

諏訪市温泉事業経営戦略

～今だからできることをかたちに～



七ツ釜源湯（諏訪湖間欠泉センター）

平成31年3月

諏訪市水道局

「諏訪市温泉事業経営戦略 ～今だからできることをかたちに～」策定にあたり



古くより諏訪大社の門前町として、また、江戸時代には甲州街道の宿場町として栄えた当市は、現在に至るまで全国有数の湧出量を誇る温泉地としてその名を馳せ、市民にとっては、温泉が生活文化の一部となっています。

諏訪市温泉事業は、昭和21年より事業を開始し、今日まで旅館等は元より、地域の共同浴場や個人宅への天然温泉の供給者として、全国的にも大変稀なサービスを提供してきました。しかしながら、人口構造や嗜好、生活様式等の外部環境の変化により、温泉利用者への給湯量や利用者への給湯による収益は、平成序盤ごろをピークに減少の一途を辿っている状況が続いており、諏訪市温泉事業を未来につなげる取り組みが必要となっています。

天与の恵みである温泉は、末永く未来へ引き継ぐべき大切な財産であることから、本経営戦略では、温泉の「永続的な安定供給」を諏訪市温泉事業のミッションとして定めています。今後当市の温泉事業が直面するであろう多くの課題を克服し、このミッションを成し遂げるための道しるべとして、ここに諏訪市温泉事業経営戦略を策定いたします。

本経営戦略の策定にあたり、熱心に審議をいただいた諏訪市公営企業運営審議会の委員の皆様をはじめ、さまざまな機会に貴重なご意見やご提言をお寄せいただきました皆様方に、心より感謝申し上げます。

諏訪市長 金子ゆかり

目次

I 諏訪市温泉事業経営戦略の概略	1
1. 趣旨	1
2. 経営戦略の位置付け	1
3. 計画期間	1
II 諏訪市温泉事業の概要	2
1. 給湯契約件数	2
2. 給湯収益の状況	2
3. 決算状況	3
4. 料金体系	4
III 温泉事業を取り巻く環境	5
1. 現在の事業環境	5
2. 将来の事業環境	6
IV 諏訪市温泉事業の経営方針	8
1. 諏訪市温泉事業のミッション	8
2. ミッション達成に向けたアクション	8
V 投資・財政計画	11
1. 投資計画	13
2. 財源計画	13
3. 投資以外の支出に関する計画	14
4. 投資・財政計画のまとめ	14
VI 投資・財政計画への未反映事項の概要	15
VII 諏訪市温泉事業経営戦略の進捗管理・見直し	15
1. 経営戦略の進捗管理	15
2. 経営戦略の見直し	15
VIII 投資・財政計画における計画数値の算出方法	16
1. 収益的収入	16
2. 収益的支出	16
3. 資本的収入	17
4. 資本的支出	18
5. その他	18

I 諏訪市温泉事業経営戦略の概略

1. 趣旨

諏訪市温泉事業は、地方公営企業法（以下この章において「法」という。）を全部適用する事業の一つであり、その経営は法第 17 条の 2 の規定に基づき、原則として、独立採算制により行わなければならないこととされています。すなわち、諏訪市温泉事業の経営活動に要する費用は、自らの経営活動により得た収益によって賄わなければならないこととなりますが、収益の柱である給湯収益（温泉を提供することによる収益）は、平成 11 年度の 551 百万円をピークとして、以後現在に至るまで減少を続けています。

このような状況下において、市民生活に根差し、かつ、基幹産業にとって欠くことのできない貴重な資源である温泉の供給者として、諏訪市温泉事業が事業を継続していくためには、中長期的な視点に立脚した経営基盤の強化と、財政マネジメント向上への取組みが必要不可欠となることから、事業経営の基本計画として、ここに諏訪市温泉事業経営戦略を策定するものです。

2. 経営戦略の位置付け

諏訪市温泉事業経営戦略は、地方公営企業を取り巻く現下の厳しい経営環境に鑑み平成 26 年 8 月 29 日付で総務省が発出した「公営企業の経営に当たっての留意事項について」を踏まえたものとしています。

3. 計画期間

諏訪市温泉事業経営戦略の計画期間は、平成 31（2019）年度から 2028 年度までの 10 年間とし、計画開始から 5 年目の 2023 年度に見直しを行うほか、諏訪市温泉事業の内部又は外部に大きな環境変化が生じた際には、必要に応じて見直しを行います。

II 諏訪市温泉事業の概要

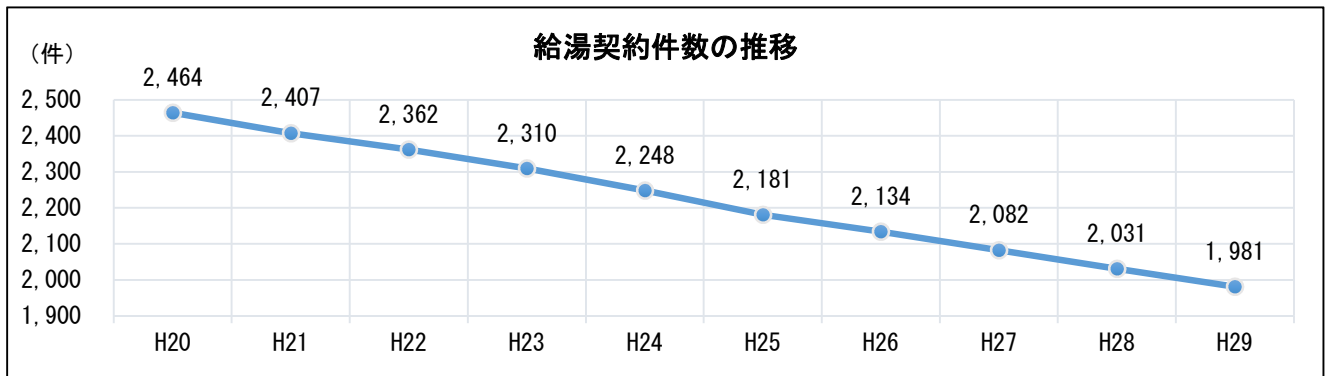
諏訪市の温泉の歴史は、神話にもその由来が記されているほど古く、鎌倉時代初期には実際に人々に利用されていたものと考えられています。市営温泉事業としては、昭和 21 年 8 月に七ツ釜源湯を源泉とする配湯事業を開始して以来、今日まで 70 年以上にわたり、一般家庭や市内各地区に点在する公衆浴場、旅館等への給湯と、これらを安定的に行うための施設整備事業を実施してきました。昭和 42 年 1 月には地方公営企業法を全部適用するとともに、乱掘による温泉資源の枯渇を防ぐための統合事業を推進し、昭和 62 年 3 月までの間に従来の源湯所有者との間において温泉統合契約の締結を終え、現在に至ります。

平成 29 年度現在、市内 10 箇所源湯場において毎分 13,150 リットルの温泉の揚湯・受入れを行い、8 箇所配湯場を経て、給湯契約者の元へ給湯を行っており、給湯契約件数は 1,981 件、同年度の決算における給湯収益は約 372 百万円で、主に 9 名の職員が携わり事業を実施しています。

また、平成 27 年 3 月には、温泉熱を利用した暖房機器の導入効果を検証するため、水道局舎内に暖房装置とモニタリング用機器を設置し、室温の変化等を検証し、これにより得られた結果のほか給湯契約者が実際に使用している温泉暖房に関する調査結果を市報等で発信するとともに、諏訪市水道温泉事業協同組合との連携によって温泉暖房装置の普及促進を図り、給湯契約件数の減少抑制のための方策を講じています。

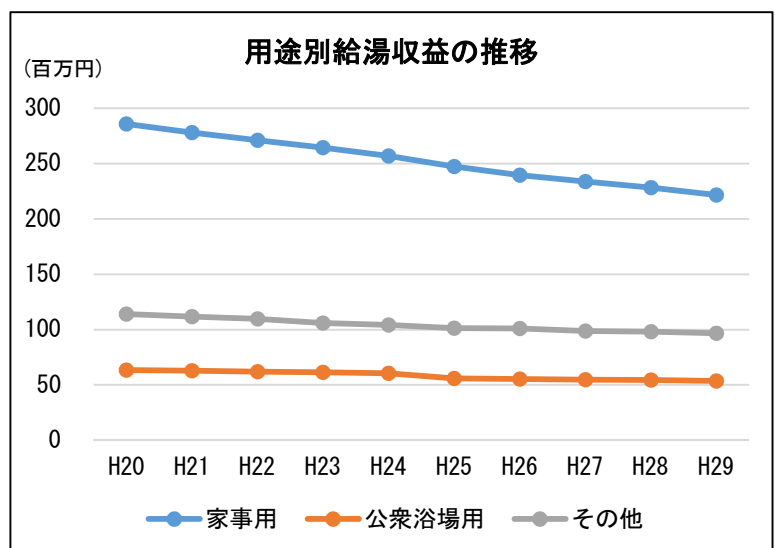
1. 給湯契約件数

平成 29 年度末現在の給湯契約件数は、1,981 件となっており、平成 20 年度に比べ 483 件（19.6%）減少しています。なお、給湯契約件数の約 9 割が一般家庭等への給湯である一般給湯契約となっています。



