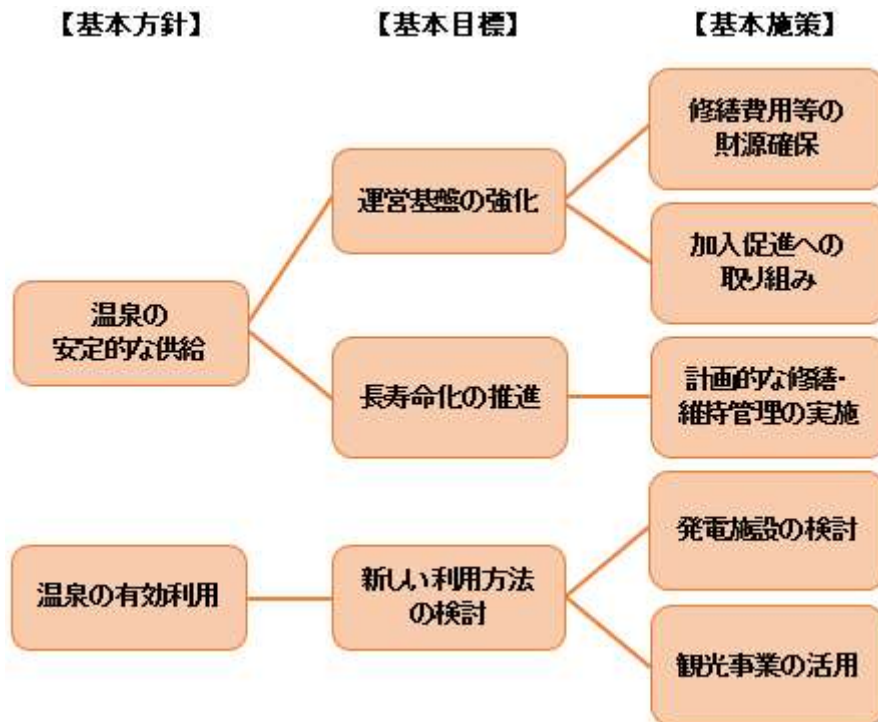
温泉は、町民の健康保持と福祉の増進を図るうえで、必要不可欠なものであり、生活文化を支える価値ある地域資源で重要な役割を担っております。また公衆浴場等の町内事業者にとっては重要な経営資源となります。

第7次下諏訪町総合計画では、基本計画「安心安全で暮らしやすいまちづくり」の中で、「安定供給のための計画的な修繕、新しい利用方法の検討」としています。また、公共施設等の総合的かつ計画的な管理の方針について定められている下諏訪町公共施設等総合管理計画では、温泉施設については、「長寿命化」を基本方針として掲げております。

以上のことを踏まえて、温泉事業の経営の基本方針は、次のように定めます。

## 【基本方針】

### 温泉の安定的な供給と温泉資源の有効利用



#### (1) 温泉の安定的な供給

##### ①運営基盤の強化

- ・修繕費用等の財源確保

財政計画を検証しながら、経営の効率化を図ります。また、温泉の利用促進や適正な加入金・分湯料の検討により、必要となる修繕費用等の財源確保に取り組みます。

- ・加入促進の取り組み

地域資源の積極的な活用や利用促進のためのPRを効果的に行い、利用者の拡大に取り組みます。

##### ②長寿命化の推進

- ・計画的な予防保全により、施設機能の維持を図り、温泉の安定供給に努めます。

#### (2) 温泉の有効利用

- ・新しい利用方法の検討

温泉熱発電の事業化検討

観光事業への活用



### 3-1 収支シミュレーション(対策を講じない場合)

(単位:千円, %)

