

# 諏訪市温泉事業経営戦略

## 【改定版】(案)

(令和 8 年度～令和 17 年度)

令和 8 年 3 月

諏訪市

## 目 次

<b>第1章 経営戦略策定の趣旨</b>	1
1-1 経営戦略策定・改定の目的	1
1-2 経営戦略策定の概要	2
1-3 計画の位置づけ	3
1-4 対象事業	4
1-5 計画期間	4
<b>第2章 諏訪市温泉事業の現状</b>	5
2-1 事業概要	5
2-2 施設の状況	6
2-3 料金の状況	9
2-4 組織の状況	10
2-5 これまでの経営健全化の取り組み	12
2-6 取り巻く環境変化	13
<b>第3章 経営状況</b>	18
3-1 経営比較分析表を活用した現状分析	18
3-2 料金収入の状況	22
3-3 企業債の状況	22
3-4 建設改良費と資金残高の状況	23
3-5 維持管理費の状況	23
3-6 事業環境や経営状況のまとめ	24
<b>第4章 将来の事業環境予測</b>	25
4-1 納湯件数の予測	25
4-2 納湯契約量の予測	26
4-3 料金収入の見通し	27
4-4 組織の見通し	27
4-5 施設の見通し	28
4-6 将来の事業環境まとめ	29
<b>第5章 経営の基本方針</b>	30
5-1 経営課題の整理	30
5-2 上位計画との関連性	30
5-3 経営の基本方針・施策目標	31

5-4 基本方針に基づく取組概要	32
<b>第6章 投資・財政計画（収支計画）</b>	<b>36</b>
6-1 温泉事業会計の構造	36
6-2 主な投資費用及び財源（資本的収支）の試算における考え方	37
6-3 投資以外の経費及び財源（収益的収支）の試算における考え方	39
6-4 財政シミュレーション	42
6-5 計画期間内における経営指標及び目標設定	44
6-6 料金回収率等の目標達成に向けたロードマップ	47
<b>第7章 経営戦略の事後検証及び更新方法</b>	<b>48</b>

**【巻末資料】**

投資・財政計画（収支計画）  
用語集

投資・財政計画及び用語集は  
完成版に附属する予定です。

## 第1章 経営戦略策定の趣旨

### 1-1 経営戦略策定・改定の目的

公営企業の経営にあたっては、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日総務省通知」が示され、公営企業はサービスの安定的な提供を継続できるように中長期的な視点に立って経営を行い、徹底した効率化、経営の健全化に取り組むことが求められています。

諏訪市の温泉事業においては、経営の基本計画として、平成31年3月に、平成31年度から令和8年度までの10年間を計画期間とする「諏訪市温泉事業経営戦略」を策定しています。

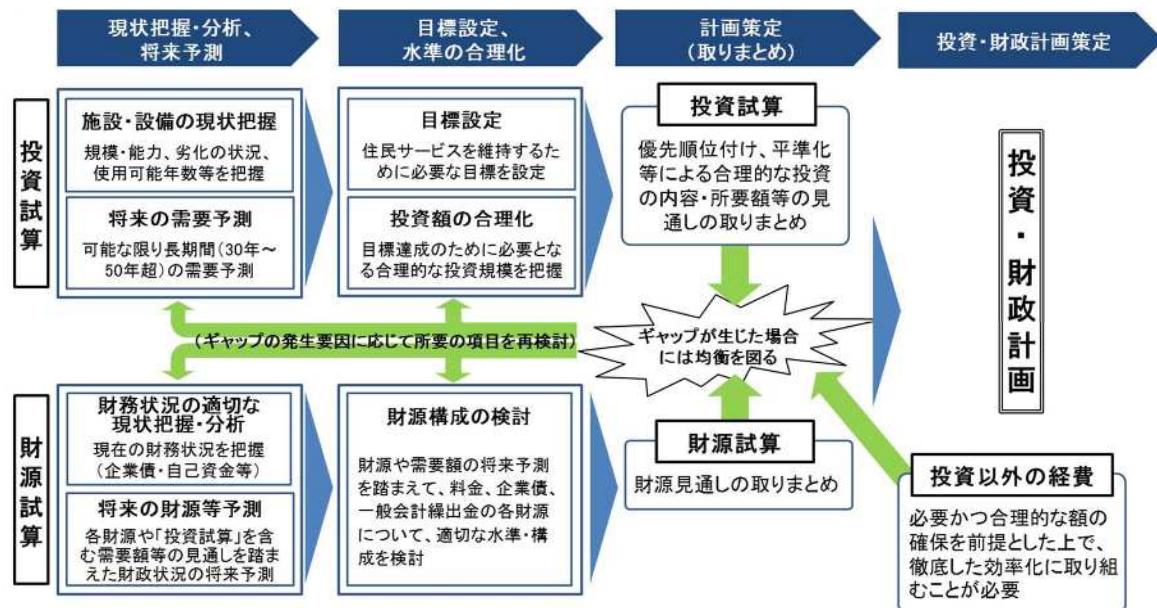
そうした中、「新経済・財政再生計画改革工程表2021 令和3年12月23日経済財政諮問会議決定」において、令和7年度までの経営戦略改定の要請がなされ、新たに策定・改定マニュアルが示されました。

平成29年に経営戦略を策定して以降、約7年が経過し、その間に新型コロナウイルスの流行や、今般の物価高騰、エネルギー価格高騰などの影響により、事業を取り巻く環境にも変化が生じてきている状況にあります。

こうした状況の変化に対し、令和8年3月、経営戦略を改定し、諏訪市温泉事業を安定的に運営できるよう、経営の健全化、事業の更なる経営基盤強化と財政マネジメントの向上を図っていきます。

## 1-2 経営戦略策定の概要

経営戦略とは、公営企業が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経営の基本計画であり、事業の現状把握・分析を行い、将来の需要予測を踏まえた、今後必要となる投資（支出額）の見通しに対し、財源（収入源）見通しを比較し、計画期間内の収支均衡（収支ギャップの解消）を目指すものであり、計画期間は10年間以上が基本とされています。



出典：「経営戦略策定・改定マニュアル 総務省」

図：経営戦略検討イメージ

経営戦略の構成については、「経営戦略策定・改定マニュアル 総務省」に基本構成が示されています。本計画においても各項目を網羅する形で作成します。

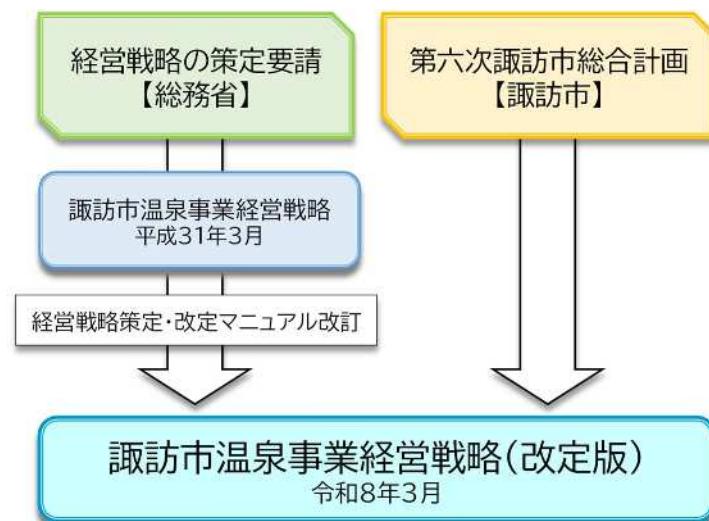
表：経営戦略の基本構成

構成	内容
(1) 事業概要	事業の概要や施設の現況、経営状況など
(2) 将来の事業環境	将来の水需要や老朽化の状況など
(3) 経営の基本方針	事業の課題を踏まえた経営方針や施策
(4) 投資・財政計画	投資試算及び財源試算の結果
(5) 経営戦略の事後検証、改定に関する事項	計画の進捗等の確認方法 次回改定の予定や経営改善に向けたロードマップ

出典：「経営戦略策定・改定マニュアル 総務省」より抜粋

### 1-3 計画の位置づけ

本計画は、平成31年3月に策定した「諏訪市温泉事業経営戦略」の内容を踏襲するとともに、諏訪市の最上位計画である「第六次諏訪市総合計画」との整合を図り、持続可能な温泉事業を実現するための新たな方針を示すものです。



図：計画の位置づけ

## 1-4 対象事業

本経営戦略においては、本市が経営する諏訪市温泉事業を対象とします。市の一般会計とは異なる、諏訪市温泉事業会計として運営しており、地方公営企業法の全部を適用し、公営企業会計方式にて経理を行っています。

表：対象事業（会計）

会計名	対象事業	地方公営企業法の適用
諏訪市温泉事業会計	諏訪市温泉事業	法の全部適用

## 1-5 計画期間

総務省が公表している「経営戦略策定・改定マニュアル」では、中長期的な視点から経営基盤の強化等に取り組むため、経営戦略の計画期間は10年間以上が基本とされています。また、策定した経営戦略については、国より令和7年度までの改定が要請されているところです。

これらを踏まえ、平成31年3月に策定した経営戦略の計画期間である平成29年度から令和8年度を見直し、新たに令和8年度から令和17年度の10年間を本経営戦略の計画期間とします。

### 経営戦略(改定版) 計画期間：令和8年度から令和17年度

表：計画期間

計画名称\年度	H29 2017	H30 2018	R1 2019	R2 2020	R3 2021	R4 2022	R5 2023	R6 2024	R7 2025	R8 2026	R9 2027	R10 2028	R11 2029	R12 2030	R13 2031	R14 2032	R15 2033	R16 2034	R17 2035
市上位計画																			
第6次総合計画										令和4~8年度（5カ年）									
温泉経営計画																			
経営戦略（当初）										諏訪市温泉事業経営戦略 平成31～令和10年度（10カ年）									
経営戦略（今回改定）											改定	諏訪市温泉事業経営戦略【改定版】 令和8～17年度（10カ年）							
（国要請）経営戦略改定期限										令和7年3月末までの改定を要請									

## 第2章 諏訪市温泉事業の現状

### 2-1 事業概要

本市の温泉の歴史は、神話にもその由来が記されるほど古く、鎌倉時代初期に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月に七ツ釜温泉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、市内源湯管理者に事業運営の統合を募り、賛同した源湯所有者に対して優先的な給湯と将来の負担軽減を図るとともに、余剰分の温泉を一般給湯に活用する事業を運営しています。

市内10箇所の源湯場において温泉の揚湯・受入れを行い、8箇所の配湯センターを経て、給湯契約者の元へ給湯を行っており、令和6年度実績で給湯件数1,663件、給湯契約量5,470.2リットル/分の規模となっています。

表：事業概要

事業	着工年月	給湯契約量	給湯契約件数
諏訪市温泉事業	昭和19年12月	5,470.2リットル/分	1,663件

※令和6年度末時点

## 2-2 施設の状況

### ① 源湯施設

現在 10 箇所の源湯から温泉の揚湯・受入れを行っています。他に 1 箇所は休止中、1 箇所は観光事業に利用している状況です。

表：源湯施設

源湯名	口径(mm)	深度(m)	許可揚湯量 (L/分)	温度(°C)	備考
南部源湯	250	0~180	2,000	75.5	
	150	180~500			
中門川源湯	350	0~170	1,500	57.0	
	300	170~200			
	250	200~500			
	200	500~800			
	125	800~1000			
湯小路温泉 (湯小路温泉統合組合)	200	0~150	受入 760	70.0	
	150	150~200			
	125	200~400			
小和田温泉 (小和田統合温泉組合)	200	0~150	受入 374	76.0	
	150	150~190			
	125	190~400			
湯の脇源湯	200	0~250	1,400	54.0	
	100	250~400			
新三ッ釜源湯 (通称：新三ッ釜第一源湯)	550	0~30	1,500	96.7	
	350	30~500			
	250	500~1000			
新三ッ釜第二源湯	550	0~20	2,000	61.0	
	300	20~200			
	200	200~250			
北浜源湯	150	0~50	400	休止中	平成9年7月から休止中
	100	50~100			
	75	100~400			
あやめ公園源湯	250	0~200	1,200	90.0	
	150	200~500			
七ッ釜 (間欠泉)	350	0~200	-	-	昭和63年4月より観光事業に利用
	250	200~600			
	裸孔	600~850			
湖柳源湯	200	0~150	700	59.0	
	150	150~400			
柳並源湯	350	0~200	2,000	54.0	
	250	200~500			

## ② ポンプ施設

ポンプ施設は、源湯用の揚湯ポンプ、配湯センターにおける送配湯ポンプ及び中継ポンプが設置されている状況です。

表：ポンプ施設

	施設名称	ポンプの種類	全揚程 (m)	揚湯量 (㍑/分)	動力 (kw)	ポンプ 設置台数	備考
揚 湯 ポン プ	南部源湯	ボアホールポンプ	75	1,100	22.0	1	
	中門川源湯	ボアホールポンプ	58	1,500	30.0	1	
	湯小路源湯	ボアホールポンプ	50	1,000	18.5	1	湯小路温泉統合組合所有
	田宿源湯	ボアホールポンプ	70	900	22.0	1	小和田統合温泉組合所有
	湯の脇源湯	ボアホールポンプ	65	1,200	22.0	1	
	新三ツ釜第1源湯	ボアホールポンプ	60	1,300	22.0	1	一号泉・二号泉混合し、あやめ 貯湯槽へ送湯
	新三ツ釜第2源湯	ボアホールポンプ	40	2,000	22.0	1	
	北浜源湯	休止中					
	あやめ公園源湯	ボアホールポンプ	40	1,500	22.0	1	
	湖柳源湯	ボアホールポンプ	55	450	11.0	1	
	柳並源湯	ボアホールポンプ	50	2,000	30.0	1	
送 湯 ポン プ	南部配湯センター	ボアホールポンプ	30	1,700	22.0	2	貯湯槽容量150t(予備1台)
	中門川配湯 センター	南部線	ボアホールポンプ	60	1,200	30.0	2
		四賀線	ボアホールポンプ	60	900	22.0	2
		福島線	ボアホールポンプ	30	400	5.5	2
	貯湯槽中継	ボアホールポンプ	22	800	5.5	2	予備1台
	湯小路配湯 センター	大手線	ボアホールポンプ	60	700	15.0	1
		北沢線	ボアホールポンプ	50	1,300	22.0	1
		湯の脇配湯センター	ボアホールポンプ	55	1,400	22.0	2
	あやめ配湯 センター	七ツ釜送湯	ボアホールポンプ	15	5,000	30.0	2
		北浜線	ボアホールポンプ	30	350	3.7	七ツ釜貯湯槽へ直送(予備1台)
	七ツ釜配湯 センター	湖柳線	ボアホールポンプ	70	950	22.0	貯湯槽容量200t(湖柳・大和線 予備1台)
		大和線	ボアホールポンプ	70	950	22.0	
		湯の脇	ボアホールポンプ	70	950	22.0	(湯の脇・西方線予備1台)
		西方線	ボアホールポンプ	70	950	22.0	
		柳並線	ボアホールポンプ	40	1,000	15.0	1
	湖柳配湯センター	ボアホールポンプ	60	800	15.0	2	貯湯槽容量100t(予備1台)
	柳並配湯センター	ボアホールポンプ	50	2,000	30.0	2	貯湯槽容量150t(予備1台)
中 継 ポン プ	福島中継	タービンポンプ	52	300	5.5	1	休止中
	北沢中継	タービンポンプ	40	350	5.5	1	
	尾玉第一中継	タービンポンプ	90	90	3.7	1	
	尾玉第二中継	タービンポンプ	70	60	2.2	1	
	双葉ヶ丘中継	タービンポンプ	70	60	2.2	2	休止中
	片羽中継	タービンポンプ	120	100	5.5	1	
	茶臼山中継	タービンポンプ	120	100	5.5	1	
	城北中継	タービンポンプ	65	420	7.5	1	
	渋崎中継	タービンポンプ	80	800	18.5	2	予備1台
	西方中継	タービンポンプ	25	350	3.7	1	