2. 給湯収益の状況

平成 29 年度決算における給湯収益は、372 百万円となっていますが、これは平成 20 年度に比べ約 91.5 百万円（19.7%）の減となっています。この内、家事用として料金賦課を行った収益の合計額は、222 百万円と給湯収益全体の約 6 割を占めていますが、平成 20 年度の給湯収益と比較すると約 64 百万円（22.5%）減少しており、他の用途に比べ減少幅が特に大きい状況となっています。

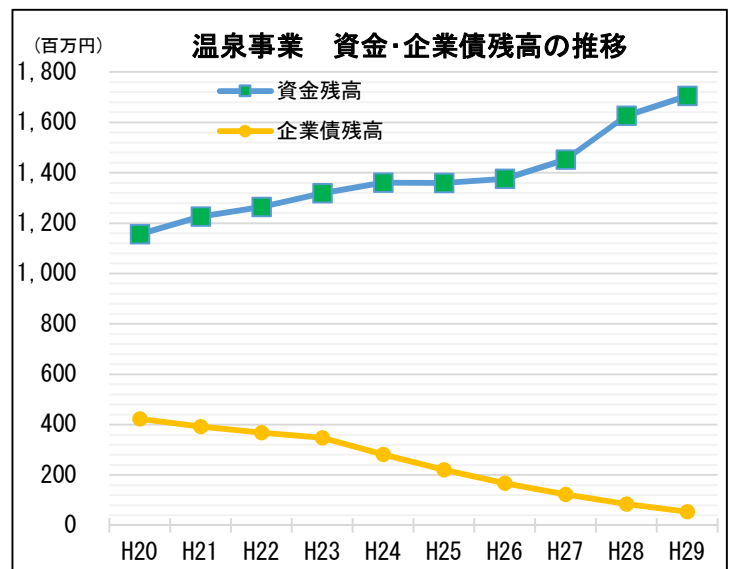
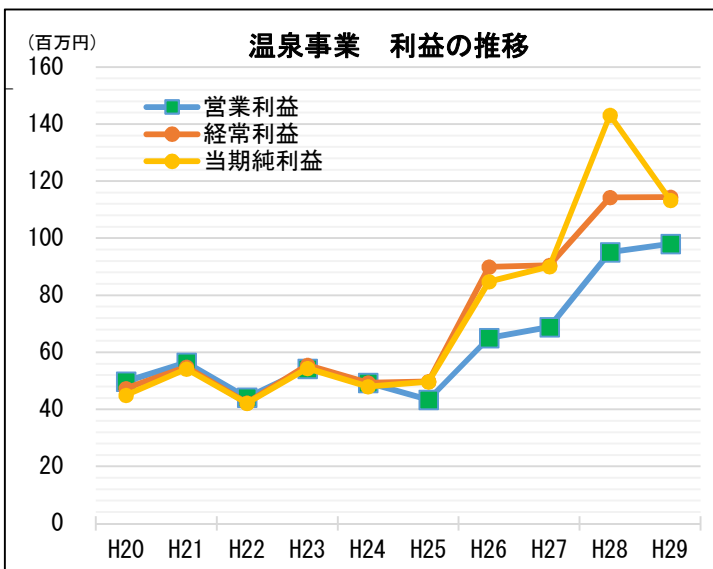
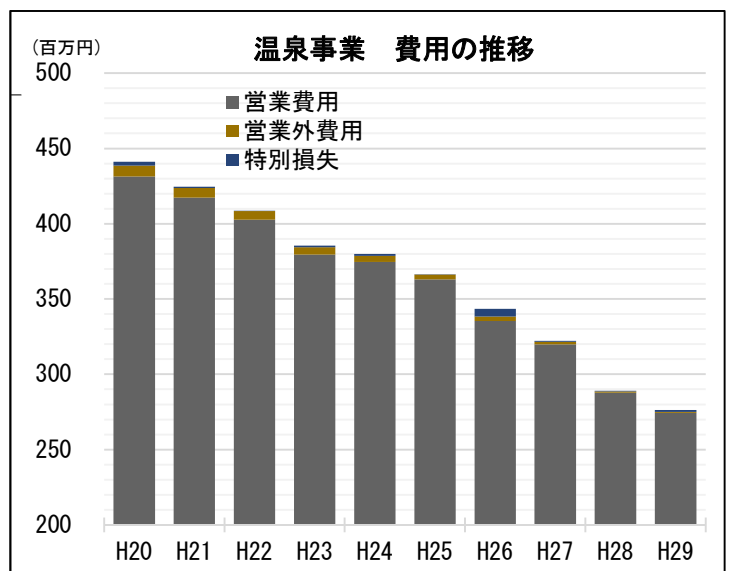
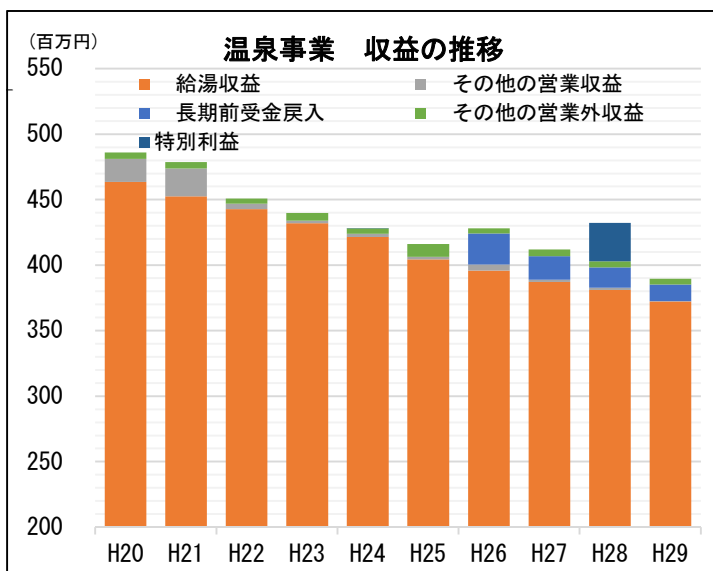


3. 決算状況

平成 29 年度決算における総収益は 389 百万円ですが、この内給湯収益は 372 百万円と、総収益の 9 割以上を占めています。給湯収益は諏訪市温泉事業の収益の柱ですが、平成 20 年度決算数値に比べ 91.5 百万円の減となっており、この 10 年間で約 20%減少したことになります。一方、費用においては、この 10 年間で、水道局直営の入浴施設「精進湯」の営業を廃止したほか、人件費及び支払利息の削減、減価償却費（固定資産の取得のための支出を当該固定資産の耐用年数に応じて分割し、毎年度費用として計上するもの）の減少等により 165 百万円を圧縮し、この結果、給湯収益が減少する中においても黒字を確保しているところです。

資金残高に注目すると、給湯収益の減少局面にありながらも近年の建設改良費（固定資産の取得や更新等に要する費用）の圧縮、営業費用の削減及び企業債（借入金）償還金の減少を背景に増加を維持することができており、平成 29 年度決算時の現金預金残高及び貸付金残高*の合計は、1,705 百万円となっています。また、企業債の新規発行を平成 24 年度以降行ってこなかったことにより企業債残高は順調に減少している状況です。

* 諏訪市温泉事業における貸付金は、全て短期貸付で流動資産として整理されているものであって、資金運用の一環と位置付けていることから、本経営戦略における「資金」の範囲には、貸付金を含むものとしています。