区分	令和2年度 (決算)	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	令和13年度	令和20年度	令和25年度	令和30年度
収益的収入	1 総収入	285,047	279,052	273,814	269,061	264,307	259,554	254,800	250,047	245,293	240,540	231,033	197,759	173,992	150,225
	(1) 営業収益	285,009	278,913	273,675	268,922	264,168	259,415	254,661	249,908	245,154	240,401	230,894	197,620	173,853	150,086
	ア 料金収入	284,978	278,773	273,535	268,782	264,028	259,275	254,521	249,768	245,014	240,261	230,754	197,480	173,713	149,946
	イ 受託工事収益	1,492	1,468	1,440	1,412	1,384	1,356	1,328	1,300	1,272	1,244	1,188	992	852	712
	ウ その他	29	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
	(2) 営業外収入	38	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139
	ア 他会社計線入金														
	イ その他	38	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139
	2 総費用	87,805	105,301	94,870	109,973	114,884	114,791	114,734	114,552	114,453	114,382	114,315	114,250	114,176	114,176
	(1) 営業費用	67,415	84,652	74,083	89,083	94,083	94,083	94,149	94,083	94,083	94,083	94,083	94,083	94,083	94,083
ア 職員給与	23,296	24,333	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	
イ 修繕料	10,521	21,818	10,000	25,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	
ウ その他	33,598	38,531	38,983	38,983	38,983	38,983	39,049	38,983	38,983	38,983	38,983	38,983	38,983	38,983	
(2) 営業外費用	20,390	20,619	20,787	20,890	20,801	20,708	20,585	20,469	20,370	20,299	20,232	20,167	20,093	20,093	
ア 支払利息	573	557	694	797	708	615	492	376	277	206	139	74	0	0	
イ その他	19,817	20,062	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	
3 収支差引	197,242	173,751	178,944	159,088	149,423	144,763	140,066	135,495	130,840	126,158	121,472	116,783	83,583	59,816	36,049
資本的収入	1 資本的収入	23,100	40,446	1,346	1,346	1,346	1,346	1,346	1,346	1,346	1,346	1,346	1,346	1,346	1,346
	(1) 地方債	23,100	39,100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(2) その他	0	1,346	1,346	1,346	1,346	1,346	1,346	1,346	1,346	1,346	1,346	1,346	1,346	1,346
	2 資本的支出	251,119	216,457	182,985	116,465	131,817	111,260	95,784	104,120	69,120	79,445	73,080	83,909	75,986	75,986
	(1) 建設改良費	23,177	40,135	68,808	62,854	76,443	53,567	55,789	71,563	55,056	68,813	63,291	76,533	75,986	75,986
	(2) 地方債償還金	30,942	49,322	52,862	53,811	55,374	57,693	39,995	32,557	14,064	10,632	9,789	7,376	0	0
	(3) 他会社計長期借入金返還金	197,000	127,000	61,315	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3 収支差引	△228,019	△176,011	△181,639	△115,119	△130,471	△109,914	△94,438	△102,774	△67,774	△78,099	△71,734	△82,563	△74,640	△74,640
	単年度収支差引	△30,777	△2,260	△2,695	43,969	18,952	34,849	45,628	32,721	63,066	48,059	49,738	34,220	8,943	△14,824
	積立金(財政調整基金単年度分)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
前年度からの繰越金	40,510	9,793	7,473	4,778	48,747	67,899	102,548	148,176	180,897	243,963	292,022	341,760	526,563	523,744	
収支総額差引	9,733	7,473	4,778	48,747	67,699	102,548	148,176	180,897	243,963	292,022	341,760	375,980	535,506	508,920	

#### 本資料の設定条件

・料金改定について  
料金改定は実施しないものと仮定する

・廃止件数と加入者数の算定

廃止数 → 毎年度30件

加入者数 → 令和3年以降2件とする

### 3-2 収支シミュレーション(対策を行った場合)

(単位:千円, %)