### ③ 管路施設

温泉管路は、源湯から配湯センターまでの送湯管が約 4.7km、配湯センターから供給元までの配湯管が約 59.9km となっており、全体延長で約 64.5km 保有しています。

表：年度別管路延長（送湯管）

年度	区分	S-PVC	GNG	SUS	合計
H29年度末	延長(m)	1,179	3,539	6	4,724
	構成比	25.0%	74.9%	0.1%	100.0%
H30年度末	延長(m)	1,128	3,590	6	4,724
	構成比	23.9%	76.0%	0.1%	100.0%
R1年度末	延長(m)	1,128	3,588	8	4,724
	構成比	23.9%	76.0%	0.2%	100.0%
R2年度末	延長(m)	1,085	3,614	8	4,707
	構成比	23.1%	76.8%	0.2%	100.0%
R3年度末	延長(m)	1,046	3,642	14	4,702
	構成比	22.2%	77.5%	0.3%	100.0%
R4年度末	延長(m)	996	3,667	13	4,676
	構成比	21.3%	78.4%	0.3%	100.0%
R5年度末	延長(m)	890	3,757	14	4,661
	構成比	19.1%	80.6%	0.3%	100.0%
R6年度末	延長(m)	890	3,757	10	4,657
	構成比	19.1%	80.7%	0.2%	100.0%

表：年度別管路延長（配湯管）

年度	区分	SGP-W	S-PVC	HTLP	SUS	GNG	GNG-T及びGXE-L	イノアック管	PXE-G及びPXE-L	合計
H29年度末	延長(m)	214	737	252	71	39,959	2,593	16,500	282	60,608
	構成比	0.4%	1.2%	0.4%	0.1%	65.9%	4.3%	27.2%	0.5%	100.0%
H30年度末	延長(m)	214	638	247	78	40,275	2,593	16,365	282	60,692
	構成比	0.4%	1.1%	0.4%	0.1%	66.4%	4.3%	27.0%	0.5%	100.0%
R1年度末	延長(m)	214	610	247	78	40,376	2,593	16,321	282	60,721
	構成比	0.4%	1.0%	0.4%	0.1%	66.5%	4.3%	26.9%	0.5%	100.0%
R2年度末	延長(m)	214	567	247	78	40,451	2,593	16,321	282	60,753
	構成比	0.4%	0.9%	0.4%	0.1%	66.6%	4.3%	26.9%	0.5%	100.0%
R3年度末	延長(m)	203	529	247	81	40,514	2,593	16,321	282	60,770
	構成比	0.3%	0.9%	0.4%	0.1%	66.7%	4.3%	26.9%	0.5%	100.0%
R4年度末	延長(m)	93	449	247	81	40,470	2,553	16,262	282	60,437
	構成比	0.2%	0.7%	0.4%	0.1%	67.0%	4.2%	26.9%	0.5%	100.0%
R5年度末	延長(m)	144	444	250	80	39,937	2,512	16,301	282	59,950
	構成比	0.2%	0.7%	0.4%	0.1%	66.6%	4.2%	27.2%	0.5%	100.0%
R6年度末	延長(m)	144	420	250	80	39,926	2,512	16,269	282	59,883
	構成比	0.2%	0.7%	0.4%	0.1%	66.7%	4.2%	27.2%	0.5%	100.0%

## 2-3 料金の状況

本市の温泉料金は、契約湯量に応じて料金を徴収する定量制を採用しており、用途は「一般用」と「公衆浴場用」の二種類が設定されています。また、源湯所有者の料金は下記に示す料金を1/2に軽減しています。

全国の温泉事業における料金設定は以下のとおりです。本市と同様に定量制となっている団体のほか、水道・下水道と同様に従量料金制の二部料金を採用している団体もあります。

表：温泉料金表（2ヶ月/税抜）

区分 種別	毎分1.8円あたり	
一般	21,600	円
公衆浴場	15,048	円

表：温泉料金体系比較（公営企業会計適用団体）

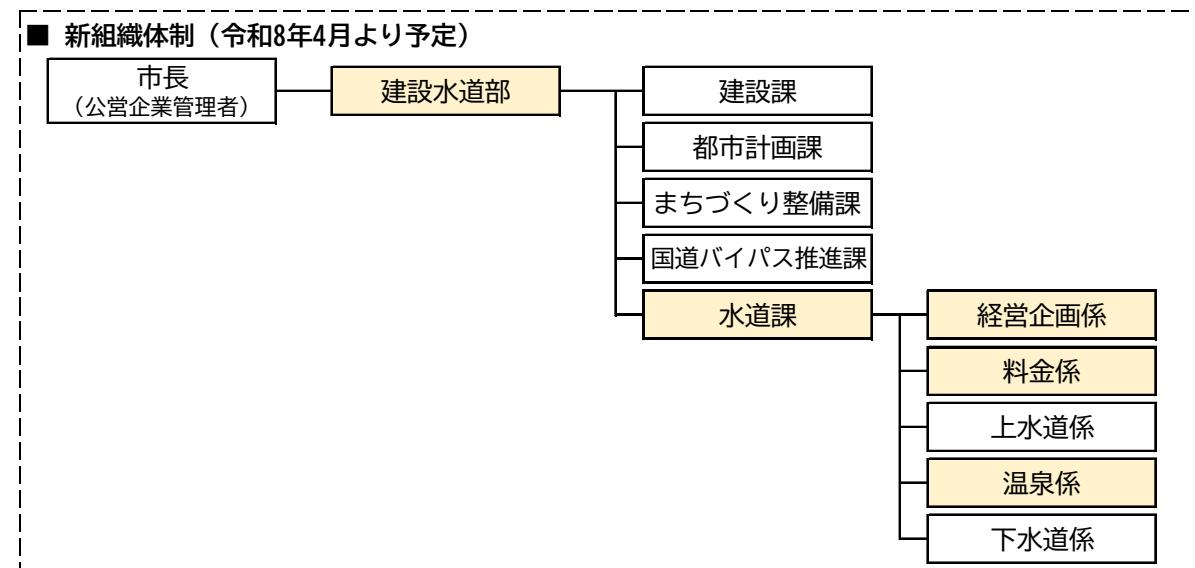
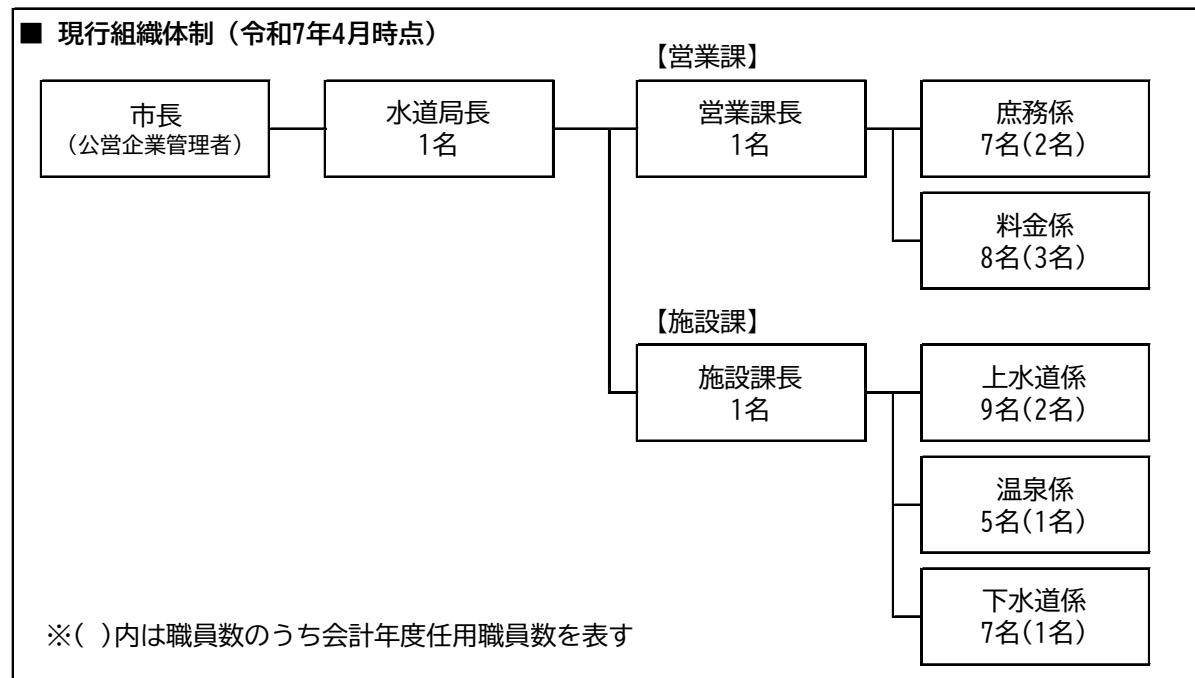
市町村	料金体系（各事業体の温泉条例等より抜粋）		
	料金体系	用途	料金設定概要
諏訪市	定量制	一般用 公衆浴場用	供給量1.8L/分あたりで単価設定
仙北市	定量制	一般用 公衆浴場用	供給量1日9KLあたりで単価設定
笛吹市	従量制 (二部料金制)	一般給湯 公衆給湯	契約口数に応じた基本料金(基本給湯量あり)と超過料金の併用。超過料金は遙増型。
大町市	定量制	なし	契約1口(1.5L/分)あたりで単価を設定。 単価は給湯地区により異なる。
熱海市	従量制 (二部料金制)	自家用 営業用 共同用 団体用	用途によって基本料金、基本水量、超過料金単価は異なる。超過料金は遙増型。
伊豆市	定量制 (二部料金制)	自家用 営業用 団体用	地区により定量制・従量制の区分が異なる。 定量制の場合、地区により単位・単価が異なる。 従量制は二部料金制となっており、契約水量に応じた基本料金が設定されている。 二部料金制の超過料金単価は均一となっている。
指宿市	定量制 (二部料金制)	宿泊施設用 公衆浴場用 事業所・事務所用 自家用	基本料金は種類別及び浴槽容量に応じて設定。 割増料金は浴槽容量の超過ごとor給栓の増加ごとに設定。
湯河原町	定量制 従量制 (二部料金制)	権利配湯 保証貸与配湯 臨時貸与配湯 施設使用配湯	温泉配湯の種類には単価が設定されているが、使用区分も別途設定されている。 従量料金は配湯持分量に対し徴収される基本料金及び使用料+超過料金となつておらず、基本水量は設定されていない。 定量制は配湯持ち分量に対して徴収される基本料金+使用料金で設定されている。
河津町	定量制 従量制 (二部料金制)	自家用 営業用 その他	従量制の基本料金は契約水量に応じて設定。超過料金単価は均一となっている。
松崎町	定量制 (自家用のみ二部料金制)	自家用 営業用 その他	営業用、その他は1口(5L/分)あたりの定量制。 自家用は基本料金に20m <sup>3</sup> の基本水量を含む。超過料金は均一。 最低使用料の設定あり(5L/分を超えるものでなければならぬ)
西伊豆町	従量制 定量制 ※地区により異なる	自家用 営業用 その他	地区により定量月額制と従量制がある。 従量制の場合は毎分ごとの契約給湯量に応じた基本使用料+超過料金の二部料金制を採用。超過料金単価は均一。
新温泉町	従量制 (二部料金制)	一般用 農業用 営業用	口径別の基本料金+超過料金の二部料金制 基本水量も口径に応じて設定

## 2-4 組織の状況

令和7年4月時点における組織の状況については、本市の温泉事業に関する事務を処理するため、水道局が設置されています。水道局内で温泉事業に関連する係は、庶務係、料金係、温泉係です。業務を分担・管理し、相互の連携を図りながら事業を推進してきました。

なお、令和8年4月より組織再編を予定しており、建設部と水道局を統合して「建設水道部」とし、道路・上下水道・温泉など生活の基盤であるインフラの整備、維持管理をより一体的、効率的に行う体制として、安心・安全な地域づくりを一層促進することを目的としています。