4. 料金体系

諏訪市温泉事業の温泉料金は、過去の実績及び合理的な将来予測とこれに対応する施設計画を前提として、温泉事業の健全かつ安定的な運営を確保するために必要となる事業報酬を加えた総括原価方式（事業が効率的に行われた場合に要する総費用に適正な事業報酬を加えた額が総収入額と見合うように料金を設定すること）により算定し、一般給湯料金及び源湯所有者料金については、平成10年4月以降現在の料金を適用しています。なお、市内の各区や地区温泉組合等が運営する共同浴場については、加入者の減少等により非常に厳しい運営状況にあることから、平成23年度に設置した「諏訪市温泉事業運営検討委員会」の提言を受けて平成25年4月に公衆浴場料金の値下げを行いました。また、これと同時に各区分に係る加入金の大幅な値下げを実施した経緯があります（他に消費税及び地方消費税の改定に伴う料金改定あり。）。

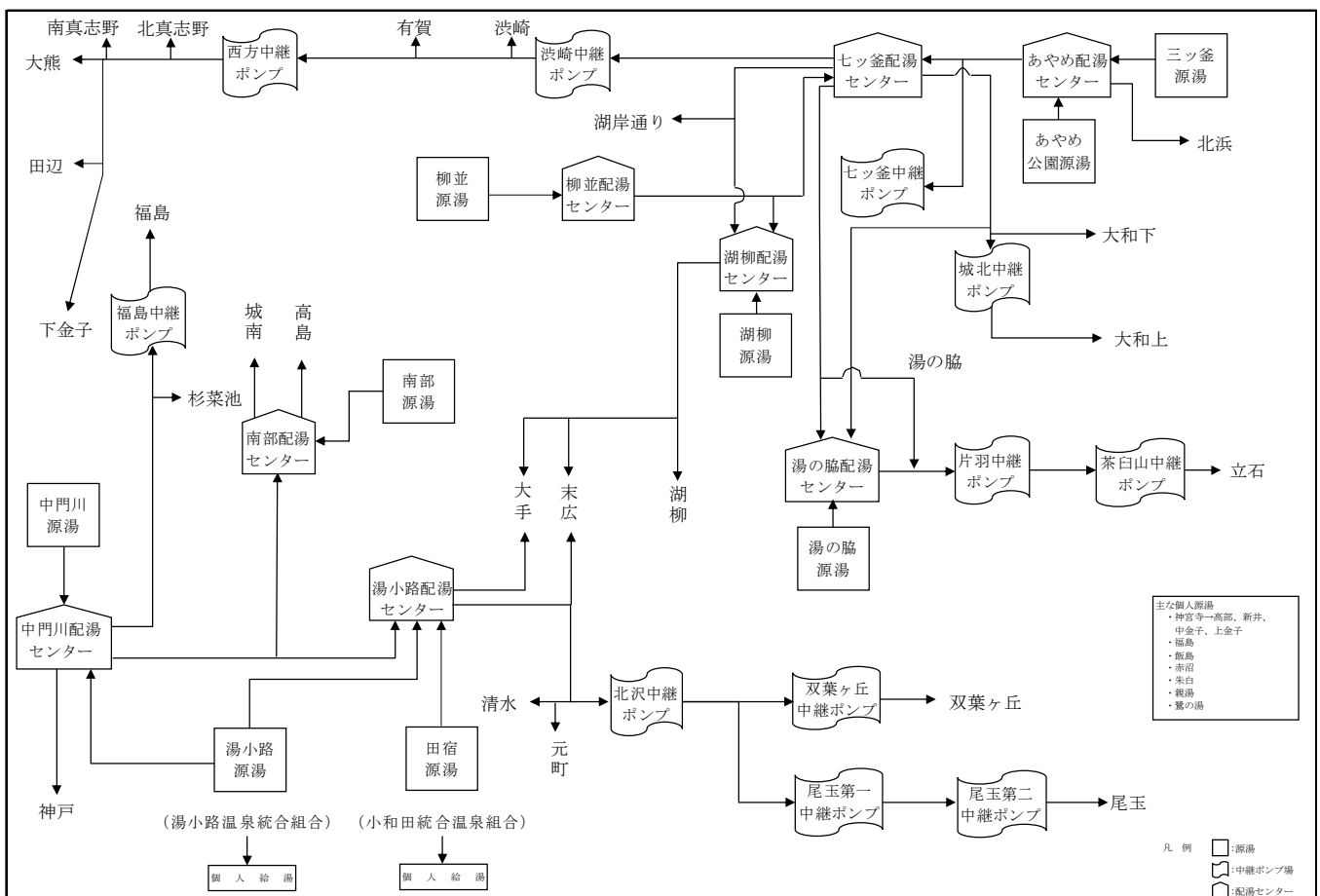
○温泉料金

区分	金額
一般給湯料金	23,328 円/2 か月
公衆浴場料金	16,251 円/2 か月
源湯所有者料金	11,664 円/2 か月

○加入金（資本的収入）

区分	金額
一般給湯契約	204,120 円
公衆浴場契約	102,060 円

※各表の金額は、毎分1.8ℓあたりの税込額を指す。



諏訪市温泉事業 温泉系統図

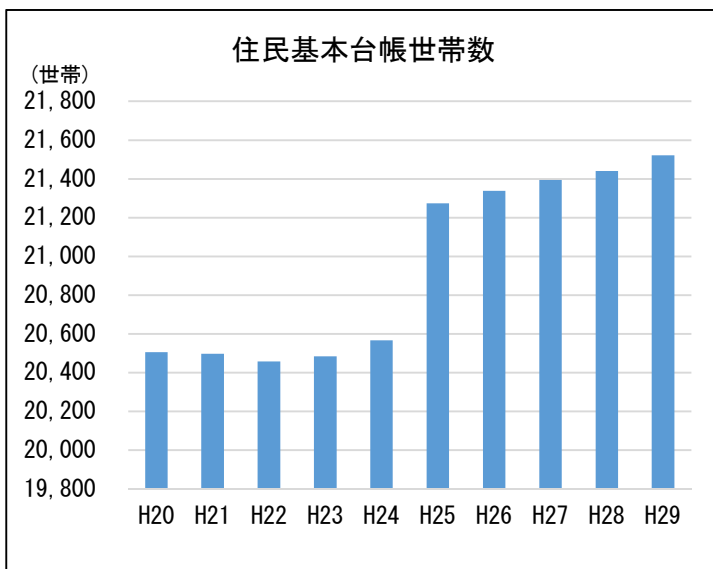
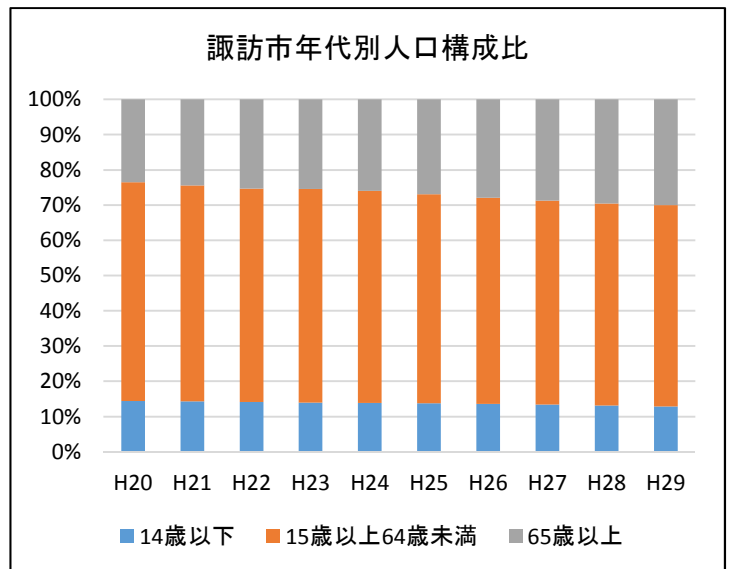
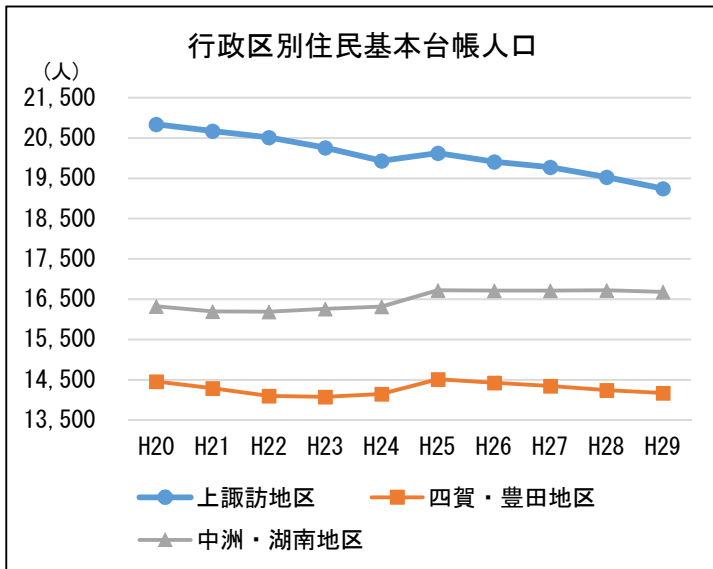
Ⅲ 温泉事業を取り巻く環境