区分	令和2年度 (決算)															
	令和2年度	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	令和13年度	令和20年度	令和25年度	令和30年度	
収益的収入	1 総収益	285,047	279,604	276,578	274,031	271,485	268,938	266,392	263,845	261,299	258,752	256,206	253,659	235,834	223,102	210,369
	(1) 営業収益	285,009	279,465	276,439	273,892	271,346	268,799	266,253	263,706	261,160	258,613	256,067	253,520	235,695	222,963	210,230
収益的支出	ア 料金収入	284,978	279,325	276,299	273,752	271,206	268,659	266,113	263,566	261,020	258,473	255,927	253,380	235,555	222,823	210,090
	イ 受託工事収益	1,492	1,488	1,450	1,435	1,420	1,405	1,390	1,375	1,360	1,345	1,330	1,315	1,210	1,135	1,060
収益	ウ その他	2	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
	営業外収益	28	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
収益的収入	ア 他会計繰入金	38	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139
	イ その他	38	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139
収益的支出	総費用	87,805	105,301	94,870	109,973	114,884	114,791	114,734	114,552	114,453	114,382	114,315	114,250	114,176	114,176	114,176
	(1) 営業費用	67,415	84,682	74,083	89,083	94,083	94,083	94,149	94,083	94,083	94,083	94,083	94,083	94,083	94,083	94,083
収益的支出	ア 職員給与	23,296	24,333	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100
	イ 修繕費	10,521	21,818	10,000	25,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
収益的支出	ウ その他	33,598	38,531	38,983	38,983	38,983	38,983	39,049	38,983	38,983	38,983	38,983	38,983	38,983	38,983	38,983
	営業外費用	20,390	20,619	20,787	20,890	20,801	20,708	20,585	20,469	20,370	20,299	20,232	20,167	20,093	20,093	20,093
収益的支出	ア 支払利息	573	557	694	797	708	615	492	376	277	206	139	74	0	0	0
	うち一時借入金利息															
資本的収入	イ 差引	19,817	20,062	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093
	3 収支差引	197,242	174,303	181,708	164,058	156,601	154,147	151,658	149,293	146,846	144,370	141,891	139,409	121,658	108,926	96,193
資本的支出	イ 地方債	23,100	40,446	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158
	(1) 地方債償還金	23,100	39,100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的支出	イ 資本的支出	0	1,346	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158
	(1) 建設改良費	251,119	216,457	179,177	118,811	120,374	122,693	104,995	97,557	79,064	75,632	74,789	72,376	65,000	65,000	65,000
資本的支出	イ 地方債償還金	23,177	40,135	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
	(2) 他会計長期借入金返還金	30,942	49,322	52,862	53,811	55,374	57,683	39,995	32,557	14,064	10,632	9,789	7,376	0	0	0
資本的支出	3 収支差引	197,000	127,000	61,315	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	単年度収支	△228,019	△176,011	△178,019	△117,663	△119,216	△121,535	△103,837	△96,399	△77,906	△74,474	△73,631	△71,218	△63,842	△63,842	△63,842
資本的支出	構立金(財政調整基金単年度分)	0	0	0	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
	前年度からの繰越金	40,510	9,733	8,025	11,714	28,119	35,904	38,116	35,937	38,831	57,771	77,667	95,927	211,594	225,210	175,164
資本的支出	収支総額差引	9,733	8,025	11,714	28,119	35,504	38,831	35,937	38,831	57,771	77,667	95,927	114,118	219,410	220,294	157,515
	財政調整基金総額	30,000	60,000	90,000	140,000	140,000	190,000	240,000	240,000	290,000	340,000	390,000	740,000	990,000	1,240,000	

#### 本資料の設定条件

- ・料金改定について
  - 加入金：現行673,200円を231,660円へ改定
  - 分湯料：改定なし
  - ・廃止件数と加入者数の算定
    - 廃止数 → 毎年度20件
    - 加入者数 → 令和3年以降2件、令和4年度以降は5件とする

#### 具体的な対策

- ① 加入金の料金改定による新規加入者の確保（年間5件を目標とする）
- ② 緊急的な大型投資事業にも対応できる財政調整基金を設置
- ③ 建設改良費のうち、投資的建設改良費の標準化を図る

## 4 投資・財政計画（収支計画）策定の考察

前述の収支シミュレーションから読み取れる今後 10 年間（令和 4 年度から令和 13 年度）の結果については、次のとおりです。

### 【収益的収支】

料金収入は、給湯加入者数の減少により、温泉分湯料の収益は減少傾向が続くものと見込んでいます。現在の毎年度廃止数は平均で 30 件であり、新規加入者数は 2 件です。このままの経営状況より、収支シミュレーション（3-1）を策定すると、令和 5 年度から令和 13 年度にかけては、単年度収支が黒字を見込めますが、令和 25 年度には単年度収支が赤字になることが予想されます。

そのため、令和 30 年度まで単年度収支を黒字にするためには、毎年度廃止数 20 件、新規加入者数 5 件を維持していく必要がある（収支シミュレーション 3-2 参照）と考えられ、加入者の促進対策を講じる必要があると考えられます。

支出については、光熱水費、委託料等の変動は低く、主に修繕料と人件費の割合が高いため、今後の経費抑制は難しいことが考えられます。

### 【資本的収支】

建設改良費については、確保が可能な財源の範囲内で、効率的な手法により施設等の更新を実施していくこととし、令和 4 年度から更新費用を年平均 6,500 万円（建設改良費）としております。起債の借入は令和 3 年度までは毎年行ってきましたが、令和 4 年以降は基本的には行わず、必要になった場合のみ建設改良費の状況に応じて借入の可否を判断いたします。自己資金については、令和 5 年度より財政調整基金を設置し、災害等による緊急の対応等も十分に行える財源確保を行います。

### 【温泉加入金・料金の見直しの必要性】

温泉加入金は、温泉施設・管渠の工事に要する費用の一部を負担していただくもので、総事業費と湧出量から算出しており、消費税の転嫁を除いた場合、平成 5 年から加入金の改定は行っておりません。一方、新規加入者に対して金額的に大きなハードルとなっていることから今後の加入金の料金設定については、新規加入者の促進を図るうえで減額改定が必要になると考えられます。