### ① 現行組織体制（令和7年4月時点）と新組織体制（令和8年4月より予定）

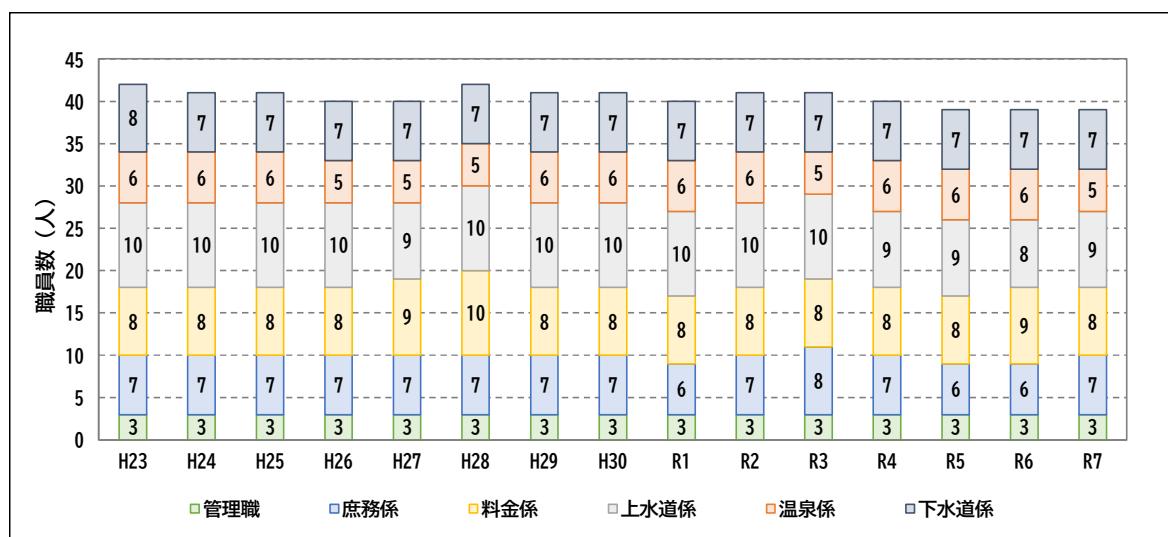


## ② 事務分掌（令和8年4月より予定）

表：各係の主な事務分掌

課	係	主な事務処理概要
水道課	経営企画係	水道、温泉及び下水道事業の予算の編成及び決算の調整に関すること 水道、温泉及び下水道事業の各種調査や運営計画に関すること 公共下水道の基本計画の策定、事業計画の認可に関すること 水道、温泉料金及び下水道使用料の改定に関すること 温泉供給契約の事務処理に関すること 国庫補助事業及び起債借入の申請に関すること 諏訪湖流域下水道事業の関連業務に関すること
		水道の使用開始、休止の申し込み受付に関すること 水道メーターの検針に関すること 水道、温泉料金及び下水道使用料の徴収に関すること 水道料金等の未納について滞納整理に関すること 下水道受益者負担金に関する事務に関すること
		配水管の布設工事に関すること 導送水管、配水管の布設替工事に関すること 導送水管、配水管の漏水調査及び漏水修理工事に関すること 水道施設の維持管理及び耐震化に関すること 指定給水工事事業者の指導に関すること 水源及び配水池の維持管理に関すること 水質検査に関すること 埋設物の管路図（マッピング）の整備に関すること 指定給水装置工事事業者の申請及び更新手続きに関すること
		給湯区域への配湯に関すること 源湯設備、温泉施設の維持管理に関すること 漏湯箇所の調査、修理に関すること 老朽化施設の修繕及び布設替等の改良工事に関すること
		公共下水道事業の計画や事業認可の申請等に関すること 公共下水道工事の設計、施工に必要な調査等の実施に関すること 公共下水道工事の管理監督及び請負業者の指導・育成に関すること 室内排水設備の計画の確認申請に関すること 室内排水設備の工事の検査に関すること 下水道管渠の調査に関すること 下水道管渠及びポンプ場の清掃に関すること 公共污水栓の設置工事に関すること 下水道本管の供用開始事務に関すること 下水道汚水の水質検査に関すること 下水道指定工事店の申請及び更新手続きに関すること
		（略）

## ③ 職員数の推移



図：職員数の推移

## 2-5 これまでの経営健全化の取り組み

### ① 納湯契約件数・納湯契約量減少の抑制

- ・ 平成 25 年 4 月に一般納湯及び公衆浴場の加入金を値下げ改定
- ・ 平成 25 年 4 月に公衆浴場料金の値下げ改定

### ② 水道局直営の入浴施設「精進湯」の営業廃止

- ・ 平成 29 年 3 月に精進湯の営業廃止

### ③ 公営企業運営審議会実施

- ・ 平成 29 年 9 月に諏訪市公営企業運営審議会条例実施

### ④ 温泉の魅力発信

- ・ 移住交流担当部署との連携強化

### ⑤ 再生可能エネルギー活用

- ・ 平成 27 年 11 月に温泉暖房システムを水道局へ導入開始
- ・ 令和元年に温泉熱発電実証実験開始

### ⑥ グリーンボンドの購入

- ・ 諏訪市ゼロカーボンシティ宣言に基づき、地方自治体等の発行するグリーンボンド購入

### ⑦ 資産の有効活用

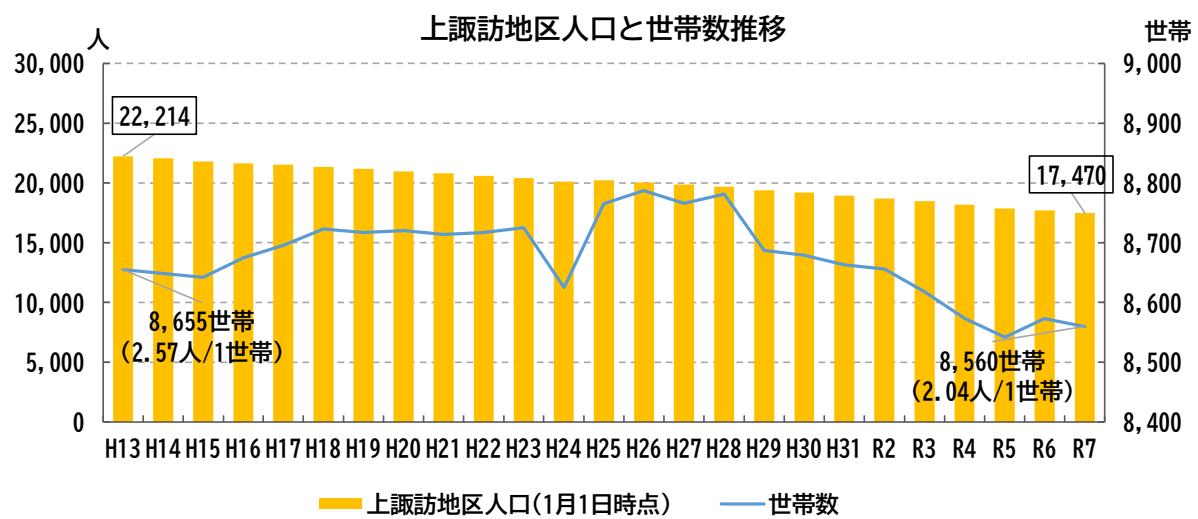
- ・ 諏訪市土地開発公社への短期貸付による利息収入の確保

## 2-6 取り巻く環境変化

### (1) 上諏訪地区人口の減少

主要給湯エリアである上諏訪地区の人口は、年々減少傾向で推移し、令和7年で17,470人となっており、平成13年の22,214人からの24年間で約4,744人(約21.4%)減少している状況です。また、世帯数は人口減少の推移と必ずしも一致はしていないものの、一世帯あたりの人員は平成13年で2.57人、令和7年で2.04人と少なくなっています、核家族化が進んでいると考えられます。

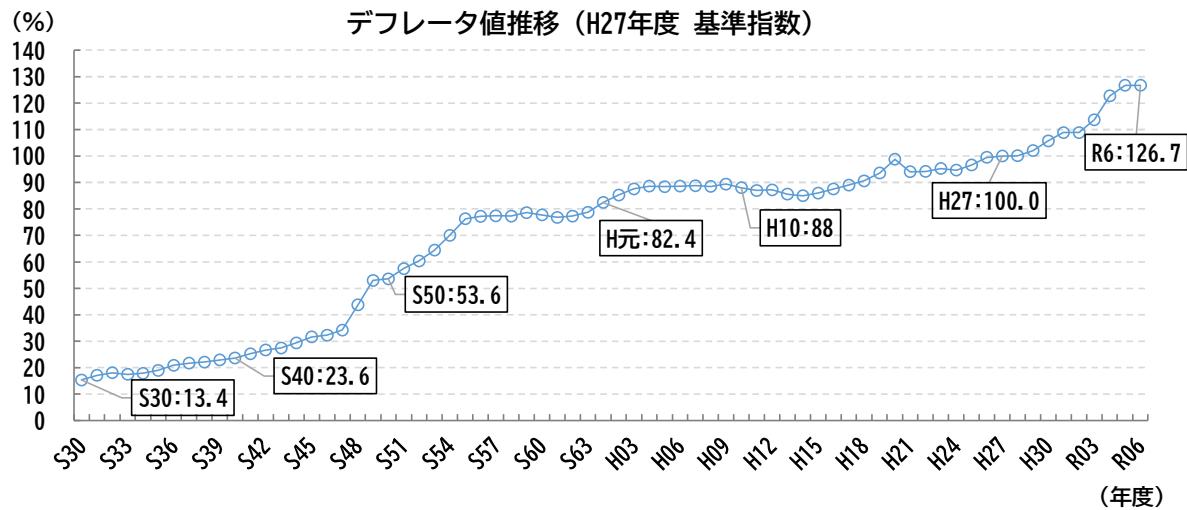
給湯エリアにおける人口減少や核家族化による温泉離れが、給湯契約件数の減少の一因となっています。



図：上諏訪地区人口と世帯数推移

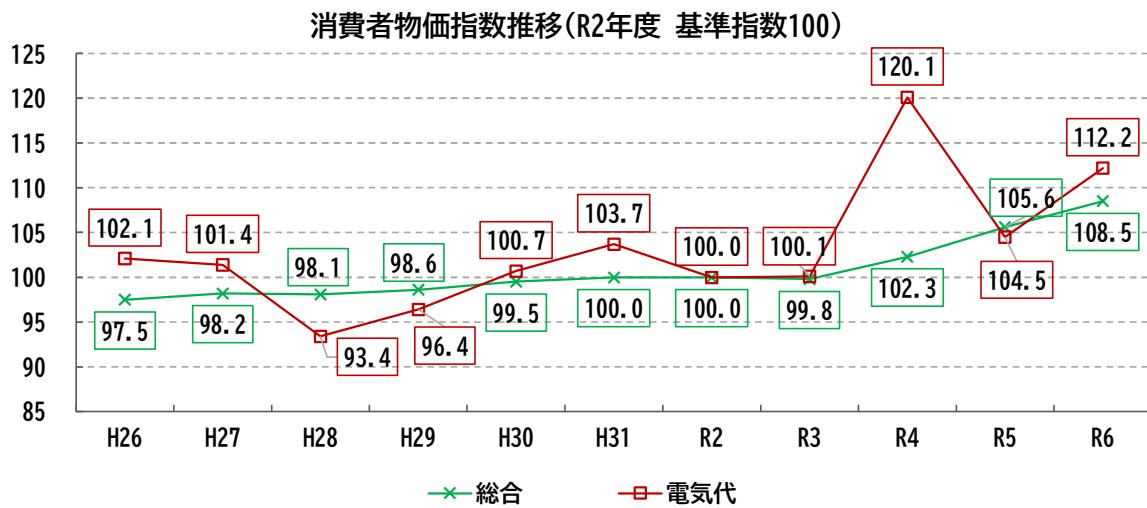
## (2) 物価上昇

温泉事業の運営においては、建設費や維持管理費などの経費が必要になりますが、近年は建設資材や労務費、電気代等のエネルギー価格が高騰し、物価上昇が顕著となっています。建設物価デフレータ値（国土交通省）及び消費者物価指数（総務省）における物価指数の推移を示します。



出典：国土交通省建設物価デフレータより類似事業である（上・工業用水道用）を引用

図：建設物価デフレータ値推移



出典：総務省統計局消費者物価指数より

図：消費者物価指数推移

### (3) 利用者アンケート

温泉利用者に対して温泉事業に関するアンケートを実施しました。令和7年6月から7月にかけて実施し、回答率は59%でした。(400通送付・235通回答あり)

各設問の回答結果について以下に示します。

#### 【質問1：温泉給湯契約の目的】

質問内容	温泉給湯契約の目的を選択してください。	
	選択項目	回答数
回答	① 一般家庭【83%】	196
	② 営業用【6%】	14
	③ 共同浴場【9%】	20
	④ その他【2%】	4
	⑤ 未記入【0%】	1
計		235

#### 【質問2：温泉利用頻度 ※一般家庭回答者のみ】

質問内容	質問1で「①一般家庭での温泉利用」を選択した方にお伺いします。 ご家庭で温泉を使用している頻度に最も近いものを選択してください。	
	選択項目	回答数
回答	① 毎日使用している【90%】	177
	② 週に2~3回使用している【3%】	6
	③ 月に数回使用している【4%】	7
	④ 年に数回使用している【2%】	4
	⑤ 全く使用していない【1%】	1
計		195

#### 【質問3：情報公開についての認知度（興味関心・経営状況理解）】

質問内容	市では利用者や市民の皆様に経営状況や施設の状況に関する情報公開を行っており、温泉事業の経営については「経営戦略」を公開しているほか、毎年度の決算状況をホームページ上で公開しています。 これらの情報の認識の度合いについて選択してください。	
	選択項目	回答数
回答	① 公開していることを知らなかった【67%】	159
	② 公開していることは知っているが見たことはない【22%】	51
	③ 公開していることを知っており、内容をみたことがある【8%】	19
	④ 公開していることを知っており、詳細な内容を把握している【1%】	2
	⑤ 未記入【2%】	4
計		235

【質問4：価格に対する意識】

質問	温泉料金を財源として、日々の維持管理や施設修繕、配湯管の布設替えなど、安定した給湯を継続するための取り組みを行っておりますが、現行の温泉料金（請求額）の感じ方について選択してください。	
	選択項目	回答数
回答	① 非常に高いと感じる【23%】	54
	② 少し高いと感じる【45%】	106
	③ 妥当な水準と感じる【24%】	57
	④ 少し安いと感じる【1%】	3
	⑤ 非常に安いと感じる【0%】	0
	⑥ わからない【3%】	7
	⑦ 未記入【4%】	8
	計	235

【質問5：老朽設備の更新と料金についての意識】

質問	近年、温泉施設（源湯施設や配湯管など）の老朽化が進行し、温泉の安定供給を継続するために必要となる維持管理や施設修繕・更新に係るコストが上昇しており、必要な財源確保を目的として、将来的に温泉料金の値上げをしなければならなくなる可能性があります。その上で、温泉施設の更新と温泉料金に関して、あなたの考えに最も近いと思うものを選択してください。	
	選択項目	回答数
回答	① 料金が高くなつても、積極的に温泉施設の更新を行ってほしい【4%】	9
	② 料金がやや高くなつても、必要な温泉施設の更新を行ってほしい【34%】	81
	③ 温泉施設の更新時期が遅れたとしても、料金値上げは極力抑えてほしい【32%】	75
	④ さらなる経営努力によりいかなる状況となつても料金値上げは行うべきではない【14%】	33
	⑤ わからない【6%】	13
	⑥ その他【5%】	12
	⑦ 未記入【5%】	12
	計	235

【質問6：利用者の少ない管路の整理・縮小についての意識】

質問	温泉契約者の減少のため、近い将来において全ての温泉施設（源湯施設や配湯施設など）の更新や維持管理に必要な経費の確保が難しいおそれがあります。この対策として、料金改定による必要な経費の確保又は利用者の少ない管路の整理、縮小を検討する必要があります。この点に関して、あなたの考えに最も近いと思うものを選択してください。	
	選択項目	回答数
回答	① 料金の値上げをしても将来の利用者のために温泉施設（管路）を維持していくべきだ【14%】	32
	② 現在の利用者に合わせた、温泉施設（管路）の整理・縮小はやむを得ない【57%】	135
	③ 料金の値上げをしないために、温泉施設（管路）の整理・縮小を積極的に推進するべきだ【14%】	33
	④ わからない【8%】	18
	⑤ その他【4%】	10
	⑥ 未記入【3%】	7
		計