1. 現在の事業環境

(1) 行政区域内人口の状況

平成20年（年度の初日をいう。以下この項において同じ。）から平成29年までの10年間における諏訪市の行政区域内人口（住民基本台帳上の人口。以下同じ。）を見ると、平成20年に51,624人であったものが平成29年には50,111人と1,513人、率にして約2.9%減少しています。更に、諏訪市温泉事業の主要給湯エリアである上諏訪地区に着目すると、平成20年に20,843人であった行政区域内人口は、平成29年には19,247人と1,596人、率にして約7.7%と他の地区に比して大きく減少しており、このことが給湯契約件数及び給湯収益の減少の大きな要因の一つであると考えられます。

また、諏訪市の人口について年少人口（14歳以下）、生産年齢人口（15歳～64歳）及び老年人口（65歳以上）（いずれも国勢調査により得られた人口を基に住民基本台帳上の流出入人口を加減したもの。以下同じ。）の平成20年から平成29年までの10年間における変化を見ると、平成20年に約12,200人（構成比23.5%）であった老年人口が平成29年には約14,700人（構成比30.0%）と大きく増加している一方、同期間の生産年齢人口は、平成20年の約32,500人（構成比62.1%）から平成29年の28,100人（構成比57.1%）へと大幅に減少しています。一方で、同期間における住民基本台帳上の世帯数は、20,505世帯から21,521世帯へと1,016世帯、率にして約5.0%増加しています。これらは、世帯の高齢化や核家族化を背景に、家庭に温泉を引湯するための初期費用やこれに伴う維持管理費用の家計上の負担感が以前に比べて相対的に増していることを示唆するものであると考えられます。

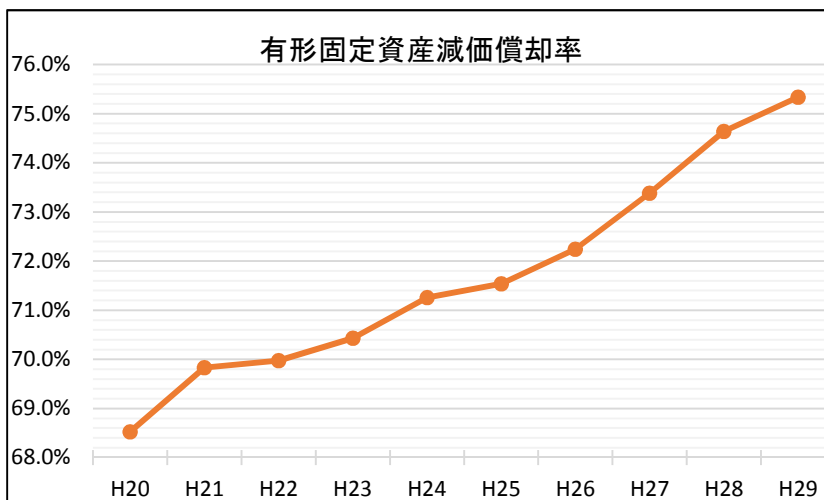


※各グラフの数値には、H25より外国人及び外国人世帯を含む。

(2) 資産の老朽化の状況

全国的に公共インフラ資産の老朽化が問題となっていますが、諏訪市温泉事業の保有する配湯設備や配湯管等の有形固定資産も例外ではなく老朽化が進行しています。有形固定資産の老朽化の度合いを示す指標の一つである有形固定資産減価償却率（値が大きいほど老朽化度合いが高いことを示す。）は、平成 29 年度決算時点で 75.3%となっています。参考までに諏訪市水道局で経営を行っている他の事業の平成 29 年度決算における有形固定資産減価償却率を示すと水道事業で 52.6%、下水道事業で 20.4%であり、これらに比して極端に高い数値となっており、数字の上では資産の老朽化が著しく進行していることが伺えます。ただし、温泉事業の有形固定資産減価償却率が高い要因として、温泉事業に会計処理上適用する有形固定資産の法定耐用年数（配湯設備や配湯管等の固定資産が使用できる期間として法で定められた年数）が他の事業に比して大幅に短いことが挙げられ、更に法定耐用年数と実耐用年数には乖離があることを考慮する必要があります。

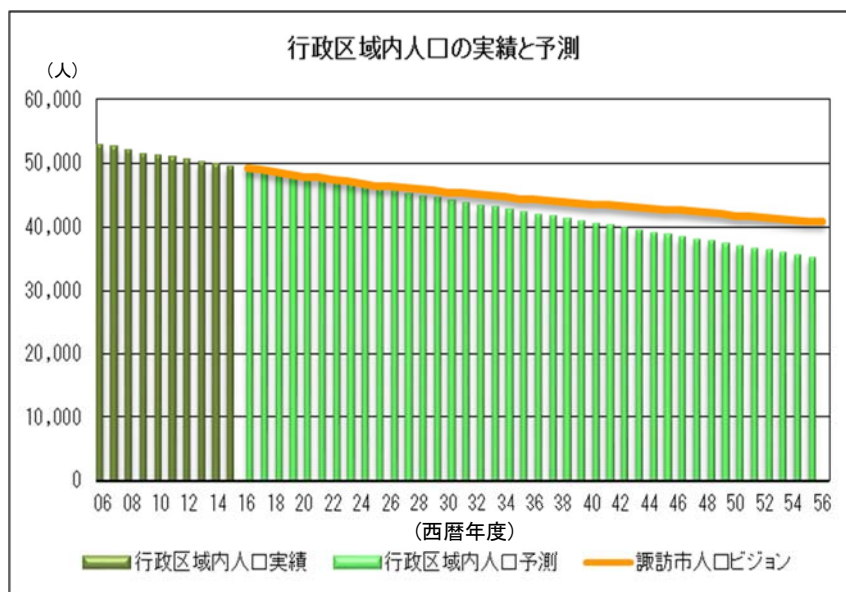
また、温泉事業の持つ性質が上下水道や橋梁・道路などのように住民の日常生活に真に欠かすことができず密着している公共インフラとは若干異なる点に考慮したうえで将来の投資に関する方針を決定する必要があります。



2. 将来の事業環境

(1) 行政区域内人口の予測

諏訪市水道事業ビジョンの策定（平成 29 年 5 月）の際に行った行政区域内人口の予測結果*では、今後も行政区域内人口は減少を続けるものとされています。この予測では、行政区別の予測は行っていないが、先に示した行政区別住民基本台帳人口の実績値を鑑みると、諏訪市温泉事業の主要給湯エリアである上諏訪地区の人口減少は、特に顕著なものになると見込まれ、これに伴う給湯契約件数の減少が予測されます。なお、上位計画である諏訪市人口ビジョンにおいても、人口減少を予測しているところです。

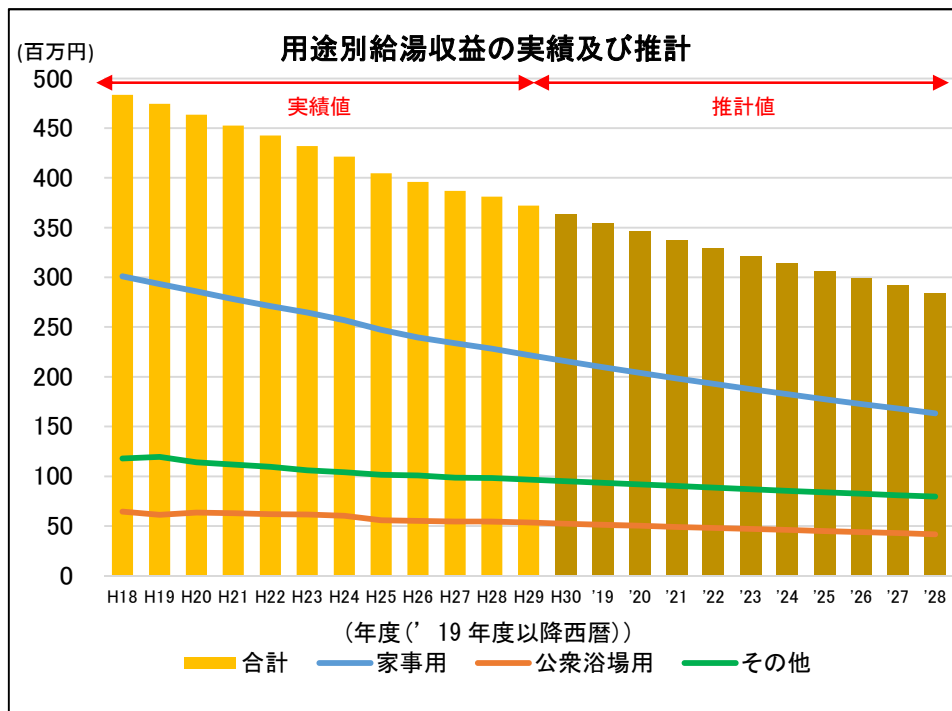


* 推計は国勢調査結果及び住民基本台帳記載の男女別、5 歳階級別人口の過去 10 年間実績よりコーホート要因法と時系列傾向分析により推計し、過去の実績及び上位計画との整合性等を勘案し、時系列傾向分析（年平均増減数）を採用。