温泉料金については、現在一般会計への返還金と起債の借入に伴う償還により、経営状況が厳しい状況ですが、一般会計への返還金は令和 4 年度に終了することから、令和 5 年度以降は経営が安定することが予想されます。ただ今後は、借入を行わず突発的な大規模修繕等に対応できるようにするため、財政調整基金を創設する必要があります。

そのため、今回の経営戦略では加入金は減額しますが温泉料金は据え置きとし、今後は 5 年ごとに行う経営戦略の見直しの段階での財政状況で改めて料金改定について検討していく必要があると考えられます。

## 第3章 経営戦略における取組

基本方針の達成に向けた取組みについて

### 1 強固な経営基盤の維持に向けた取組

---

下諏訪町温泉事業の経営状況は、給湯契約件数の減少及びこれに伴う分湯料収益の減少により、年々厳しい状況になってきています。この状況は今後も続くものと見込まれており、温泉の永続的な安定供給に必要な不可欠な強固な経営基盤を如何に維持していくかが大きな課題となります。

さらに、施設・管渠の老朽化に関する懸念もあり、施設の更新は安定供給には不可欠なものとなります。

このため、今後の強固な経営基盤を構築していくために、次に掲げる施策を中心に必要な取組を講じていきます。また、年1回、決算終了後に温泉事業審議会を開催し収支計画と実績値とを比較し、検証を行います。

#### ① 加入金・料金水準の見直し

新規加入者が少ない原因として、自宅で温泉に入れることに対する価値観の変化や経済状況による金額の割高感があります。また温泉給湯契約数の減少の大きな要因として、一般給湯契約者の高齢化や家族構成の変化に伴い給湯装置の維持管理費用に対する負担感が相対的に増していることによる契約の廃止が考えられることから、将来の工事費や維持管理費の予測結果を勘案した上で、加入金・分湯料金額の水準について、見直しを行いました。

具体的には次のような加入金の減額改定を提案します。

現在の加入金 一般給湯用 673,200 円を 231,660 円に減額します。

算定根拠につきましては、契約湯量当たりの投資的な工事費（ポンプ入替、インバータ交換等）を加入金としてお願いしています。

令和4年～13年度の投資的な工事費は年平均3,500万円となりますので、10年間の投資的な工事費の総事業費は3億5,000万円となります。現在の温泉湧出量は2,980L/分ですので温泉1L当たりの工事費は3億5,000万円÷2,980L/分=117,450円/Lとなりますが、1,000円未満の金額は新規加入者を増やす上でわかりやすさという観点から切り捨てとし、117,000円を適当と考えます。

よって1口、1.8L/分当たりの一般給湯用加入金は、

$117,000 \text{ 円} \times 1.8 \text{ L/分} \times \text{消費税}(10\%) = 231,660 \text{ 円}$ （税抜き 210,600 円）

と算定させていただきました。また、公衆浴場は、これまで一般給湯用の半額としていたもので、115,830円となります。

## ② 財政調整基金（貯金）の設置

これまで施設・管渠整備については起債（借入金）の借入に頼った経営でしたが、今後は自己財源だけでの経営を目指し、また緊急時にも活用できる財源として財政調整基金を設置し、今後の施設・管渠整備に向けた資金の準備を行います。

## ③ 移住担当部署との連携強化

一般家庭で温泉を利用できる魅力を伝え、下諏訪町への移住のより強い動機づけ要素とすることにより、新規給湯契約者の増加を図ります。

## ④ 時代に即した給湯契約方法のあり方の検討

現在、温泉利用者との間で契約を締結する際のルールは、現在の利用者のニーズに合致せず、給湯契約の解除を助長する要因の一つになっていると考えられることから、柔軟な新規契約や契約の更改が可能となるよう、ルールの見直しについて検討を行います。

## ⑤ 温泉熱発電の事業化検討

町内の温泉資源を有効に活用しつつ、年々減少が続いている分湯料収益とは別の収益を確保するため、温泉熱による発電事業について関係機関と連携し、事業実現に向けた研究・検討を引き続き行っていきます。

## ⑥ 温泉の新たな利活用方法の研究・情報発信

一般家庭・公衆浴用以外の温泉の利活用方法として、観光事業への活用があります。温泉事業の性質上できることは限られますが、移住→温泉加入のきっかけ作り等になることが期待できます。