## 【質問回答及び意見（フリーアンサー）のまとめ】

- 一般家庭での利用者の割合が大多数であり、毎日の温泉利用が90%となっています。意見として、「毎日利用しておりありがたい」、「生活の一部」、「地域の宝」といった声が多数あり、**生活に必要不可欠な存在となっています。**
- 価格に対しては24%が妥当な水準と感じている一方で、少し高いと感じている方が45%と半数近い結果です。意見として「(温泉)下水道料金が高すぎる」という声が多数あり、**温泉に対する下水道使用料の値上げに反対する声が多い状況です。**
- ただし、施設の老朽化と絡めた場合に、料金がやや高くなつても、必要な温泉施設の更新を行うべきという回答が34%となっており、意見としても維持管理・老朽化を心配する声もあり、**温泉供給維持のため必要となる施設投資は求められています。**
- 利用者の少ない管路の整理・縮小に関しては、整理・縮小はやむを得ないという回答が過半数以上の57%となっており、**事業規模について見直しの必要性が高まっている状況です。**
- 情報公開については、大多数が公開していることを知らなかつたという意見があるため、上記の回答結果や意見についても、**経営状況に対する周知、理解促進でアンケート結果が変化する可能性もあると考えます。**

## 第3章 経営状況

### 3-1 経営比較分析表を活用した現状分析

経営比較分析表とは、複数の指標に基づき各地方公営企業を比較・分析し、経営の状況や課題を把握するためのもので、経営戦略の策定においては、この指標の活用が推奨されています。

ここでは、それらの指標のうち、「経営の健全性」や「施設の老朽化」を判断するための以下の指標により、本市の温泉事業の経営状況について現状分析を行いました。

なお、比較については総務省ホームページによる地方公営企業年鑑における最新公表である令和5年度数値までを用いて算出しています。評価指標の概要は以下のとおりです。

#### 【経営の健全性に関する指標】

経常収支比率（%） ⇒ 経常的な収益状況に関する指標【大きい程望ましい】

累積欠損金比率（%） ⇒ 累積の欠損金状況に関する指標【小さい程望ましい】

流動比率（%） ⇒ 債務支払能力に関する指標【大きい程望ましい】

企業債残高対営業収益比率（%） ⇒ 企業債残高の規模に対する指標【小さい程望ましい】

料金回収率（%） ⇒ 経費に対しての料金水準に関する指標【大きい程望ましい】

#### 【施設の老朽化に関する指標】

有形固定資産減価償却率（%） ⇒ 資産の経年化進行状況に関する指標【小さい程望ましい】

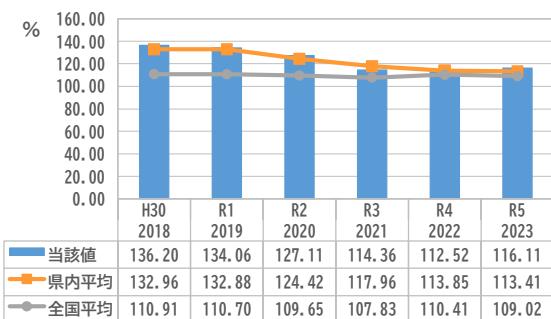
## (1) 個別指標状況

### ① 経常収支比率 (収益性：大きい程望ましい)

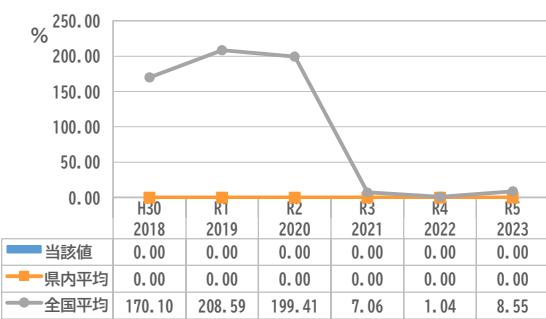
事業収益で、維持管理費や支払利息等の費用をどの程度賄えているかを表す指標です。数値が100%未満の場合、単年度の収支が赤字であることを示しています。令和5年度に至るまで100%を超えており黒字経営となっています。ただし、5年間で約20ポイント収益性が低下していることから、注意が必要な状況です。

### ② 累積欠損金比率 (累積欠損：小さい程望ましい)

営業収益に対する累積欠損（複数年にわたって累積した損失）の状況を表す指標であり、0%であることが求められます。当該数値は0%であることから、令和5年度まで欠損は発生していませんが、引き続き損失の発生に備える必要があります。



図：①経常収支比率



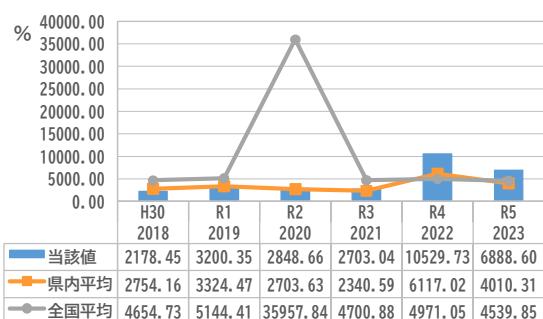
図：②累積欠損金比率

### ③ 流動比率 (債務支払能力：大きい程望ましい)

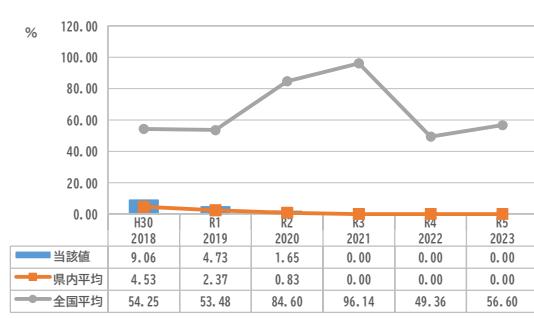
短期的な債務に対する支払能力を表す指標で、1年内に支払うべき債務に対して支払うことができる現金等があるかを示しており、100%以上であることが必要です。県内や全国平均と比べても高い支払能力を有しており、債務支払能力に問題はありません。

### ④ 企業債残高対営業収益比率 (企業債残高規模：小さい程望ましい)

営業収益に対する企業債残高の割合であり、企業債残高の規模を示す指標です。令和5年度時点では企業債残高はゼロであり、企業債に依存していない状況です。



図：③流動比率



図：④企業債残高対給水収益比率

## ⑤ 料金回収率（料金水準の適切性：大きい程望ましい）

温泉供給に係る費用がどの程度給湯収益で賄われているかを表す指標であり、数値が 100% を下回っている場合、供給に係る費用が給湯収益で賄われておらず、原価割れの状況となります。

現在は 100% 以上を確保していますが、県内や全国平均では数値低下の傾向が見られるため、本市においても指標に注視していく必要があります。

## ⑥ 有形固定資産減価償却率（保有資産の老朽化度合：小さい程望ましい）

有形固定資産のうち償却対象資産の減価償却がどの程度進んでいるかを表す指標で、資産の老朽化度合いを示します。県内及び全国平均と比較して法定耐用年数が近い資産が多く、施設更新等の必要性が高くなっていることを示しています。



図:⑤料金回収率



図:⑥有形固定資産減少償却率

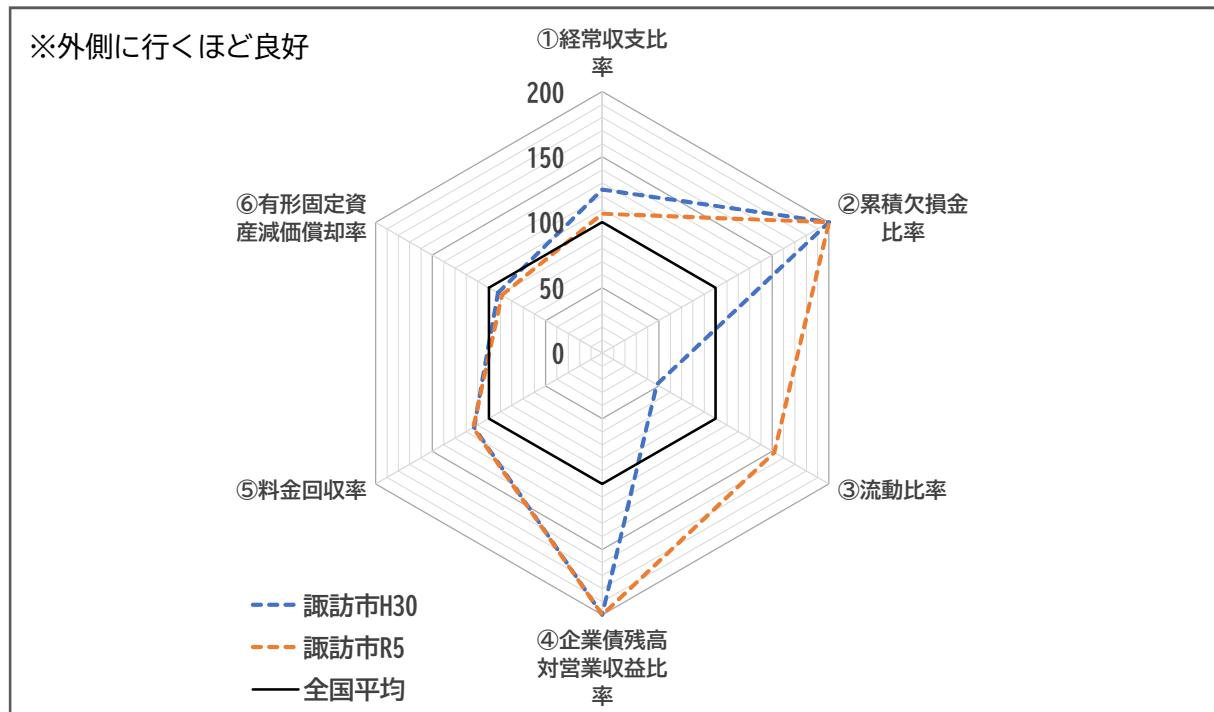
## (2) 全体指標状況

各指標について、本市における平成 30 年度と令和 5 年度の経年変化の傾向と、県内平均、全国平均との事業体間比較結果を以下に示します。

レーダーチャート値は外に行くほど良好な状況を示しています。これまで黒字経営を維持しており、②累積欠損金の発生はありません。しかし、①経常収支比率が 5 年間で大幅に減少しており、急激に収益性が低下している状況です。⑥有形固定資産減価償却率が県内平均や全国平均と比較すると高率であり、法定耐用年数に近づいている資産を多く保有しており、施設更新等の必要性が高まっています。

表：諏訪市経年変化・県内平均・全国平均比較

項目	諏訪市			県内平均		全国平均	
	H30	R5	経年変化	R5	比較	R5	比較
経営の健全性	①経常収支比率	136.20	116.11	↓	113.41	↑	109.02
	②累積欠損金比率	0.00	0.00	—	0.00	—	8.55
	③流動比率	2,178.45	6,888.60	↑	4,010.31	↑	4,539.85
	④企業債残高対営業収益比率	9.06	0.00	↑	0.00	—	56.60
	⑤料金回収率	107.46	108.29	↑	100.54	↑	94.93
施設の老朽化	⑥有形固定資産減価償却率	76.63	79.63	↓	65.86	↓	70.59

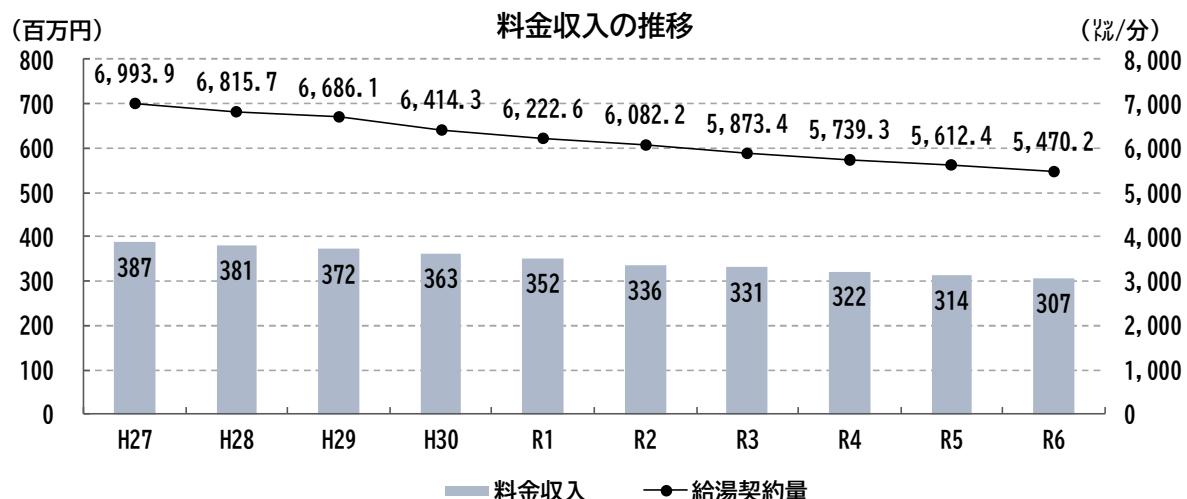


図：諏訪市経年変化・全国平均比較

### 3-2 料金収入の状況

近年の料金収入の推移を見ると、平成 27 年度時点で約 3.87 億円あった給湯収益は令和 6 年度で約 3.07 億円となっており、約 0.8 億円減収(約 20% 減少)となっています。