(2) 給湯収益の予測

過去の給湯収益の実績を基に今後の給湯収益の推計*を行うと、2028年度の給湯収益は、約284百万円となり、平成29年度決算における同数値に比して89百万円(23.9%)減少することが見込まれており、諏訪市温泉事業の長期的な経営を検討する上で大きな課題となります。

* 推計は平成18年度～平成29年度の用途別(家事用・公衆浴場用・その他)の給湯収益を基に、①年平均増減数式、②年平均増減率式、③べき曲線式による時系列傾向分析を行い、実績値との相関係数を基準に家事用及びその他は年平均増減率式を、公衆浴場用は年平均増減数式をそれぞれ採用し、これらから得られた数値を足しあげた数値を各年度の給湯収益としている。



(単位:百万円)

	実績値											
	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
家事用	301	293	286	278	271	265	257	247	240	234	228	222
公衆浴場用	64	61	64	63	62	61	60	56	55	55	55	54
その他	118	120	114	112	110	106	104	101	101	99	98	97
合計	483	474	464	453	443	432	421	404	396	388	381	373

	推計値											
	H30	'19	'20	'21	'22	'23	'24	'25	'26	'27	'28	
家事用	216	210	204	198	193	188	183	178	173	168	163	
公衆浴場用	52	51	50	49	48	47	46	45	44	43	42	
その他	95	93	92	90	88	87	85	84	82	81	79	
合計	363	354	346	337	329	322	314	307	299	292	284	

IV 諏訪市温泉事業の経営方針

1. 諏訪市温泉事業のミッション

温泉は、市民にとっては生活文化の一部であり、観光業等の市内事業者にとっては重要な経営資源であることから、その**永続的な安定供給**を諏訪市温泉事業の最も重要なミッションと位置付けます。なお、このミッションの達成は、SDGs（2015年に国連サミットで採択された「持続可能な開発目標」）に掲げる一部の目標への取り組みにもつながるものと考えます。



2. ミッション達成に向けたアクション

(1) 強固な経営基盤の維持

諏訪市温泉事業の財務内容は、有形固定資産の老朽化に関する懸念があるものの、比較的潤沢な資金残高を確保し、企業債残高は、2021年度までに皆減する見込みであり、現時点において大きな問題を抱えている状態ではありません。しかしながら、前述したように給湯契約件数の減少及びこれに伴う給湯収益の減少は、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。諏訪市温泉事業では、強固な経営基盤を維持していくため、次に掲げる施策を中心に必要なアクションを講じていきます。

①温泉の新たな利活用方法の研究・情報発信

浴用以外の温泉の利活用方法としての温泉暖房の普及促進の足掛かりとするため、平成27年3月より水道局内に温泉暖房とモニタリング装置を設置し、検証結果や普及促進のための情報を市ホームページや市報により発信しています。この結果、温泉暖房に関する市民からの問い合わせ件数が増えるなどの効果が現れているところです。今後は、新たな媒体によるより効果的な情報発信について検討を行うほか、温泉暖房以外の新たな温泉の利活用方法について引き続き研究を行っていきます。

②料金水準の見直し

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に係る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、将来の損益予測結果を勘案した上で、温泉の需給バランスを考慮した料金水準について、その引下げを含め検討を行っていきます。

③補助金制度の構築検討

新たな給湯契約者の拡大を図るにあたり、給湯装置の設置費等多額の初期費用が足枷となっています。新規給湯契約の増加を図るため、給湯装置や温泉暖房装置の設置に係る費用の一部を補助する制度について検討を行っていきます。

④温泉熱発電の事業化検討

市内の豊富な温泉資源を有効に活用しつつ、年々減少が続いている給湯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。

⑤時代に即した給湯契約方法の在り方検討

現在、温泉利用者との間で温泉給湯契約を締結する際に用いている種々のルールは、温泉の売り手市場であった時代背景の下で作られたものが多く、現代の利用者のニーズに合致せず、温泉給湯契約の解除を助長する要因の一つになっていることから、柔軟な新規契約や契約の更改が可能となるよう契約時に用いるルールの見直しについて検討を行います。

⑥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るためのコンテンツを作成し、移住セミナー等の機会において積極的に情報発信を行い、諏訪市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。

(2) 温泉資源・温泉施設の維持

①更新工事の選択と集中

前述のとおり、諏訪市温泉事業の保有する有形固定資産は、有形固定資産減価償却率のみに着目すると老朽化が進んでいますが、固定資産の法定耐用年数と実耐用年数には乖離があるほか、送配湯管の耐震化率（総管路延長に占める耐震性に優れた管種の管路延長の割合）は、平成 29 年度末現在で 96.2% とほぼ全ての管路が耐震性に優れたものとなっています。これらに加え、温泉事業の他の公共インフラとは異なる特殊性を考慮し、管路の更新については、施設規模の最適化を視野に置きながら、そ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。

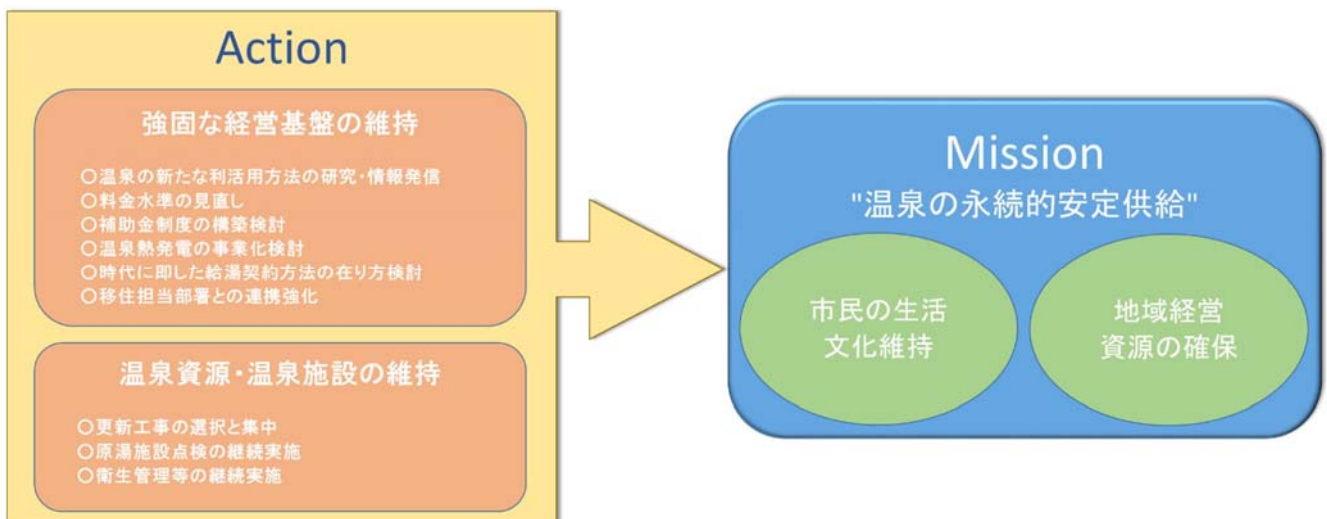
一方で、源湯場や配湯場等の基幹施設については、一度不具合が生じた際の影響が広範囲かつ長期間に及ぶことから定期的かつ計画的に更新を行い温泉の安定供給を図っていきます。