## ⑦ 事業所への温泉利用の働きかけ

加入者増の取組の一つとして事業所への温泉利用の働きかけを行います。

介護施設等の事業者、入浴サービスを行っているデイサービス等に温泉利用の働きかけを行います。

## 2 投資についての取組

---

温泉事業には多くの施設及び管渠があり、更新に必要な財源の確保が必要となります。

現在の財務状況において、管渠については、法定耐用年数で更新していくことが難しい状況です。ただ管渠の更新については、耐食性・耐熱性の高い材質であるため法定耐用年数と実耐用年数には乖離があること、また他の公共インフラとは異なる特殊性を考慮し、財源として財政調整基金を活用し、更新の必要性を十分に検討した上で実施し、これに係る支出を極力抑制していきます。

一方で、源湯施設や配湯施設等の基幹施設については、不具合が生じた際の影響が広範囲かつ長期間に及ぶことから定期的かつ計画的に更新を行います。

更新費用については、水道事業のアセットマネジメントを例にとると更新基準を法定耐用年数の1.5倍で計算していることから、これを温泉事業に適用し、この目標耐用年数で更新するという条件設定で試算を行うと、今後の更新費用は約26.0億円となり、平準化した場合1年間に必要となる資金は約6,500万円となりました。

本経営戦略における今後10年間では、安定した配湯を行うため資金を確保しつつ資産の状況を的確に把握し、更新と維持補修を適切に組み合わせた投資を行います。

今後10年間の投資について、施設はポンプ入替や計装機器の更新を、耐用年数や日常点検による施設の状態を確認しながら計画的に更新し、管渠については、法定耐用年数を超えてくる管渠の布設替えに備え、仕切弁の更新を計画的に行い、漏湯や布設替えの時に配湯を極力止めずに断湯エリアを限定して工事が施工できるよう進めていきます。

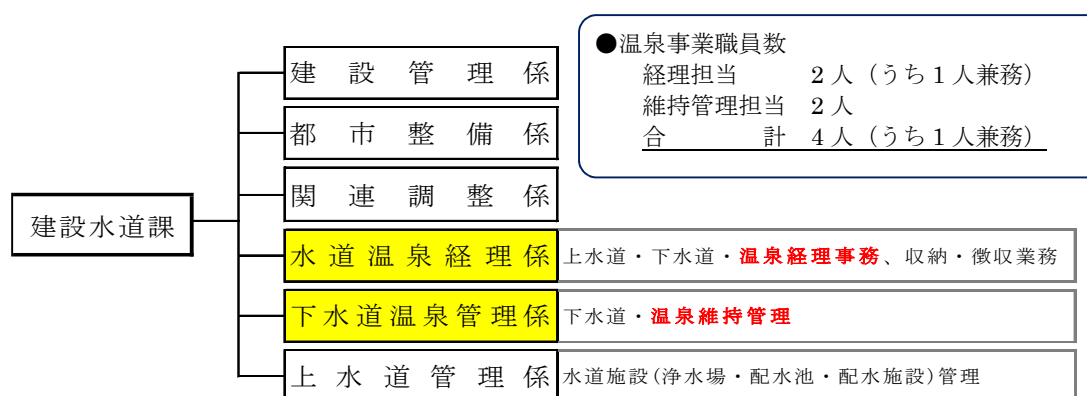
## ■温泉施設整備予定

前期基本計画へ掲載となる事業	4年度 (2022)	事業の内容
		高浜3号井ポンプ入替工事 高木第2源湯場高木4号井孔内洗浄工事 ゆたん歩° 南源湯場ゆたん歩° 南1号井ポンプ整備工事
		事業の内容
	5年度 (2023)	高木第1源湯場高木1・2号井ポンプ等整備工事 遠方監視システム整備 仕切弁設置工事
		事業の内容
	6年度 (2024)	星が丘第2源湯場星が丘2号井ポンプ入替・流量計整備工事 高木第2源湯場高木3・4号井ポンプ入替工事 仕切弁設置工事
		事業の内容
	7年度 (2025)	高木配湯センター計装機器整備工事 高木埋立地源湯ポンプ整備工事 武居配湯センター計装機器整備工事 仕切弁設置工事
		事業の内容
	8年度 (2026)	高浜源湯場高浜1号井ポンプ入替工事 高浜3号井配管洗浄工事 高木第1源湯場動力盤整備工事 仕切弁設置工事
事業の内容		
後期基本計画へ掲載となる事業	9年度 (2027)	事業の内容
		高木第2源湯場計装設備整備工事 仕切弁設置工事
	10年度 (2028)	事業の内容
		高木第1源湯場高木1号井ポンプ入替・計装設備整備工事 高木第2源湯場高木4号井孔内洗浄工事 ゆたん歩° 南源湯場ゆたん歩° 南1号井ポンプ入替工事 仕切弁設置工事
		事業の内容
	11年度 (2029)	高浜源湯場高浜2号井ポンプ入替・計装設備整備工事 高浜3号井配管洗浄工事 高木第2源湯場高木3号井ポンプ入替工事 仕切弁設置工事
事業の内容		
12年度 (2030)	高浜配湯センター計装設備整備工事 仕切弁設置工事	
	事業の内容	
13年度 (2031)	高浜源湯場高浜1号井ポンプ入替・計装設備整備工事 仕切弁設置工事	
	事業の内容	