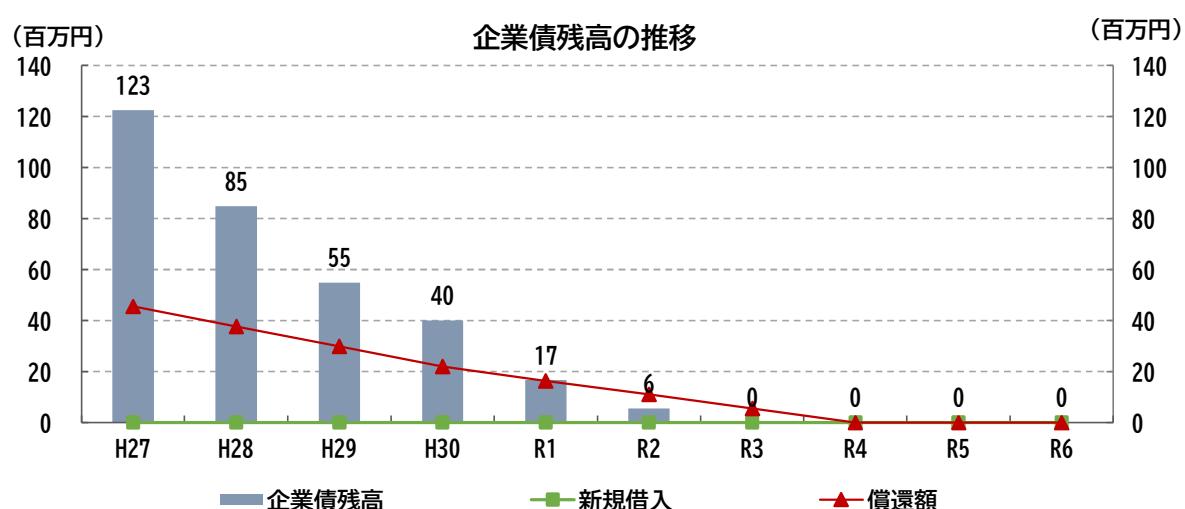
短期間で大幅な減収を示しており、その要因は給湯契約量の減少を反映しています。



図：年間料金収入の実績

### 3-3 企業債の状況

温泉事業では、近年の新規企業債借入を行っておらず、令和 3 年度に償還が完了し、その後は企業債残高はありません。

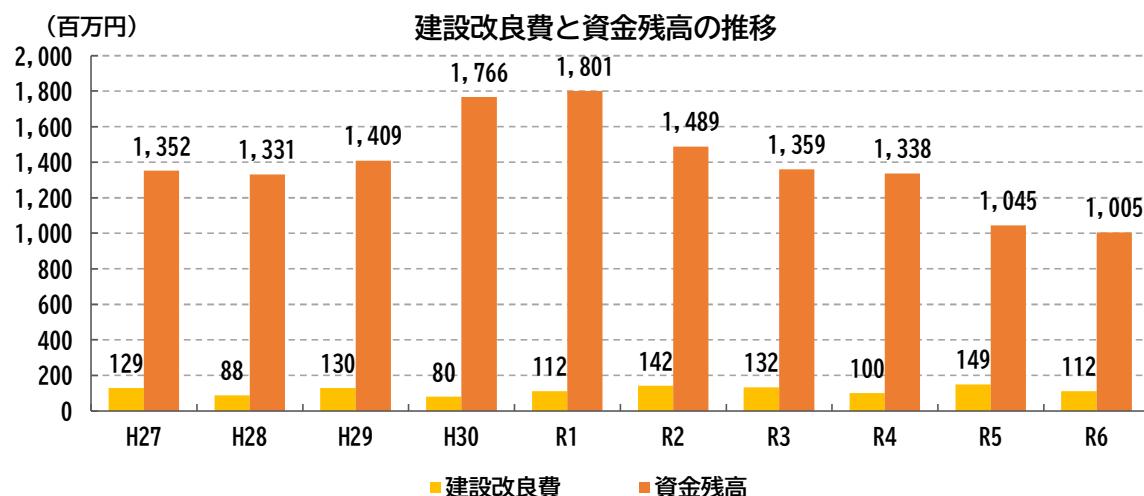


図：企業債残高の実績

### 3-4 建設改良費と資金残高の状況

過去 10 年間において、単年度建設改良費の最大実績は令和 5 年度の約 1.5 億円、単年度平均の建設改良費は約 1.2 億円の投資水準となっています。

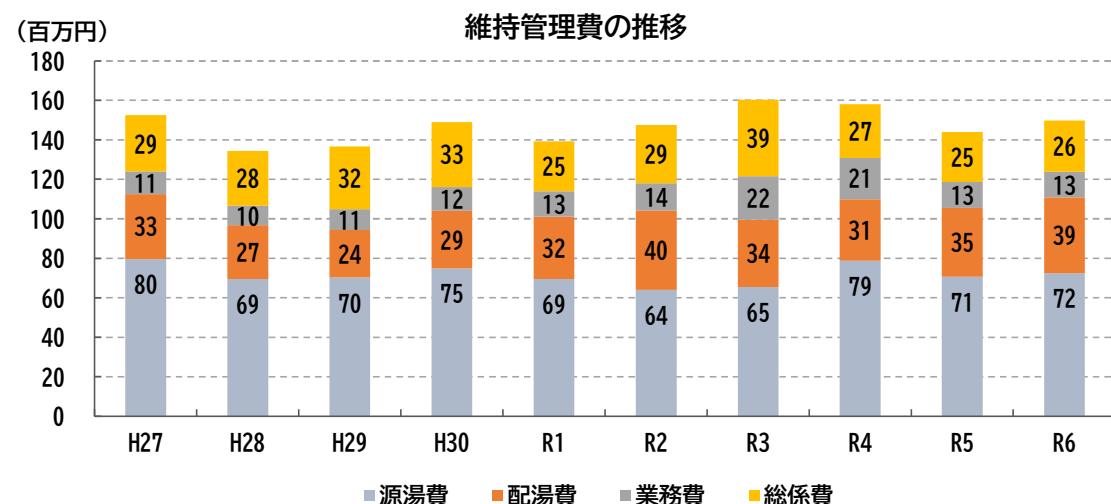
資金残高については、10 億円を下回らない水準で推移しており、常に年間料金収入の 3 倍以上の現金を保有しながら事業運営を行っています。



図：建設改良費と資金残高の実績

### 3-5 維持管理費の状況

過去 10 年間の推移を見ると、維持管理費に関しては大幅な増加は見られません。しかし、給湯契約量が減少する中でも経費は減少していないことから、収益につながる温泉の供給に対する効率性は低下している状況と言えます。



図：維持管理費の実績

### 3-6 事業環境や経営状況のまとめ

- 主要給湯エリアである上諏訪地区の人口減少、核家族化の進行による温泉離れが、契約件数の減少につながっています。
- 本市の温泉料金は契約湯量による定量制を採用しており、給湯契約量の減少が給湯料金収入の減少に直結します。
- 直近10年間で給湯収益は約20%減少しており、大幅な減収傾向を示しています。
- 今般の物価高騰及びエネルギー価格高騰等の影響により、建設資材や維持管理費が上昇傾向にあります。
- 本市の経営成績や料金の適切性を示す経常収支比率や料金回収率は、県内平均や全国平均に比べ良好な状況にあります。しかし、他団体においては厳しさが増している傾向があるため、本市においても事業環境の変化に注視していく必要があります。
- 県内平均や全国平均に比べ、施設の老朽化の割合が多く、施設更新の需要は高い傾向にあります。
- 利用者アンケート結果から、生活に必要不可欠な存在として認識されている一方で、価格に対しては、少し高いと感じている回答意見が約半数の45%ありました。  
維持管理・老朽化を心配する声もあり、必要な施設投資が求められています。ただし、利用者の少ない管路に関しては、整理・縮小はやむを得ないという回答が過半数以上の57%でした。

## 第4章 将来の事業環境予測

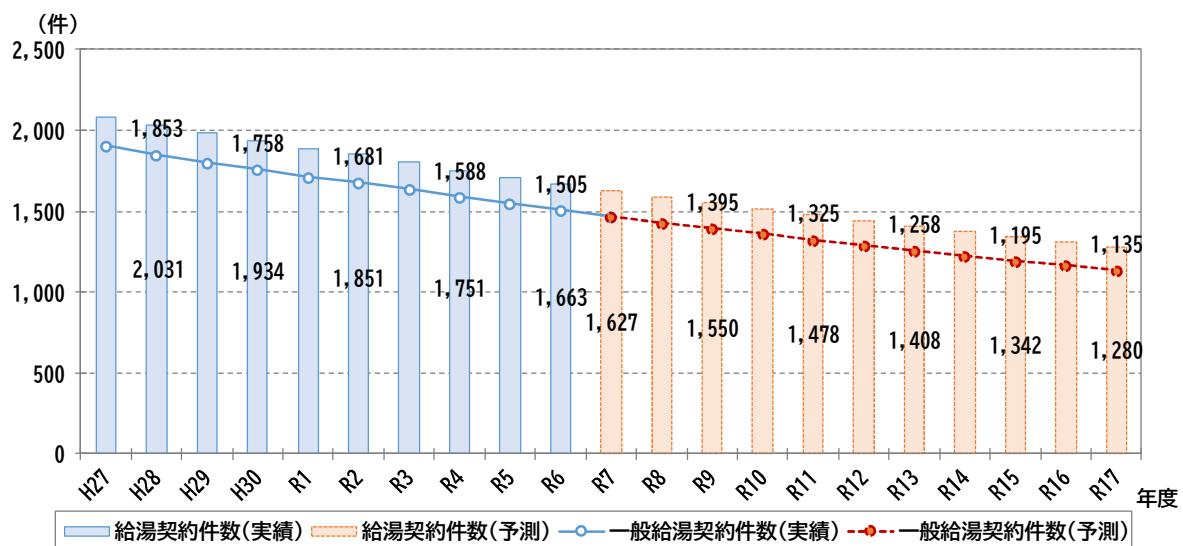
### 4-1 給湯件数の予測

過去の実績推移から将来の給湯契約件数を予測しました。

温泉事業は、計量された有収水量から料金を徴収するのではなく、契約単価に基づく契約湯量の設定によって料金が定められているため、給湯件数は料金収入を考える上で重要な指標です。

用途別の実績契約件数から、時系列傾向分析を行い、将来の給湯件数を予測しました。

令和6年度の給湯契約件数実績値は1,663件ですが、本計画最終年度である令和17年度には1,280件(予測)となり、383件の減少が予想されます(約23%減)。

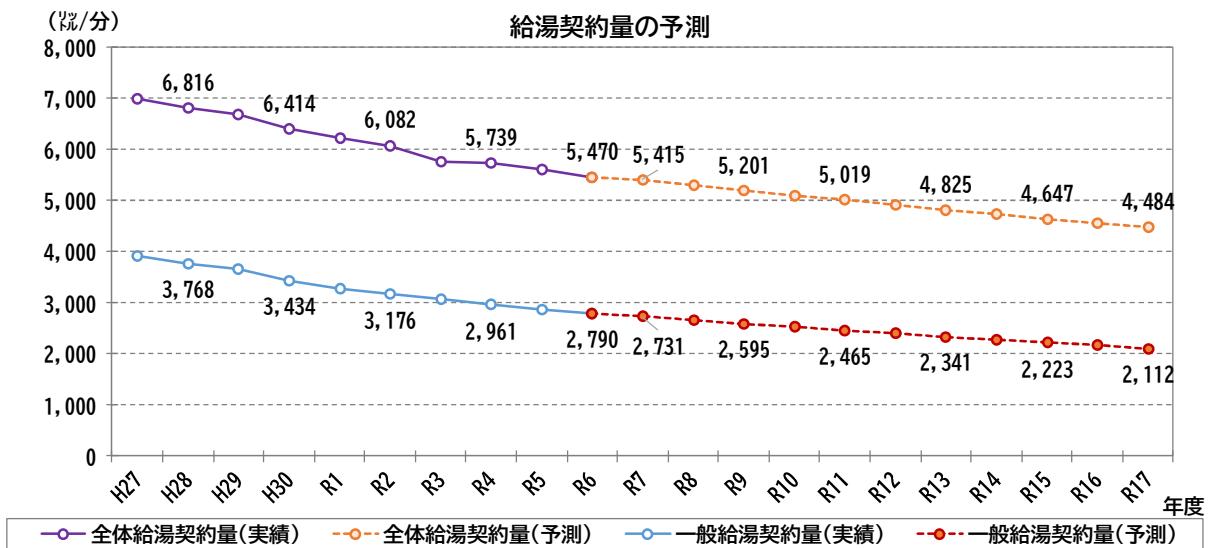


図：給湯件数の将来予測

## 4-2 給湯契約量の予測

用途別契約件数の推計値を用いて、給湯契約量の推計を行いました。給湯契約量は、用途別契約件数1件あたりにおける契約湯量に契約件数を乗じて試算しています。

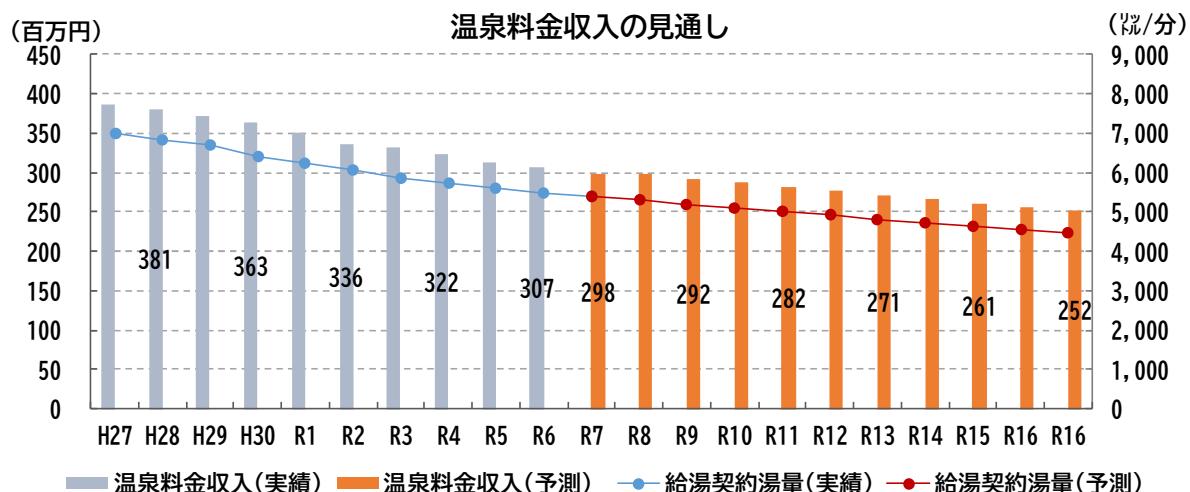
全体の給湯契約量としては、令和6年度では5,470㍑/分となっていますが、令和17年度には4,484㍑/分(予測)となり、986㍑/分減少する予想です(約18%減)。



図：給湯契約量の将来予測

### 4-3 料金収入の見通し

今後の温泉料金収入については、これから想定される給湯契約量の減少に伴い減少が見込まれており、仮に今後料金改定を行わなかった場合においては、令和6年度実績の約3.1億円から計画最終年度である令和17年度においては約2.5億円まで減少する見込みです。



図：温泉料金収入の将来予測（現行料金水準の場合）

### 4-4 組織の見通し

本市では、令和8年度から建設部と水道局を統合し、「建設水道部」として、「水道課」のものと「経営企画係」、「料金係」、「上水道係」、「温泉係」、「下水道係」の5係の体制に再編します。

また、水道関連サービスの維持・向上を図ることを目的に、水道メーターの検針業務及び水道の開閉栓業務、温泉・下水道事業を含む窓口受付業務・料金徴収等を包括して民間事業者に委託し、諏訪市水道等お客さまセンターを開設するなど、職員数の合理化を進めます。