②源湯施設点検の継続実施

源湯の温度や揚湯量等のモニタリングのため、隔日で行っている源湯施設点検を引き続き実施し、温泉資源及び源湯施設の異常を早期に発見し、状況に応じた善後策を講じていきます。

③衛生管理等の継続実施

衛生上及び温泉利用者の信頼確保の観点から、温泉法の規定により温泉利用事業者は温泉成分の定期的（10年ごと）な分析が義務付けられています。諏訪市温泉事業は、温泉法上の温泉利用事業者ではありませんが、安全・安心な温泉を利用者に供給するため、各源湯及び配湯場で10年ごとに温泉成分分析を実施するほか、レジオネラ属菌類及び大腸菌群に関する検査をこれらの菌類が繁殖しやすい温度帯の配湯場等で実施し、利用者に分析結果の情報提供をしていきます。



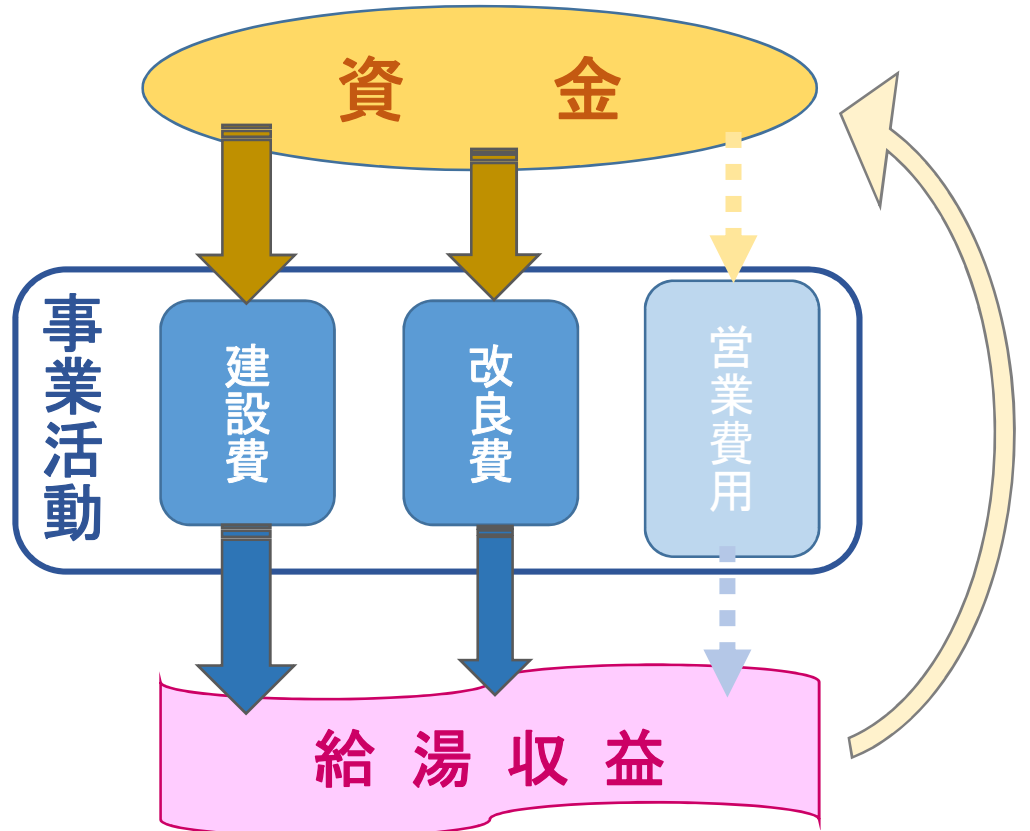
○諏訪市温泉事業の経営方針スキーム

<過去>

外部環境

- ・人口増加
- ・複数世代家族
- ・経済成長
- ・所得拡大
- ・家庭引湯のステータス

外部環境を背景に建設改良等の資本的支出を積極的に行うことにより給湯収益と資金を増加。

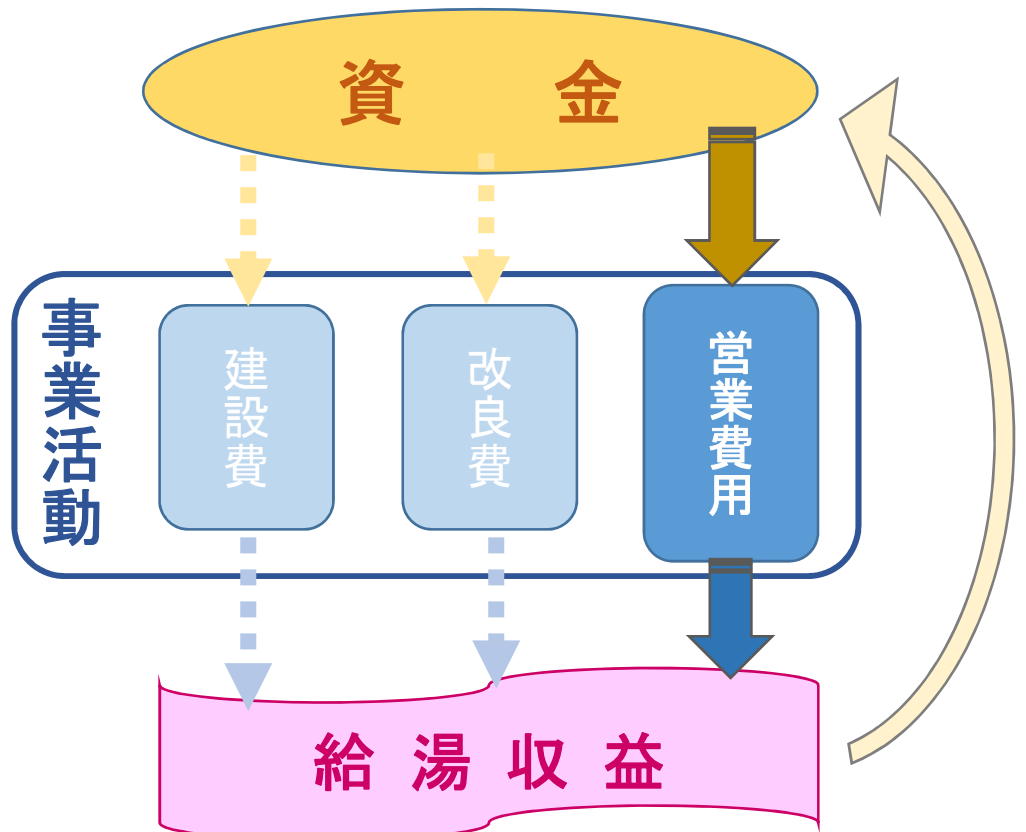


<これから>

外部環境

- ・人口減少
- ・核家族化
- ・経済成長の鈍化
- ・所得の伸び悩み
- ・家庭引湯に係るコストの相対的増加
- ・嗜好、生活様式、入浴形態の変化

外部環境が変化し、資本的支出を積極的に行うことにより給湯収益の増加・維持ができる時代は終焉。2-(1)に記したアクションなど収益的支出に資金を投じ、資本的支出を抑制することにより資金の確保と長期的な給湯収益の確保・減少幅の鈍化を図る。



(単位:千円)

○温泉事業資本的収支見込(税込)

区分	年度											
	29年度 (17年度) 【決算値】	30年度 (18年度) 【決算見込値】	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
資本的収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1. 企業債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. 加金の他	2,654	2,531	2,578	2,578	2,578	2,578	2,578	2,578	2,578	2,578	2,578	2,578
3. その他	12,380	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計 (A)	15,034	2,531	2,578	2,578	2,578	2,578	2,578	2,578	2,578	2,578	2,578	2,578
(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的収入	15,034	2,531	2,578	2,578	2,578	2,578	2,578	2,578	2,578	2,578	2,578	2,578
1. 建設改良費	129,686	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000
うち職員給与	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. 企業債償還金	29,912	21,912	16,312	11,108	5,552	0	0	0	0	0	0	0
3. その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計 (D)	159,598	156,912	151,312	146,108	140,552	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C)	144,564	154,381	148,734	143,530	137,974	132,422	132,422	132,422	132,422	132,422	132,422	132,422
補てん財源	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1. 損益勘定留保資金(現)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. 損益勘定留保資金(過)	105,242	122,656	120,384	126,799	125,936	120,384	120,384	120,384	120,384	120,384	120,384	120,384
3. 消費税収支調整額	9,410	9,813	12,038	12,038	12,038	12,038	12,038	12,038	12,038	12,038	12,038	12,038
4. 減債積立金取崩	29,912	21,912	16,312	4,693	0	0	0	0	0	0	0	0
計 (F)	144,564	154,381	148,734	143,530	137,974	132,422	132,422	132,422	132,422	132,422	132,422	132,422
補てん財源不足額 (E)-(F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
企業債残高	54,884	32,972	16,660	5,552	0	0	0	0	0	0	0	0
資金残高(運用含む)	1,705,396	1,753,396	1,823,954	1,891,363	1,955,919	2,017,959	2,072,084	2,118,468	2,157,280	2,188,682	2,212,835	2,229,895