### 3 投資以外の経費についての取組

#### (1) 職員給与費に関する事項

現在の職員体制は、4人と最大限にスリム化した体制であり、これ以上の組織のスリム化は、漏湯など緊急対応及び安心・安全な温泉事業経営の観点からも不可能であるため、今後も同等規模の人員配置により効率的な運営を行います。



#### (2) 光熱水費に関する事項

老朽化した管路や施設の更新を進めていくことで、漏湯量の減少が見込まれることや、施設稼働に伴う電力の減少が見込まれるため、光熱水費は減少が予測されますが、引き続き経費削減に努めます。

#### (3) 修繕費に関する事項

施設更新を目的として、施設の長寿命化は不可欠であるため、計画的な修繕を進めてまいります。

#### (4) 委託費に関する事項

維持管理については、今後も現状の維持管理状況が続く前提のため、委託費についても現状維持で推移していくものと見込んでいますが、引き続き経費削減に努めます。



## 4 財源についての取組

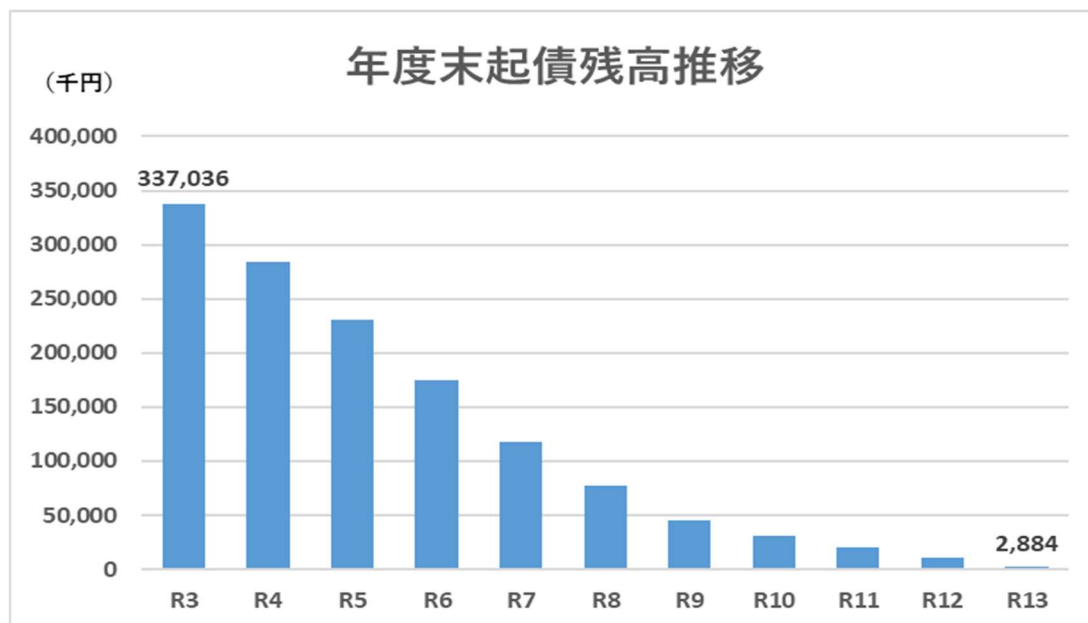
### (1) 温泉分湯料収入に関する事項

給湯加入者数の減少に伴い、温泉分湯料の収入が減少することが見込まれることから、新規加入者の促進と温泉事業への新規取組により、料金収入の維持を目指します。

### (2) 起債に関する事項

令和3年度まで起債の借入は毎年を行っていましたが、令和4年度以降は財政状況により、借入の可否を判断していきます。

下記表のように令和3年度まで借入した場合は、令和13年度末の段階で年度末起債残高は、約288万4千円となると考えられ、令和14年度で起債の償還が終了する予定です。