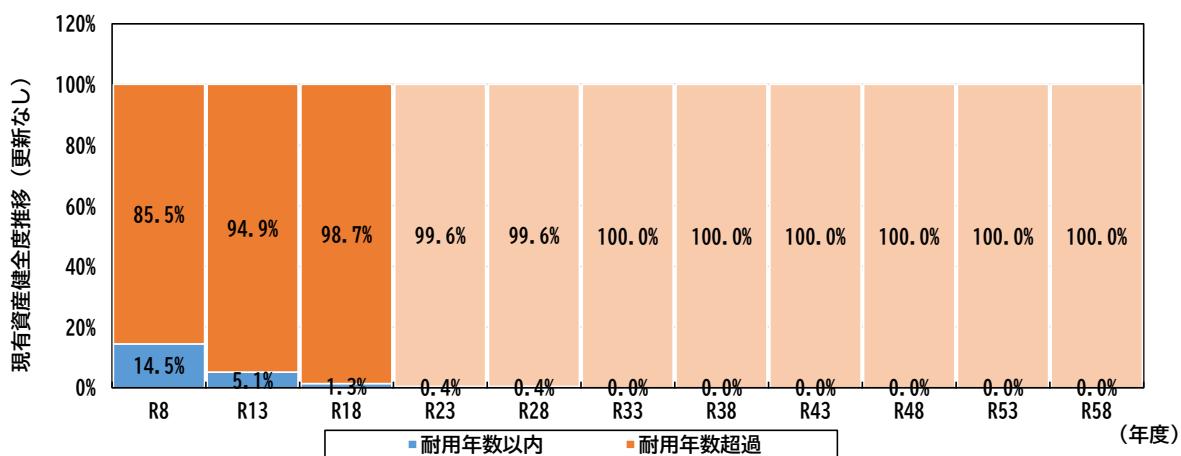
一方、労働人口の減少や人材の獲得競争の激化に伴い、事業の発注管理に必要な技術職員の採用が進まない状況が継続しています。

## 4-5 施設の見通し

### ① 健全度の推移（更新しなかった場合）

温泉施設における代表的な耐用年数は管路が 15 年、ポンプや通信機器などの機械電気設備が 10 年とされています。

仮に更新を全く行わなかった場合においては、計画期間である令和 17 年度が経過すると、約 98.7% の資産が耐用年数を超過した状況となります。

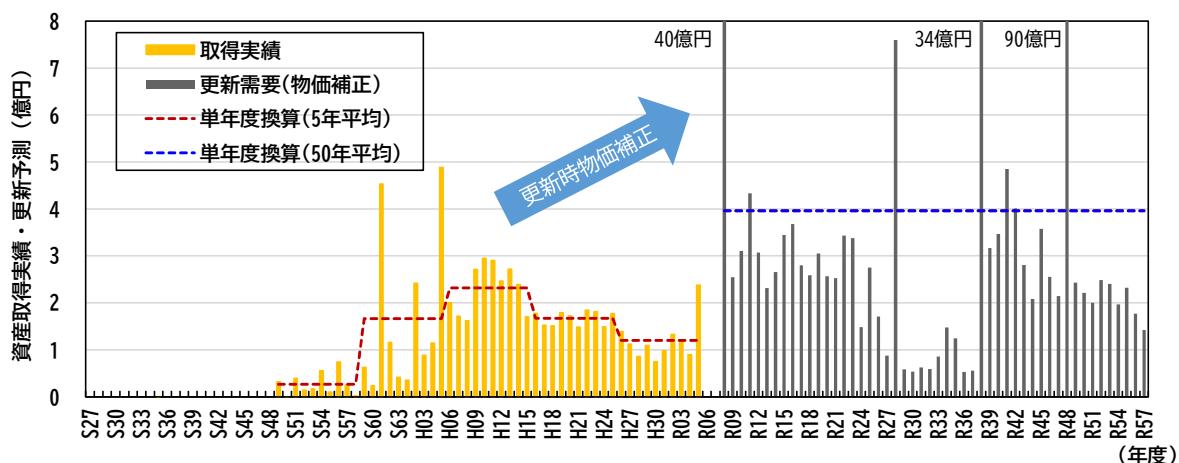


図：保有資産の健全度推移（更新を実施しなかった場合）

### ② 更新需要の見通し

全ての資産を会計上の法定耐用年数で更新した場合、年間 4 億円の建設改良費の需要が試算されます。

過去 5 年間の建設改良費の実績は約 1 億円から 2 億円でしたが、管路・施設の老朽化が進んでいるため、重要度や優先度を考慮した上で、必要とする施設等の継続的で計画的な更新が求められます。



図：更新需要見通し（法定耐用年数で更新した場合）

#### 4-6 将来の事業環境まとめ

- 利用者である給湯件数の推移は、給湯契約量と直結する問題です。給湯件数の減少の影響を受け、給湯契約量は本計画最終年度である令和 17 年度まで毎年度減少することが見込まれます。
- 給湯契約量の減少に伴い温泉料金収入も減少していくことを見込みます。
- 管路や設備の老朽化が進んでいるため、重要度や優先度を考慮した上で、必要とする施設等の継続的で計画的な更新が求められます。
- 現在保有する資産について今後全く更新を実施しなかった場合において、計画最終年度である令和 17 年度を経過した時点で約 98.7% の資産が法定耐用年数を超過することが予想され、温泉の安定供給に支障を来す恐れが高まります。
- 業務量が増加する中、事業の発注管理に必要な技術職員は減少しており、今後の人材確保が課題となっています。

## 第5章 経営の基本方針

### 5-1 経営課題の整理

- 納湯契約件数、納湯契約量の減少が予測されており、それに伴う温泉料金収入の減少が見込まれます。
- 温泉事業では既に老朽化している資産が存在しており、今後更に保有資産の健全性が低下することで、温泉の安定供給に支障を来す恐れがあります。
- 高い更新需要に計画的に対応するため、重要度や優先度に応じた継続的な建設改良費の確保が必要です。
- これまで黒字経営を維持してきましたが、毎年度収益性の低下が顕著に表れており、今後は料金改定の実施も視野に入れた事業運営を行っていく必要があります。ただし、アンケート結果では、現行料金が少し高いと感じている方が約半数いる状況であり、大幅な値上げに対して同意を得ることは難しいと考えます。
- 利用者が減少し続ける状況を踏まえつつ、利用者の少ない管路・施設の整理縮小に係る検討が求められます。
- 業務量の増加に対し、技術職員は減少(人手不足)しているため、人材確保と熟練職員から若手職員に向けた技術継承が課題として挙げられます。

### 5-2 上位計画との関連性

本市の最上位計画である「第六次諏訪市総合計画」では、「インフラ 基本方針 19：天与の恵み 温泉の享受と活用」として、「配湯管耐震化率」、「温泉年間新規契約件数」が成果指標(KPI)として設定されています。

また、総合計画では、温泉事業の現状と課題に関して、「契約者件数が減少傾向であり、収益も減少」、「施設の老朽化」、「永続的な安定供給のための料金改定」などに触れられており、本経営戦略における現状把握、将来の事業環境と同様の課題が挙げられます。

本経営戦略は、本市の温泉事業が抱えている経営課題に対応していくとともに、各種取り組みを結びつけるための経営計画と位置づけます。

### 5-3 基本方針・施策目標

総合計画における基本方針を踏まえつつ、本経営戦略としては以下の基本方針・施策目標を念頭に事業経営を行います。

#### 基本理念

#### 受け継がれる湯の恵み、未来も沸かせるいい湯加減

表：目標と実現方策

基本理念・方針	施策目標	実現方策
受け継がれる湯の恵み、未来も沸かせるいい湯加減	安定した温泉供給	◆耐震化率向上 ・耐震診断の実施 ・施設更新、補強による耐震化
		◆温泉衛生管理 ・衛生管理等の継続実施
		◆温泉資源の維持(能力低下・枯渇対策) ・源湯能力の低下や枯渇に対する状態監視 ・代替源湯の確保
	温泉事業の持続	◆経年化した設備・管路の更新 ・更新工事の選択と集中投資
		◆官民連携の検討・実施 ・包括的な窓口業務委託の実施
		◆温泉熱の利活用 ・環境担当部局との連携による 新たな温泉の利活用方法の研究 ・温泉熱発電事業者との連携
		◆温泉利用者の維持 ・移住担当部局との連携による 新規契約者獲得のための温泉PR実施 ・他事業と連携した温泉離れ防止対策等 ・既存利用者に向けたサービス向上
		◆将来に向けた温泉事業のあり方検討 ・定期的な利用者アンケート実施 ・利用者状況を踏まえた施設のダウンサイ징 ・事業規模の見直し、整理縮小の検討
		◆適正な経営状況の維持 ・経営指標を活用した経営状況の管理 (経常収支比率100%以上、料金回収率100%以上確保等)
		◆定期的な温泉料金検証・改定の実施 ・総括原価方式に基づく料金改定検証
		◆人材不足に対する体制強化・技術継承 ・技術職員の確保 ・内部及び外部研修参加、熟練職員と若手職員でのOJT ・DX化の推進による業務効率化

## 5-4 基本方針に基づく取組概要

### 基本方針：安定した温泉供給

#### 1-1 耐震化率向上

##### 1-1-1 耐震診断の実施

###### 〔概要〕

源湯施設や配湯施設の耐震性診断の検討及び実施を進めます。

##### 1-1-2 施設更新、補強による耐震化

###### 〔概要〕

既にほぼ全ての管路が耐震性に優れたものとなっていますが、引き続き地震に強い温泉管への布設替を行います。

#### 1-2 温泉衛生管理

##### 1-2-1 衛生管理等の継続実施

###### 〔概要〕

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に温泉成分の定期的な分析が義務付けられています。本市の温泉事業は、温泉法上の温泉利用事業者ではありませんが、安全・安心な温泉の供給のため、レジオネラ属菌類及び大腸菌群に関する検査を実施し、利用者に分析結果の情報提供を行います。

#### 1-3 温泉資源の維持（能力低下・枯渇対策）

##### 1-3-1 源湯能力の低下や枯渇に対する状態監視

###### 〔概要〕

源湯能力の低下や枯渇に対する状態監視を行います。

##### 1-3-2 代替源湯の確保

###### 〔概要〕

源湯能力低下や枯渇に備えた代替源湯の確保について検討します。

## 基本方針：温泉事業の持続

### 2-1 経年化した設備・管路の更新

#### 2-1-1 更新工事の選択と集中投資

##### 〔概要〕

本市の温泉事業で保有する有形固定資産について、有形固定資産減価償却率に着目すると、県内平均・全国平均に比べて老朽化が進んでいます。必要性の高い源湯施設や配湯場等に対して、選択と集中による更新投資を図ります。

### 2-2 官民連携の検討・実施

#### 2-2-1 包括的な窓口業務委託の実施

##### 〔概要〕

職員負荷の軽減や業務の効率化を目的とし、収納・窓口対応等の業務に対する包括的民間委託を実施します。

### 2-3 温泉熱の利活用

#### 2-3-1 環境担当部局との連携による新たな温泉の利活用方法の研究

##### 〔概要〕

市の環境担当部局との連携により、これまでの温泉暖房システム導入などのほか、新たな温泉の利活用方法について研究します。

#### 2-3-2 温泉熱発電事業との連携

##### 〔概要〕

市内の豊富な温泉資源の有効活用を進めるとともに、年々減少が続いている給湯収益とは別の収益確保のため、温泉熱発電事業者との連携による研究・検討を引き続き行います。

## 2-4 温泉利用者の維持

### 2-4-1 移住担当部局との連携による新規契約者獲得のための温泉 PR 実施

#### 〔概要〕

市の移住担当部局との連携により、一般家庭でも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な情報発信を行うことで、本市への移住の動機づけの一部とすることにより、新規給湯契約者の獲得を図ります。

### 2-4-2 他事業と連携した温泉離れ防止対策等

#### 〔概要〕

市の関連部局との連携により、温泉の魅力や活用方法についての情報発信を継続します。

### 2-4-3 既存利用者に向けたサービス向上

#### 〔概要〕

適切な湯量等の確認を迅速に行い、個々の給湯装置の不具合や維持管理に対するアドバイスなど丁寧な対応を行います。

## 2-5 将来に向けた温泉事業のあり方検討

### 2-5-1 定期的な利用者アンケート実施

#### 〔概要〕

給湯契約者の意向把握のためのアンケート調査の定期的な実施を検討します。また、温泉組合については3年に1度のアンケート調査を継続実施します。

### 2-5-2 利用者状況を踏まえた施設のダウンサイ징

#### 〔概要〕

給湯契約者の温泉の利用状況や必要となる湯量について検証を行い、施設のダウンサイ징の検討及び実施を進めます。

### 2-5-3 事業規模の見直し、整理縮小の検討

#### 〔概要〕

利用者状況を踏まえた管路の整理・縮小の可能性や、事業規模の見直しについての検証を進め、将来にわたり持続可能な温泉事業の再構築を目指します。

## 2-6 適正な経営状況の維持

### 2-6-1 経営指標を活用した経営状況の管理（経常収支比率100%以上、料金回収率100%以上確保等）

#### 〔概要〕

適正な経営状況の維持のため、経営成績及び料金水準を表す経営指標である「経常収支比率100%以上の確保」、「料金回収率100%の確保」を目標として投資・財政計画を策定するとともに、経営状況のモニタリングを実施します。

## 2-7 定期的な温泉料金検証・改定の実施

### 2-7-1 総括原価方式に基づく料金検証

#### 〔概要〕

「水道料金算定要領 日本水道協会」では、3年から5年の定期的な料金水準の検証及び必要な改定の実施が推奨されています。本市温泉事業においては、類似事業である水道事業の料金算定のあり方を参考として、4年ごとに検証及び改定の有無について判断することを原則とします。

## 2-8 人材不足に対する体制強化・技術継承

### 2-8-1 技術職員の確保

#### 〔概要〕

業務量が増加する中で、事業の発注管理に必要な技術職員の確保が課題です。人事部局への職員採用への働きかけを継続して行います。また、他の業務効率化の方策とともに職員の負担軽減策についても検討します。

### 2-8-2 内部及び外部研修参加、熟練職員と若手職員でのOJT

#### 〔概要〕

温泉技術及び公営企業会計などの専門技術・知識に富んだ人材育成が必要であることから、内部研修や外部研修を行い、職員の技術力・知識力向上に努め、熟練職員と若手職員によるOJTも積極的に実施します。

### 2-8-3 DX化の推進による業務効率化

#### 〔概要〕

DX（デジタルトランスフォーメーション）とは、データと技術を活用して、業務そのものや組織等を変革し、企業活動を効率化することです。水道分野においてもデジタル化・スマート化が推進されており、AI（人工知能）やビッグデータなどの活用もその一つです。最新情報に関する情報を収集し、必要に応じて検討や導入を行います。

