

概要版

諏訪市

温泉事業経営戦略

【改定版】

(令和8年度～令和17年度)

令和8年3月

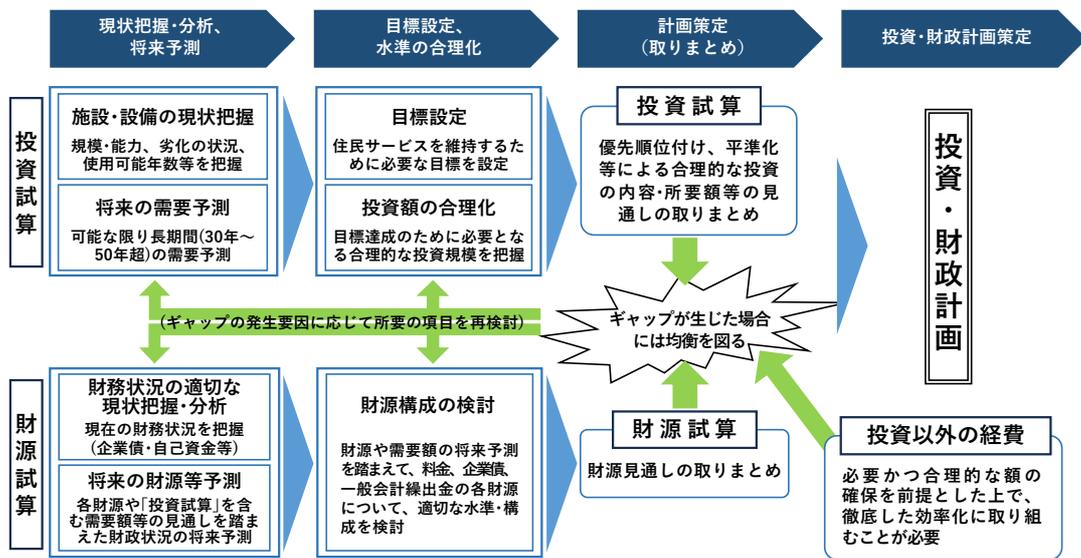
諏訪市

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(令和元)年度から令和10年度までの10年間の計画期間とする「諏訪市温泉事業経営戦略(平成31年3月)」を策定しています。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や国からの改定要請を受け、令和8年3月、「**諏訪市温泉事業経営戦略【改定版】**」を策定し、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の強化と財政マネジメントの向上を図っていきます。

経営戦略の概要

- 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)を目指すものです。
- 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。



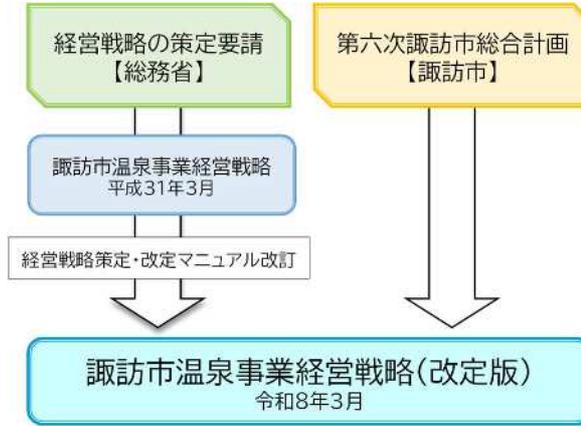
図：経営戦略検討イメージ(出典：総務省資料)

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

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

対象事業・計画期間

- 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

- 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31(令和元)年度から令和10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	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
市上位計画																				
第六次総合計画									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月未までの改定を要請												

事業の概要

- 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	着工日	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

料金の状況(体系)