### (3) 繰入金に関する事項

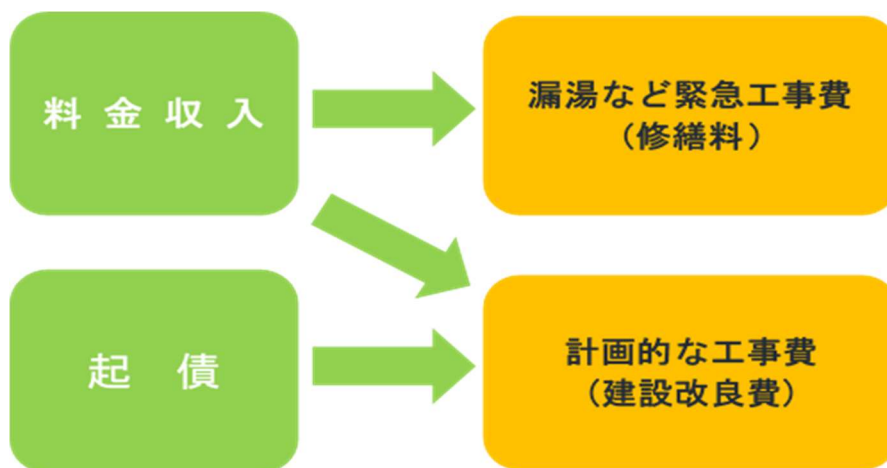
一般会計からの繰入金については、温泉事業は自己財源による運営を目指すため、繰入は行わず立脚した運営に努めます。

#### (4) 資金管理に関する事項

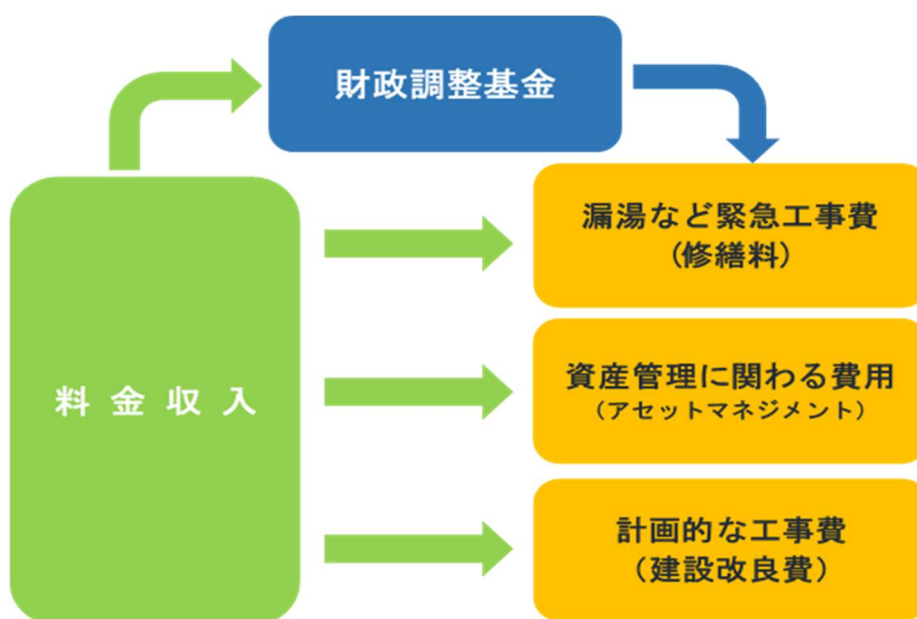
現時点においては地方財政法に定める資金不足は発生していませんが、今後も資金不足に陥ることのないよう財政健全化に努めます。

自己資金で、温泉事業の経営を行うことを目指すにあたり、災害等に伴い緊急の工事、修繕等に対応できる財源が必要となります。従来は、起債の借入を行うことで、全体の工事費用を補ってきましたが、今後は起債の借入を行わないため、料金収入ですべての工事費用を補う必要があります。そのため、財政調整基金を設置し、緊急を要する工事等に対応ができるために基金として財源確保し、安定した経営を目指します。

#### 従来



#### 今後について



投資・財政計画  
(収支計画)

(単位:千円,%)