## 第6章 投資・財政計画（収支計画）

前章までに整理した現状と課題や経営状況の現状分析、将来の事業環境の把握、経営の基本方針を実現するための取り組みなどを踏まえ、諏訪市の温泉事業における投資・財政計画（収支計画）を策定します。

この章では、投資・財政計画策定にあたっての基本的な考え方を整理し、本経営戦略の計画期間内における収支の試算結果を示します。

また、温泉料金水準における課題と適正な料金水準の考え方を整理した上で、諏訪市の温泉事業における料金回収率維持に向けたロードマップを示します。

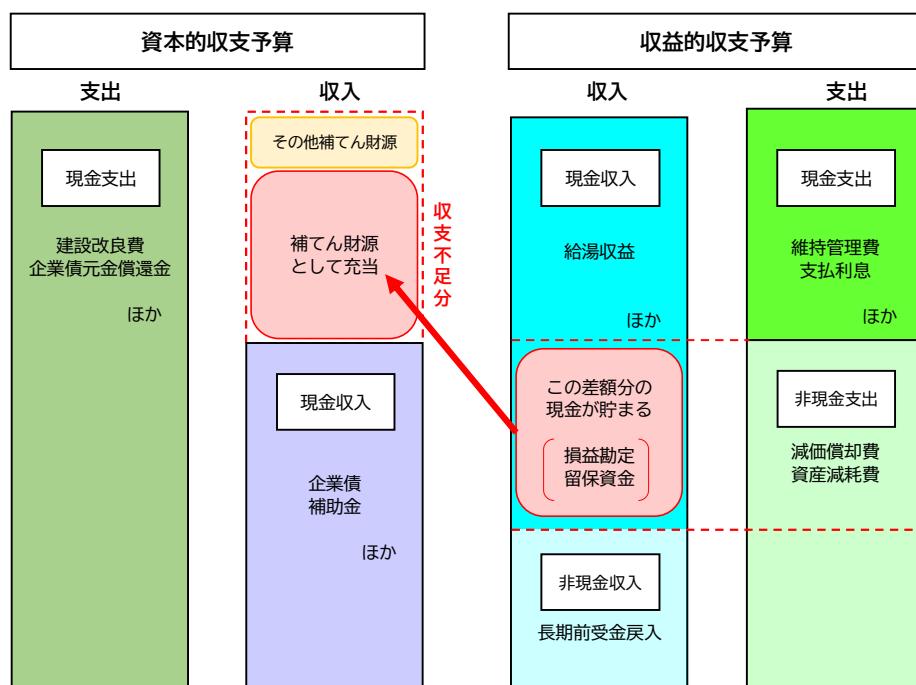
### 6-1 温泉事業会計の構造

温泉事業は、初めに設備投資を行い、その後複数年度にわたって料金収入等により投資の回収を行う事業会計の構造となっています。

したがって、今後の投資・財政計画の作成においては、まず計画期間内の投資額と、これに伴い発生する維持管理費等の費用の試算が必要となります。

なお、本市の温泉事業が採用している公営企業会計の予算は、地方公営企業法により「収益的収支予算」と「資本的収支予算」の2つの予算で構成されています。

温泉事業会計(公営企業会計)の構造



図：資本的収支・収益的収支の構造

## 6-2 主な投資費用及び財源（資本的収支）の試算における考え方

### （1）資本的支出

資本的支出における「建設改良費」、「元金償還金」、「投資」についての計画期間中の試算結果を「表：資本的支出の内訳」に示します。

建設改良費については、施設の老朽化が進んでいることから、必要とする施設等への継続的で計画的な更新のため、集中的な投資を行う計画とします。

#### ① 建設改良費

##### □ 源湯設備改良事業

源湯施設改良工事（8箇所）、配湯施設改良工事（8箇所）

送湯管布設替工事

経過年数や現状等を考慮した計画的な更新

##### □ 配湯設備改良事業

中継施設改良工事（8箇所）

配湯管布設替工事

経過年数や現状等を考慮した計画的な更新

#### ② 元金償還金

元金償還金については、令和3年度に償還が完了し、その後は企業債残高はないため見込んでいません。

表：資本的支出の内訳

（単位：百万円）

科目	概要	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
温泉建設費	温泉設備建設	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
温泉 改良費	源湯設備改良	105	90	90	90	90	0	0	0	0	0
	配湯設備改良	380	95	98	101	395	0	0	0	0	0
	その他設備改良	0	0	0	0	0	200	200	200	200	200
営業設備費	備品購入等	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	計	486	186	189	192	486	201	201	201	201	201

科目	概要	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
企業債 償還金	企業債償還金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	企業債償還金（新規）	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
投資	投資有価証券	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	計	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

※端数処理の関係で合計が一致しない場合あり

## (2) 資本的収入

資本的収入における「企業債」、「負担金」、「加入金」、「投資戻入」についての計画期間中の試算結果を「表：資本的収入の内訳」に示します。主な科目の基本的な積算方針は以下のとおりです。

### ① 企業債

本計画期間中における新規企業債借入の予定はありません。

### ② 加入金

加入金は過去 5 年間の実績平均額を考慮した設定としています。

### ③ 投資有価証券戻入

投資有価証券購入に伴い、**令和 10 年度**以降、毎年度投資有価証券の戻入を見込んでいます。

表：資本的収入の内訳

(単位:百万円)

科目	概要	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
企業債	建設改良費の財源	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
加入金	温泉加入金	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
投資戻入	投資有価証券戻入	0	0	100	100	100	100	100	100	100	100
その他	－	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計	1	1	101	101	101	101	101	101	101	101

※端数処理の関係で合計が一致しない場合あり

## 6-3 投資以外の主な経費及び財源（収益的収支）の試算における考え方

### （1）収益的支出

収益的支出における「源湯費」、「配湯費」、「受託工事費」、「業務費」、「総係費」、「減価償却費」、「資産減耗費」、「支払利息」、「その他雑支出」についての計画期間中の試算結果を「表：収益的支出の内訳」に示します。主な科目の基本的な積算方針は、以下のとおりです。

#### ① 職員給与費

令和7年度の入件費を基準とし、賃金変動として年1.0%の上昇を見込みました。

#### ② 動力費

配湯量1m<sup>3</sup>あたりの実績単価に対し、物価変動を考慮した上での各年度の配湯量見通しによります。物価変動については、年1.64%の上昇を見込みました。

#### ③ 修繕費

修繕費については、過去5年間の実績平均値を基準に物価変動を見込みました。物価変動については、年1.64%の上昇を見込みました。

#### ④ 減価償却費

減価償却費は、現有資産の減価償却費と新規事業による取得分の減価償却費見込額の合計額としています。なお、新規取得分の減価償却費計算に係る法定耐用年数は、地方公営企業法に示される構築物、機械及び装置の代表的な耐用年数である「建築・土木施設24年(建築・土木構造物)」、「管路15年(温泉管)」、「設備10年(機械及び装置)」から算出しています。

#### ⑤ 支払利息

支払利息については、令和3年度に償還が完了したため、企業債に伴う支払利息の発生は見込んでいません。

表：収益的支出の内訳

(単位:百万円)

科目	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
営業費用	源湯費	73	73	74	74	74	75	75	75	76
	配湯費	40	40	41	41	42	42	43	43	44
	受託工事費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	業務費	21	22	22	22	23	23	24	24	24
	総係費	33	34	34	34	35	35	36	36	37
	減価償却費	113	129	126	127	127	141	140	142	144
営業外費用	資産減耗費	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	支払利息及び企業債取扱諸費	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他の雑支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失		0	0	0	0	0	0	0	0	0
計		291	308	307	310	311	326	327	331	334

※端数処理の関係で合計が一致しない場合あり

## (2) 収益的収入

収益的収入における「給湯収益」、「受託工事収益」、「長期前受金戻入」、「雑収益」についての計画期間中の試算結果を「表：収益的収入の内訳」に示します。主な科目の基本的な積算方針は、以下のとおりです。

### ① 給湯収益

給湯収益（温泉料金収入）は、各年度に見込まれる給湯契約量と給湯単価（円/m<sup>3</sup>）を乗じて算出しました。

投資・財政計画では、損益赤字や資金の枯渇による収支ギャップの解消のための収支計画が求められ、計画期間内の料金改定は4年ごとの料金水準の見直しを原則として、適正な経営成績を維持できる給湯収益を見込みます。

なお、計画期間内における料金水準の見直しについては、以降に記述する経営健全化に向けたロードマップにて目標値を示しています。

### ② 長期前受金戻入

長期前受金戻入は、建設改良費の財源として補助金や負担金が充てられた金額の減価償却見合い分を収益化とする額です。既存収益化予定分、新規収益化分の合計額としました。

表：収益的収入の内訳

(単位:百万円)

科目		R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
営業収益	給湯収益	298	292	287	344	338	331	325	366	360	353
	受託工事費	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	その他営業収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
営業外収益	受取利息及び配当金	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	長期前受金戻入	5	5	3	3	3	3	3	2	2	2
	雑収益	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
特別利益		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計		307	302	295	351	345	338	332	373	366	360
参考	給湯収益(据置の場合)	946	941	931	924	917	913	904	897	891	887

※端数処理の関係で合計が一致しない場合あり

## 6-4 財政シミュレーション

### (1) 経営や料金に関する原則

投資・財政計画を立案するにあたり、複数の条件下での財政シミュレーションを実施しました。

財政シミュレーションにおいて、将来の事業運営を検討するための経営や料金に関する原則は以下のとおりです。なお、温泉事業における指針として類似事業となる水道料金の原則等を参考としました。

#### 【独立採算の原則】

- 地方公営企業法第17条の2第2項

⇒原則、公営企業経営に伴う収入をもって運営を行う。

#### 【水道料金の決定原則】※類似事業である水道事業を参考

- 水道法第14条第2項

⇒料金が、能率的な経営の下における適正な原価に照らし、健全な経営を確保することができる公正妥当なものであること。

- 水道法施行規則第12条

⇒料金が、おおむね3年を通じ財政の均衡を保つことができ、明確な根拠に基づき設定されたものであること。

- 水道法第14条第2項に係る技術的細目（規則第12条）

⇒水道料金設定の算定方式は総括原価方式によるものとし、算定基礎として資産維持費を含める必要がある。

- 水道料金算定要領（公益社団法人日本水道協会）

⇒資産維持費とは「利益」に該当し、事業運営上必要な利潤であり、総括原価に算入すべき経費とされている。

⇒料金算定は、概ね将来の3年から5年の算定期間での検証・改定が基本とされている。

## (2) 財政シミュレーション評価

収益的収支・資本的収支の試算を基に財政シミュレーションを実施し、経営や料金の原則を踏まえた財政計画の評価を行いました。着眼点と評価内容は以下のとおりです。

### 【着眼点と評価内容】

#### ① 料金水準：計画期間中において適正な料金水準を維持

→ 料金回収率100%以上であること、料金収入の推移

#### ② 経営成績：計画期間中における安定した収益を確保

→ 経常収支比率100%以上であること

#### ③ 財務状況：計画期間中における適正な資金等の管理

→ 資金残高が枯渇しないこと、企業債活用の可能性検討

### 【財政シミュレーション評価結果】

ケース	区分	項目	実績	見通し		評価	説明
			R6	中間	最終		
料金据置	料金水準	料金回収率(%)	108.3	89.8	74.8	×	100%未満(原価割れ) 改定なし
		料金収入(百万円)	307	277	252		
	経営成績	経常収支比率(%)	108.3	91.0	76.1	×	100%未満(赤字経営)
	財務状況	資金残高(百万円)	1,005	119	▲ 351	×	資金枯渇
		企業債残高(百万円)	0	0	0		
企業料金借入改定なし	料金水準	料金回収率(%)	108.3	109.6	105.0	○	100%以上 改定(22%-15%)
		料金収入(百万円)	307	338	353		
	経営成績	経常収支比率(%)	108.3	110.6	106.0	○	100%以上
	財務状況	資金残高(百万円)	1,005	242	200	○	資金確保
		企業債残高(百万円)	0	0	0		
企業料金借入改定	料金水準	料金回収率(%)	108.3	110.5	105.8	○	100%以上 改定(23%-16%)
		料金収入(百万円)	307	341	359		
	経営成績	経常収支比率(%)	108.3	111.5	106.8	○	100%以上
	財務状況	資金残高(百万円)	1,005	344	369	△	資金確保 負債発生
		企業債残高(百万円)	0	97	153		

## 6-5 計画期間内における経営指標及び目標設定

財政シミュレーションの評価から得られた課題と財政計画の方向性は以下のとおりです。下記の方向性に基づく、主な経営指標の見通しと目標を示します。

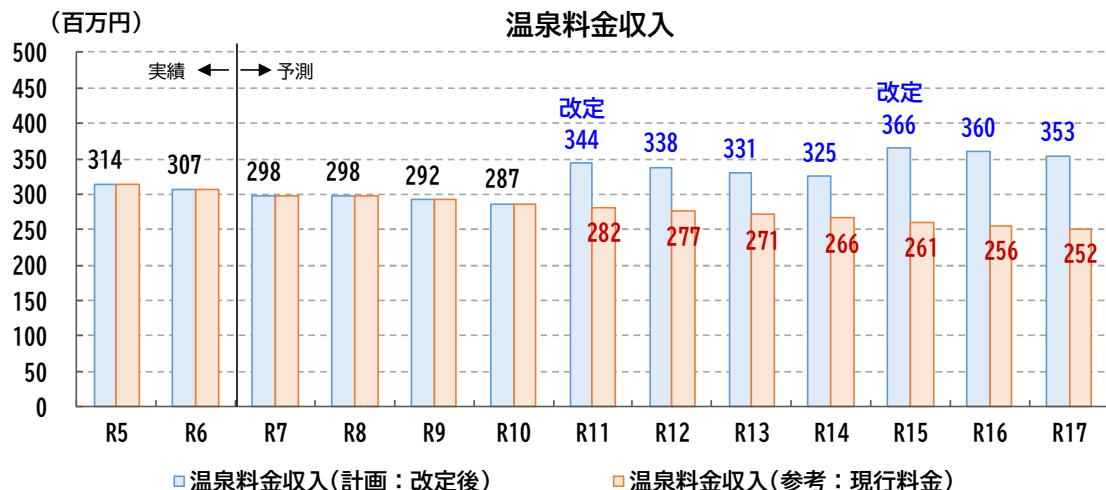
- 料金改定を行わなかった場合、経常収支比率 100%を下回り赤字経営となる見込みです。
- 本経営戦略内で示す収支計画では、計画期間内の適正な経営成績維持のため、経常収支比率 100%以上での黒字確保及び料金回収率 100%以上を目指した定期的な料金改定を行うことで、健全な経営状況を維持することを目標とします。
- ただし、温泉事業運営上のコスト削減のほか、利用者状況を踏まえた管路の整理・縮小、事業規模についての見直しを進め、料金改定率の圧縮に努めることで、適正な料金水準を維持します。
- 現状では、過去の企業債は完済している状況であり、計画期間内において適正な料金水準へ見直し、黒字経営を維持することにより、現状の設備投資の範囲においては、新規企業債借入を行わない見通しとします。