- 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。

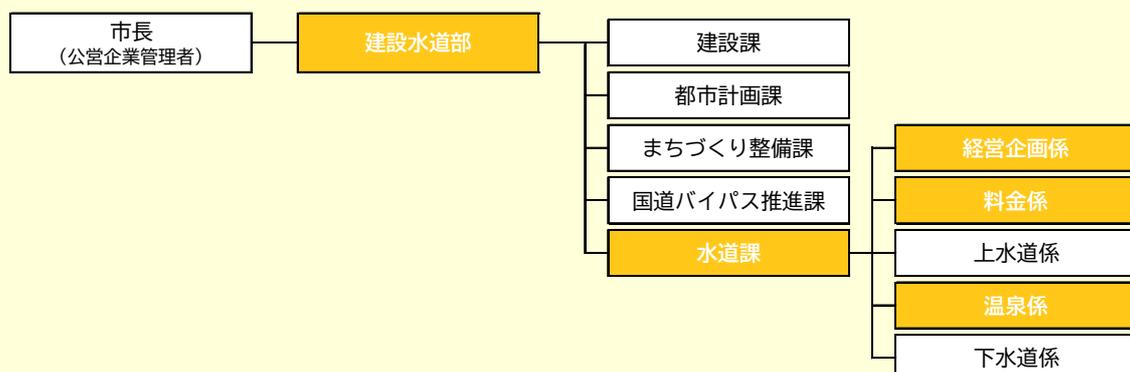
表:温泉料金(2ヶ月/税抜)

種別	区分	毎分1.8リットルあたり	
	一般		21,600
公衆浴場		15,048	円

組織の状況

- 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。

■ 新組織体制 (令和8年4月より予定)



これまでの経営健全化の取り組み

表: 主な経営健全化の取り組み概要

① 給湯契約件数・給湯契約量減少の抑制
② 水道局直営の入浴施設「精進湯」の営業廃止
③ 公営企業運営審議会施行
④ 温泉の魅力発信
⑤ 再生可能エネルギー活用
⑥ グリーンボンドの購入
⑦ 資産の有効活用

取り巻く環境変化

(1) 上諏訪地区人口の減少

⇒ 人口減少は給湯契約件数や給湯契約量に直結する問題です。特に、主要給湯エリアである上諏訪地区の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。

(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。

利用者アンケート(質問と回答)

□ 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)

質問1. 温泉給湯契約の目的

結果1. **83%**(一般家庭)、**9%**(共同浴場)、**6%**(営業用)、**2%**(その他)、他

質問2. 温泉利用頻度 ※一般家庭回答者のみ

結果2. **90%**(毎日使用している)、**4%**(月に数回使用している)、**3%**(週に2~3回使用している)、他

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)

結果3. **67%**(公開していることを知らなかった)、**22%**(公開していることは知っているが見たことはない)、**8%**(公開していることを知っており、内容をみたことがある)、他

質問4. 価格に対する意識

結果4. **45%**(少し高いと感じる)、**24%**(妥当な水準と感じる)、**23%**(非常に高いと感じる)、他

質問5. 老朽設備の更新と料金についての意識

結果5. **34%**(料金がやや高くなって、必要な温泉施設の更新を行ってほしい)、**32%**(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)、**14%**(さらなる経営努力によりいかなる状況となっても料金値上げは行すべきではない)、**6%**(わからない)、他

質問6. 利用者の少ない管路の整理・縮小についての意識

結果6. **57%**(現在の利用者に合わせた、温泉施設の整理・縮小はやむを得ない)、**14%**(料金の値上げをしないために、温泉施設の整理・縮小を積極的に推進すべきだ)、**14%**(料金の値上げをしても将来の利用者のために温泉施設を維持していくべきだ)、他

利用者アンケート(意見まとめ)

【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、料金がやや高くなっても、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っ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。**