区分	年度	前々年度 (決算)	前年度 (決算) (見込)	令和3年度 (本年度)	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	令和13年度	
収益的収入	1 総業収入	286,943	285,047	279,604	276,578	274,031	271,485	268,938	266,392	263,845	261,299	258,752	256,206	253,659	
	(1) 営業収入	286,903	285,009	279,465	276,439	273,892	271,346	268,799	266,253	263,706	261,160	258,613	256,067	253,520	
	イ 受託工事収入	106	2	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	
	ウ その他収入	24	29	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	
	(2) 営業外収入	40	38	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	
	ア 他会社収入														
	イ その他収入	40	38	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	
	イ 費用	91,770	87,805	105,301	94,870	109,973	114,884	114,791	114,734	114,552	114,453	114,453	114,382	114,315	114,250
	(1) 営業費用	70,014	67,415	84,682	74,083	89,083	94,083	94,083	94,149	94,083	94,083	94,083	94,083	94,083	94,083
	ア 職員給与	24,502	23,296	24,333	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100	25,100
イ 退職手当	2,046	1,985	2,027	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	
イ 退職手当	45,512	44,119	60,349	48,983	63,983	68,983	68,983	68,983	69,049	68,983	68,983	68,983	68,983	68,983	
(2) 営業外費用	21,756	20,390	20,619	20,787	20,890	20,801	20,708	20,585	20,585	20,469	20,370	20,299	20,232	20,167	
ア 支払利息	619	573	557	694	797	708	708	615	492	376	277	206	139	74	
イ 一時借入金利息	21,137	19,817	20,062	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	20,093	
3 収支差引(A)-(D)-(E)	195,173	197,242	174,303	181,708	164,058	156,601	154,147	151,658	149,293	146,846	144,370	141,891	139,409	137,920	
1 資本的収入	14,656	23,100	40,446	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	
(1) 地方資本費平準化債	12,000	23,100	39,100												
(2) 他会社計補助金															
(3) 他会社計借入金															
(4) 固定資産売却代金															
(5) 国(都道府県)補助金															
(6) 工事業負担金															
(7) その他収入	2,656		1,346	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	
2 資本的支出	236,250	251,119	216,457	179,177	118,811	120,374	122,693	122,693	104,995	97,557	79,064	75,632	74,789	72,376	
(1) 建設改良費	12,596	23,177	40,135	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	
(2) 地方債償還金(H)	6,884	6,967	7,059	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	
(3) 他会社計長期借入金返還金	26,654	30,942	49,322	52,862	53,811	55,374	57,693	57,693	39,995	32,557	14,064	10,632	9,789	7,376	
(4) 他会社計への繰出金	197,000	197,000	127,000	61,315											
(5) その他支出															
3 収支差引(F)-(G)-(H)	△221,594	△228,019	△176,011	△178,019	△117,653	△119,216	△121,535	△103,837	△103,837	△96,399	△77,906	△74,474	△73,631	△71,218	

投資・財政計画  
(収支計画)

区分	年度	(単位:千円, %)												
		前々年度 (決算)	前年度 (決算)	前年度 (決算) 〔見込〕	令和3年度 (本年度)	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
収支再差引	(E)+(I)	△ 26,421	△ 30,777	△ 1,708	3,689	46,405	37,385	32,612	47,821	52,894	68,940	69,896	68,260	68,191
積立金	(K)					30,000	30,000	30,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
前年度からの繰越金	(L)	66,931	40,510	9,733	8,025	11,714	28,119	35,504	38,116	35,937	38,831	57,771	77,667	95,927
前年度繰上充用金	(M)													
形式収支	(J)-(K)+(L)-(M)	40,510	9,733	8,025	11,714	28,119	35,504	38,116	35,937	38,831	57,771	77,667	95,927	114,118
翌年度へ繰り越すべき財源	(O)													
実質収支	(P)	40,510	9,733	8,025	11,714	28,119	35,504	38,116	35,937	38,831	57,771	77,667	95,927	114,118
(N)-(O)	(Q)													
赤字比率	$(\frac{Q}{(B)-(C)}) \times 100$													
収益的収支比率	$(\frac{A}{(D)+(H)}) \times 100$	242	240	181	187	167	159	156	172	179	203	207	206	209
地方財政法施行令第16条第1項により算定した不足額	(R)													
営業収益一受託工事収益	(B)-(C)	286,797	285,007	279,351	276,325	273,778	271,232	268,685	266,139	263,592	261,046	258,499	255,953	253,406
地方財政法による不足額	$(R)/(S) \times 100$													
健全化法施行令第16条により算定した不足額	(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)	286,797	285,007	279,351	276,325	273,778	271,232	268,685	266,139	263,592	261,046	258,499	255,953	253,406
健全化法第22条により算定した資金不足比率	$((T)/(V)) \times 100$													
他会計借入金残高	(W)													
他会計借入金残高	(X)	355,101	347,259	337,037	284,175	230,364	174,990	117,297	77,302	44,745	30,681	20,049	10,260	2,884
〇他会計繰入金														
区分	年度	前々年度 (決算)	前年度 (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	令和13年度
収益的収支分														
うち基準内繰入金														
うち基準外繰入金														
資本的収支分														
うち基準内繰入金														
うち基準外繰入金														
合計														