表：経営指標の管理目標

区分	項目	実績	見通し		目標概要
		R6	R12(中間)	R17(最終)	
料金水準	料金回収率(%)	108.3	109.6	105.0	料金回収率100%以上
	給湯料金収入(千円)	306,778	337,762	353,264	定期的な料金検証
	給湯原価(円)	51,826	62,525	75,022	
経営成績	経常収支比率(%)	108.0	110.3	105.8	経常収支比率100%以上
財務状況	資金残高(千円)	1,005,376	242,104	200,276	
	企業債残高(千円)	0	0	0	

## ① 温泉料金収入

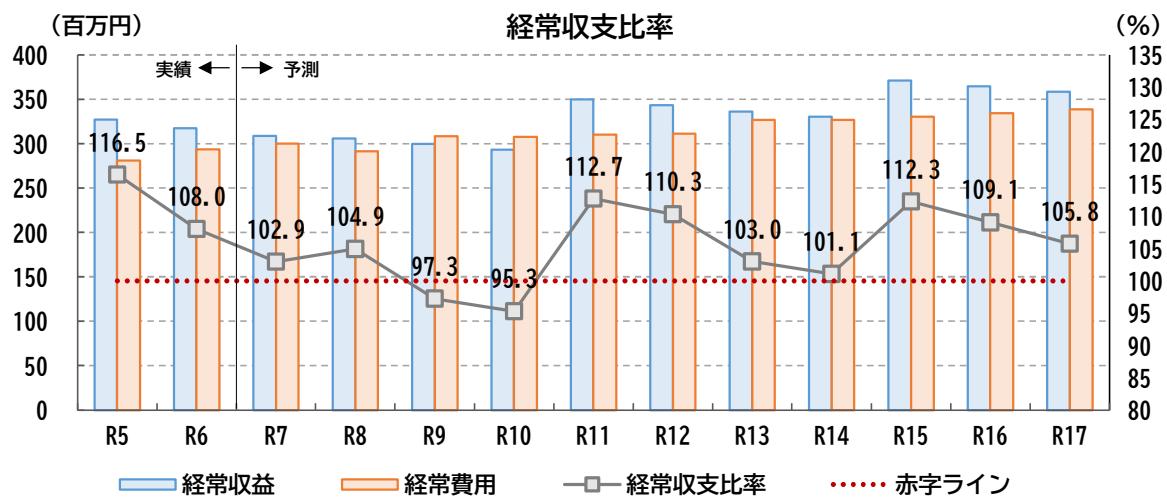
本経営戦略の計画期間中において、現行の料金水準では料金収入の減少が見込まれますが、定期的に料金改定を行うことにより、温泉料金の增收を目指します。



図：温泉料金収入の見通し

## ② 経常収支比率

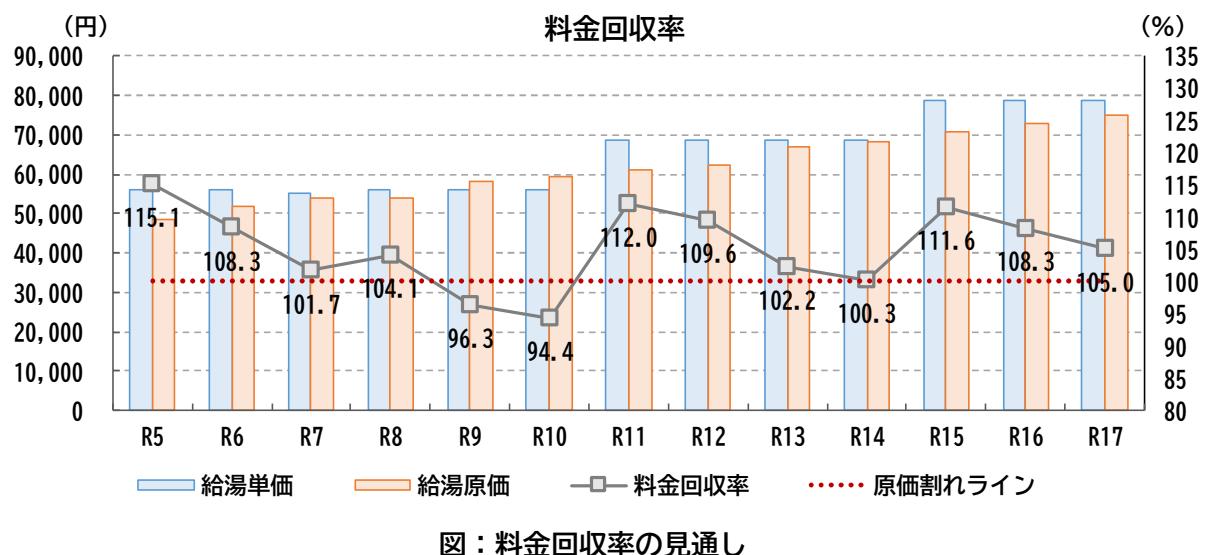
計画期間内における経常費用の増加が見込まれている状況において、料金改定による温泉料金の增收を図ることにより、経常収支比率100%以上が確保できる経営成績の維持に努めます。



図：経常収支の見通し

### ③ 料金回収率

現状では、給湯に係る原価を料金収入で賄えている状況ではありますが、今後は給湯原価の上昇が見込まれていることから、定期的な料金改定の実施により、計画期間中において料金回収率100%以上を目指します。

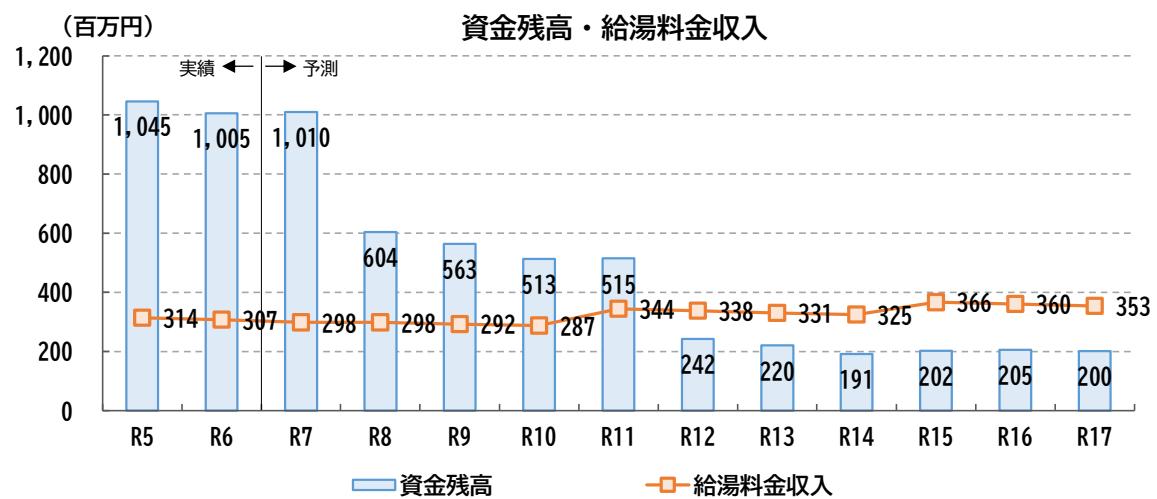


図：料金回収率の見通し

### ④ 資金残高

計画期間内における資金残高については、老朽化施設へ集中的な投資に活用する資金支出の増加に伴い、大幅に減少する見込みです。このため、安定した事業運転資金の確保に向けた給湯収益の確保が課題となります。

なお、この資金残高以外にも、諏訪市土地開発公社へ短期貸付をしている資金があるほか、債権（グリーンボンド）を保有しています。



図：資金残高の見通し

## 6-6 料金回収率等の目標達成に向けたロードマップ

計画期間内における経営指標の見通しや目標設定を踏まえ、以下のとおり料金回収率等の目標達成に向けたロードマップを作成しました。

実績では、料金回収率が100%を上回り、その結果、経営成績の目標である経常収支比率100%以上を確保しています。

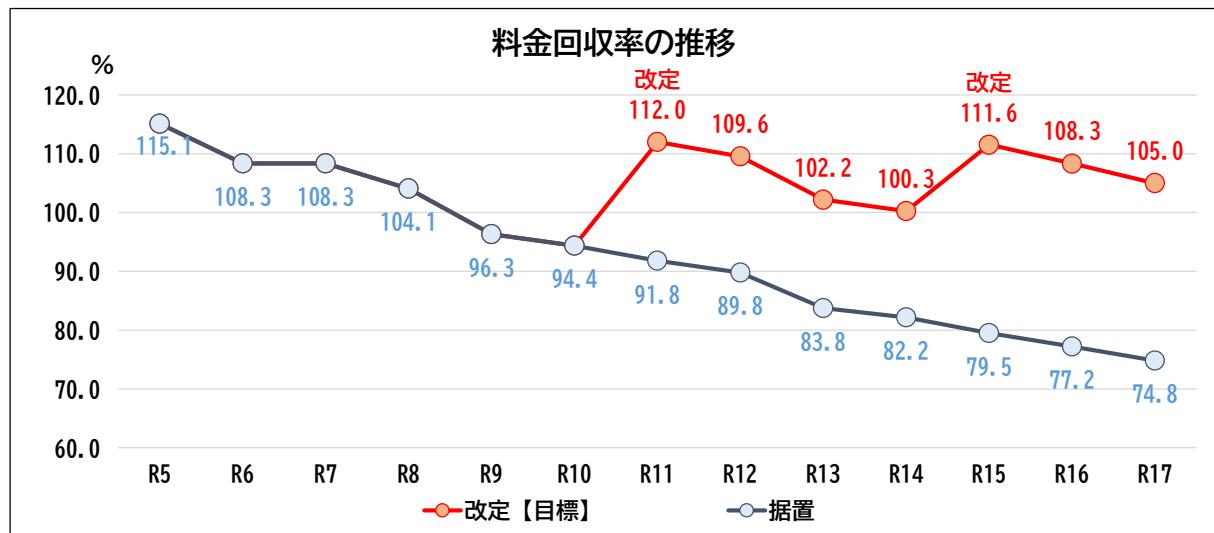
今後、厳しい事業環境が予想される中、料金収入の減少に伴う経営状況の悪化が懸念されます。そのため、料金改定による增收を行い、経営の安定化を図る必要があります。

今後は4年ごとに料金算定期間を設け、料金水準の検証・改定に取り組んでいきます。

なお、料金の改定時期や改定率等については、温泉事業の経営状況や社会経済情勢を考慮して慎重に判断していくとともに、公営企業運営審議会での審議や市議会での説明等、合意形成を図りながら進めていきます。

さらに、温泉事業運営上のコスト削減のほか、利用者状況を踏まえた管路の整理・縮小、事業規模についての見直しを進め、料金改定率の圧縮に努めることとします。

	実績	実績	見込	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	
	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
料金回収率【据置】	115.1%	108.3%	108.3%	104.1%	96.3%	94.4%	91.8%	89.8%	83.8%	82.2%	79.5%	77.2%	74.8%
料金回収率【改定:目標】							112.0%	109.6%	102.2%	100.3%	111.6%	108.3%	105.0%
経営戦略見直し			●				●				●		
利用者説明等						●				●			
料金算定期間													
給湯料金改定							●				●		



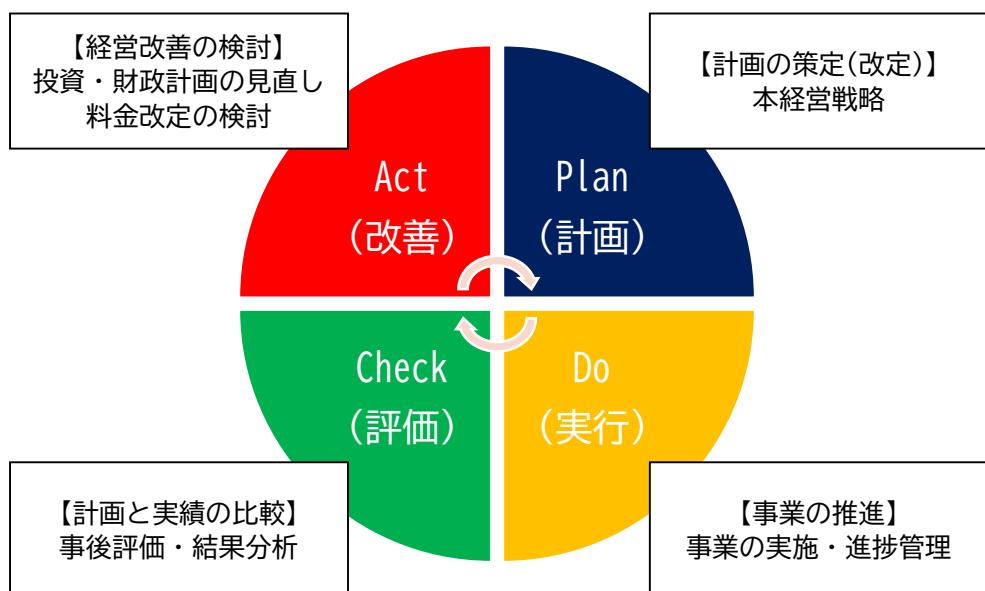
	実績	実績	見込	計画									
	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
給湯料金収入【現行】	3.1	3.1	3.0	3.0	2.9	2.9	2.8	2.8	2.7	2.7	2.6	2.6	2.5
給湯料金収入【改定:目標】							3.4	3.4	3.3	3.2	3.7	3.6	3.5
改定率【改定:目標】							22%				15%		

## 第7章 経営戦略の事後検証及び更新方法

経営戦略の検証として、毎年度の決算等において指標の達成状況等を確認します。

温泉事業は、社会情勢の変化や自然災害など、外的要因による影響を大きく受けることから、年数が経過するごとに本経営戦略の内容と実績との間に乖離が生じてしまうことも想定されるため、財政計画と事業実績との間に大きな乖離が生じている場合には、原因を分析するとともに改善策の検討を行います。

また、本経営戦略の改定は5年ごと実施し、温泉料金改定の必要性についても併せて検討することとします。より精度が高い投資・財政計画を策定するとともに、PDCAサイクルによる進捗管理と経営改善を行っていきます。



図：PDCAサイクル