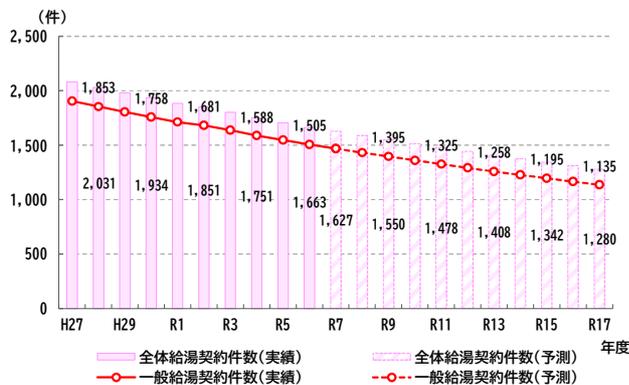
将来の事業環境予測

(1) 給湯契約件数・給湯契約量・温泉料金収入の見通し

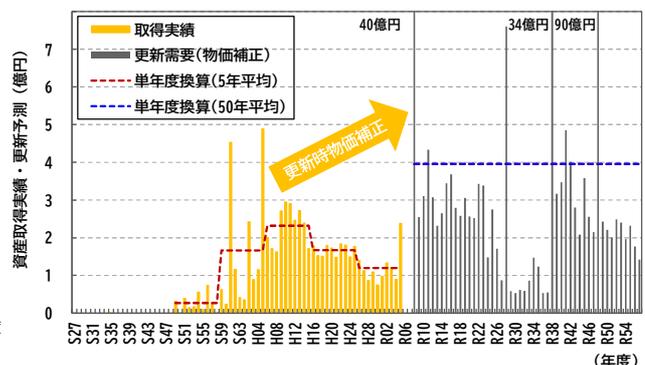
- ⇒ 近年の減少推移同様に、今後も給湯契約件数の減少(約23%減)及び給湯契約量の減少(約18%減)が予測されます。
- ⇒ 仮に今後料金改定を行わなかった場合においては、令和6年度実績の約3.1億円から計画最終年度である令和17年度においては約2.5億円まで減少する見込みです。

(2) 施設の健全度・更新需要の見通し

- ⇒ 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。仮に施設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年度を経過すると、約98.7%の資産が耐用年数を超過する状況となります。
- ⇒ 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。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：給湯契約件数の将来予測



図：更新需要見通し(法定耐用年数で更新した場合)

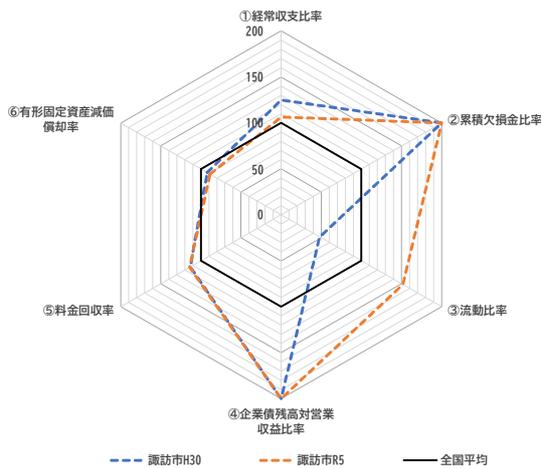
経営状況の分析・把握

□ 経営指標を用いて、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。

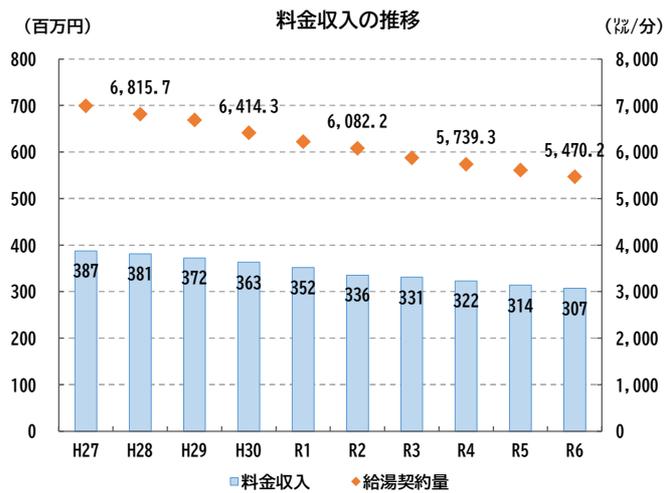
表：諏訪市経年変化・県内平均・全国平均比較

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	↓

※外側に行くほど良好



図：経営指標レーダーチャート



図：年間料金収入の推移

【経営の健全性に関する評価】

- ⇒ ①経常収支比率のポイントが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。
- ⇒ これまでは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。
- ⇒ 企業債残高はなく、④企業債残高対営業収益比率で示すとおり、企業債(借金)に依存しない経営状況となっています。