(単位:千円)

○補てん財源使用可能額

使用可能額	125,056	115,384	127,981	125,718	128,681	133,158	137,293	135,527	134,771	135,455	134,035	131,451
1. 損益勘定留保資金(現)	431,661	451,474	444,202	451,799	450,718	453,462	466,236	483,145	498,289	512,676	527,747	541,397
2. 損益勘定留保資金(過)	113,255	84,327	88,551	82,461	71,089	58,543	46,494	40,518	33,701	25,609	19,780	15,271
3. 利益剰余金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. 繰越工事資金	9,410	9,813	12,038	12,038	12,038	12,038	12,038	12,038	12,038	12,038	12,038	12,038
5. 消費税収支調整額	42,917	21,005	4,693	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. 減債積立金	561,048	561,048	561,048	561,048	561,048	561,048	561,048	561,048	561,048	561,048	561,048	561,048
7. 建設改良積立金	1,283,346	1,243,051	1,238,513	1,233,064	1,223,573	1,218,249	1,223,109	1,232,277	1,239,847	1,246,826	1,254,647	1,261,205
計 (F)	1,283,346	1,243,051	1,238,513	1,233,064	1,223,573	1,218,249	1,223,109	1,232,277	1,239,847	1,246,826	1,254,647	1,261,205

(単位:千円)

○各種積立金

当年度における利益処分額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
当年度における取崩高	29,912	21,912	16,312	4,693	0	0	0	0	0	0	0	0
期末残高	42,917	21,005	4,693	0	0	0	0	0	0	0	0	0
当年度における利益処分額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
当年度における取崩高	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
期末残高	561,048	561,048	561,048	561,048	561,048	561,048	561,048	561,048	561,048	561,048	561,048	561,048
当年度における利益処分額	143,125	113,255	84,327	88,551	82,461	71,089	58,543	46,494	40,518	33,701	25,609	19,780
当年度における取崩高	344,578	457,833	542,160	630,711	713,171	784,261	842,804	889,298	929,816	963,518	989,127	1,008,908
期末残高	344,578	457,833	542,160	630,711	713,171	784,261	842,804	889,298	929,816	963,518	989,127	1,008,908

1. 投資計画

更新事業を中心とする投資については、計画期間中の各年度で135百万円（税込）の支出を計画し、施設の性質に応じ、事業の選択と集中を念頭に行っていきます。

管路施設：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。なお、管路の新規布設については、地区要望等を踏まえ、沿線の新規給湯契約希望者数や必要となる管路の延長及び配湯経路等を総合的に勘案し、投資を上回る収益が見込まれる場合に行うこととします。

源湯場・配湯場等基幹施設：定期的かつ計画的に更新を行い温泉の安定供給を図っていきます。

○施設更新工事計画

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
管路施設	送・配湯管布設替工事	← 随 時 実 施 →				
	源湯施設改良工事	中門川源湯	湯の脇源湯 あやめ源湯 ケーシング		湖柳源湯	柳並源湯
	配湯場施設改良工事	七ツ釜配湯場		湖柳配湯場	南部配湯場	
基幹施設	配湯場施設改良工事	湯小路配湯場(貯湯槽)			南部配湯場(貯湯槽)	
	中継施設改良工事	福島	城北	茶臼山	西方	尾玉第1
		2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
管路施設	送・配湯管布設替工事	← 随 時 実 施 →				
	源湯施設改良工事	南部源湯	三ツ釜源湯(1号) あやめ源湯 ケーシング	三ツ釜源湯(2号)	← 各施設の状況により決定 →	
	配湯場施設改良工事	中門川配湯場	あやめ配湯場	湯小路配湯場	← 各施設の状況により決定 →	
基幹施設	中継施設改良工事	北沢	双葉ヶ丘	尾玉第2	片羽	洪崎

※経営戦略策定時点における工事計画の概要であり、緊急工事の必要の現出等の事由により変動の可能性がある。

2. 財源計画

(1) 給湯収益

計画における給湯収益は、現行の料金水準を維持した場合の推計値としています。給湯収益は今後も減少が続くものと見込まれ、2019年度の計画初年度からの10年間で約70百万円(19.7%)減少する計画としています。

(2) 企業債

給湯収益の減少は今後も続くものと見込まれ、諏訪市温泉事業にとっては、長期的な財務内容の健全性の維持が大きな課題となるほか、内部留保資金を活用することにより計画期間中の財源を十分に賄うことが可能であることから、新たな企業債の発行は行わない計画としています。

3. 投資以外の支出に関する計画

平成 27 年度～平成 29 年度の 3 カ年の決算数値の平均値等過去の実績を基礎数値として計画期間中の数値を算出しています（Ⅷ「投資・財政計画における計画数値の算出方法」に詳細。）。

4. 投資・財政計画のまとめ

(1) 収益的収支計画

収益の柱である給湯収益が減少していくものの、今後も支出を継続的に抑制することにより、期間中の各年度において黒字を確保できる計画としています。

(2) 資本的収支計画

更新工事の選択と集中及び企業債発行を行わないことにより、長期的に財務内容の健全性を図る計画としています。

(3) その他

①資金残高

給湯収益の減少に伴い収益的収支における当年度純利益も減少していきますが、資本的収支における支出を抑制することにより資金残高は増加する計画としています。

②企業債残高

新たな企業債発行を行わない計画としているため、企業債残高は 2021 年度に皆減する計画としています。



揚湯ポンプ改良工事の様子



中継ポンプ改良工事の様子

VI 投資・財政計画への未反映事項の概要

投資・財政計画に比較的大きな影響を与えると考えられるものの、具体的な取り組みの実施について今後検討することとしていることから投資・財政計画に未反映としている事項は以下のとおりです。

(1) 温泉の新たな利活用方法の積極的情報発信

影響（短期的）⇨営業費用の増加・当年度純利益の減少

影響（長期的）⇨営業収益・当年度純利益の減少幅の鈍化

(2) 料金水準の見直し

影響⇨営業収益の減少・当年度純利益の減少

(3) 補助金制度の構築

影響（短期的）⇨営業費用の増加・当年度純利益の減少

影響（長期的）⇨営業収益・当年度純利益の減少幅の鈍化

(4) 温泉熱発電の事業化実現

影響⇨営業収益・当年度純利益の増加

VII 諏訪市温泉事業経営戦略の進捗管理・見直し

1. 経営戦略の進捗管理

(1) 施策の進捗管理

IV-2「ミッション達成に向けたアクション」に掲げる各項目の進捗について、計画期間中各年度の半期終了後に水道局内関係組織及び諏訪市公営企業運営審議会による点検を行います。

(2) 投資・財政計画の進捗管理

投資・財政計画のうち次に掲げる主要項目を中心に、計画期間中の各年度末に計画数値と決算数値の乖離幅を検証し、必要に応じ乖離を是正するための施策の実施又は計画の見直しを検討します。

<投資・財政計画主要項目>

○収益的収支計画

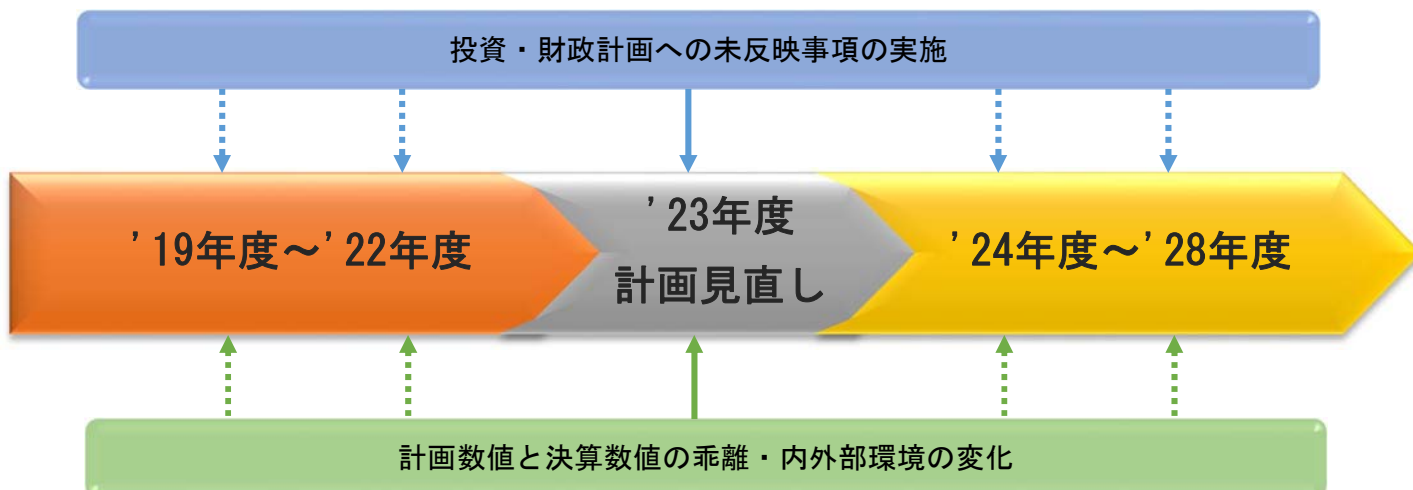
①給湯収益 ②営業費用 ③当年度純利益

○資本的収支計画

①企業債 ②建設改良費 ③企業債償還金 ④企業債残高 ⑤資金残高

2. 経営戦略の見直し

計画開始から5年目の2023年度に見直しを行うほか、投資・財政計画への未反映事項の実施及び投資・財政計画の進捗管理を実施することにより、必要が生じた際には見直しを行います。



Ⅷ 投資・財政計画における計画数値の算出方法

1. 収益的収入

(1) 給湯収益

平成 18 年度～平成 29 年度の用途別（家事用・公衆浴場用・その他）の給湯収益を基に、①年平均増減数式、②年平均増減率式、③べき曲線式による時系列傾向分析を行い、実績値との相関係数を基準に家事用及びその他は年平均増減率式を、公衆浴場用は年平均増減数式をそれぞれ採用し、これらから得た数値を足しあげた数値を各年度の給湯収益としている。

(2) 受託工事収益

給湯工事や修繕工事を受託した場合の収益であり、直近 3 年間（平成 27 年度～平成 29 年度を指す。以下同じ。）の実績から将来値を設定する。

(3) その他の営業収益

材料売却収益、諏訪市老人福祉センターに係る温泉熱利用料金等の収益であり、直近 3 年間の実績から将来値を設定する。

(4) 長期前受金戻入

平成 29 年度以前に取得した温泉施設及び平成 30 年度以降新規に取得するものとしている資産に係る財源のうち、加入金等の長期前受金について、資産の減価償却見合い分（平成 30 年度については、精進湯ビル除却に伴う除却費見合い分を含む。）を収益化したもの。平成 30 年度以降新規に取得する資産の財源として、毎年 2,343,600 円（税抜）の加入金があるものとして算出した。

(5) 受取利息及び配当金

定期預金、普通預金及び貸付金に係る利息の収入である。直近 3 年間の実績平均値は 2,163 千円であるが、主要貸付先への貸付金が終了するため 2021 年度以降貸付金に係る利息の収入は皆減するものとして算出。

(6) 雑収益

諏訪湖間欠泉センターへの七ツ釜源湯貸与利用料等の行政財産使用料等の収益であり、直近 3 年間の実績から将来値を設定する。

(7) 特別利益

特別利益は合理的に将来予測ができるものではないため見込まない。

2. 収益的支出

(1) 職員給与費

今後も現状の施設を維持していく前提であることから、実績値の職員数で計画期間の事業を運営することとし、直近 3 年間の実績から将来値を設定する。

(2) 動力費

平成 29 年度途中より新電力からの電力調達に切り替えたため、平成 29 年度の実績値を計上する。

(3) 修繕費

原湯費、配湯費、総係費の修繕費であり、直近 3 年間の実績から将来値を設定する。

(4) 材料費

原湯費、配湯費の材料費であり、修繕工事等に係る貯蔵品出庫分である。直近 3 年間の実績から将来値を設定する。

(5) その他（原湯費・手数料）

平成 29 年度途中より新電力からの電力調達に伴う電力供給調整手数料が発生しているため、平成 30 年度における 1 月あたりの当該手数料支払額の 12 倍を計上。

(6) その他（その他）

直近3年間の実績から将来値を設定する。

(7) 減価償却費

既設有形固定資産及び新規取得分有形固定資産に係る減価償却費の合計から算出。新規取得分有形固定資産は、毎年税抜122.7百万円の建設改良を行うものと仮定し、このうち3/5を機械及び装置（耐用年数：10年）、2/5を構築物（耐用年数：15年）に投資するものとして算出。

(8) 固定資産除却費

平成29年度の固定資産除却費を営業設備費を除く温泉改良費（税抜）で除して得られた係数（0.056）を各年度の温泉改良費（税抜）に乗じた数値を計上する。

$$c. f. : 6,474,956 \div (125,850,046 \div 108 \times 100) = 0.056$$

(9) 引当金繰入（退職給付引当金）

平成29年度時点の退職給付引当金残高は、退職給付債務額に対し約24百万円過多となっている状態である。計画期間中の10年間に2名の定年退職者があり、この職員らに合計44百万円の退職金を支給するものと仮定する。これにより理論上退職給付債務額に対し、退職給付引当金残高が20百万円不足することとなるため当該額を引き当てることとなるが、費用の平準化の観点から、計画上は毎年度2百万円ずつ計上することとする。

(10) 引当金繰入（賞与引当金）

直近3年間の実績から将来値を設定する。

(11) 引当金繰入（法定福利費引当金）

直近3年間の実績から将来値を設定する。

(12) 引当金繰入（貸倒引当金）

直近3年間の実績から将来値を設定する。

(13) 引当金繰入（修繕・特別修繕引当金）

計上しない。

(14) 支払利息

企業債の支払利息であり、既往企業債の償還に係る各年度の支払利息を計上する。

(15) その他営業外費用

直近3年間の実績から将来値を設定する。

(16) 特別損失（過年度損益修正損）

直近3年間の実績から将来値を設定する。

(17) 特別損失（その他特別損失）

平成30年度において精進湯ビル除却に伴う特別損失額27,304千円を計上するほかは計上しない。

3. 資本的収入

(1) 企業債

計上しない。

(2) 加入金

過去5年間の税抜額の平均（2,343,600円）に消費税及び地方消費税として平成30年度においては8%を、平成31年度（2019年度）以降は10%を加算し計上する。

(3) 補償料収入

各年度の変動が大きく不確実性が高いため見込まない。

4. 資本的支出

(1) 建設改良費

源湯部門に 73.6 百万円、配湯部門に 49.1 百万円（いずれも税抜）を投資するものとして計上。なお、消費税率は平成 30 年度においては 8%、平成 31 年度（2019 年度）以降は 10%としている。

(2) 企業債償還金

既往企業債に係る各年度の償還額を計上。

5. その他

(1) 資金残高

前年度資金残高+（利益剰余金+損益勘定留保資金+消費税資本的収支調整額）+（引当金繰入額*1-引当金取崩額*2）-資本的収支不足額の式により算出した額を計上。

*1、*2 貸倒引当金を除く。

*2 引当金取崩額の算出方法は以下のとおり。

退職給付引当金：2-（9）に記載のとおり計画期間中に 44 百万円の取崩しを計画するが、平準化の観点から毎年度 4.4 百万円ずつ取崩す計画とする。

修繕引当金：一定のルールの下で修繕引当金の取崩しを行うため平成 27 年度途中に定めた「修繕引当金の取崩しに関する内規」が施行されて間もないこと及び平成 28 年度に精進湯に係る修繕引当金の取崩し（一括収益化）が行われたことから平成 29 年度の実績値を計上する。

その他の引当金：前年度末における残高を翌年度において全額取り崩すこととしている。



昭和 20 年代の七ツ釜源湯

諏訪市温泉事業経営戦略

平成 3 1 年 3 月策定

編集・発行

諏訪市 水道局

〒392-0021

長野県諏訪市上川一丁目 1791 番地

TEL 0266-52-4141 (代表)

URL <http://www.city.suwa.lg.jp>