【施設の老朽化に関する評価】

- ⇒ 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。

経営課題の整理

- 給湯契約件数、給湯契約量の減少が予想されており、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。**
- 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。**

経営の基本方針

□ 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。

表:基本理念・方針と施策目標

基本理念・方針		施策目標
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
		◆温泉衛生管理
		◆温泉資源の維持(能力低下・枯渇対策)
	温泉事業の持続	◆経年化した設備・管路の更新
		◆官民連携の検討・実施
		◆温泉熱の利活用
		◆温泉利用者の維持
		◆将来に向けた温泉事業のあり方検討
		◆適正な経営状況の維持
		◆定期的な温泉料金検証・改定の実施
◆人材不足に対する体制強化・技術継承		

実現方策

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 1-1-2 施設更新、補強による耐震化
1-2 温泉衛生管理	1-2-1 衛生管理等の継続実施
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 1-3-2 代替源湯の確保

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
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
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 2-3-2 温泉熱発電事業との連携
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 2-4-2 他事業と連携した温泉離れ防止対策等 2-4-3 既存利用者に向けたサービス向上
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 2-5-2 利用者状況を踏まえた施設のダウンサイジング 2-5-3 事業規模の見直し、整理縮小の検討
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
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
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 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 2-8-3 DX化の推進による業務効率化

経営や料金に関する原則

□ 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。

【独立採算性の原則】

● 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】 ※類似事業での考え方

● 水道法第14条第2項

⇒料金が、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(公社日本水道協会)

⇒**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。

温泉事業会計(公営企業会計)の構造

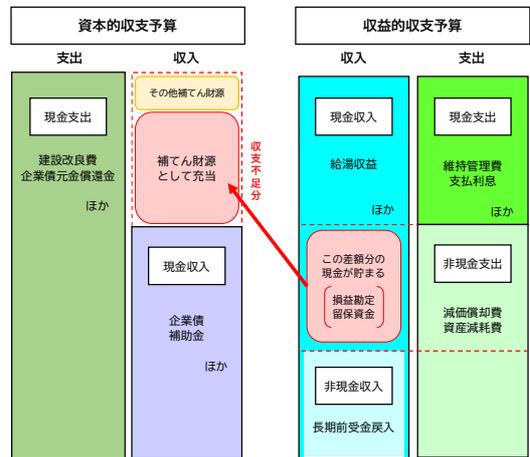


図: 公営企業会計の収支構造イメージ

投資・財政計画(収支計画)

□ 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。

◆ **原湯設備改良事業** ⇒ 原湯施設改良工事(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

□ 複数の財政シミュレーション結果を踏まえ、計画期間内の健全な経営成績維持、適正な料金水準確保の観点から、定期的な料金改定も視野に入れながら、経営の管理目標を定めた財政計画を策定しました。

◆ **料金水準の面** ⇒ 料金回収率100%以上の確保

◆ **経営成績の面** ⇒ 経常収支比率100%以上の確保

◆ **財務状況の面** ⇒ 資金が枯渇しないこと

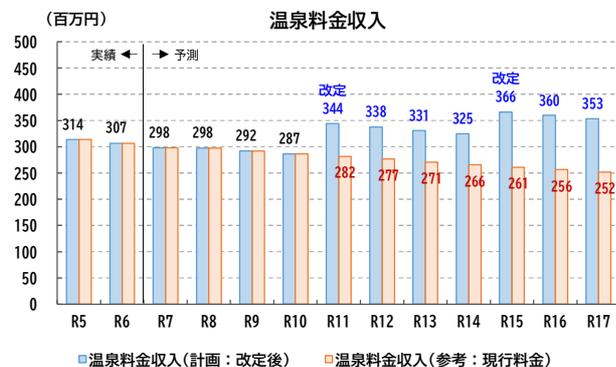


図: 温泉料金収入の見通し

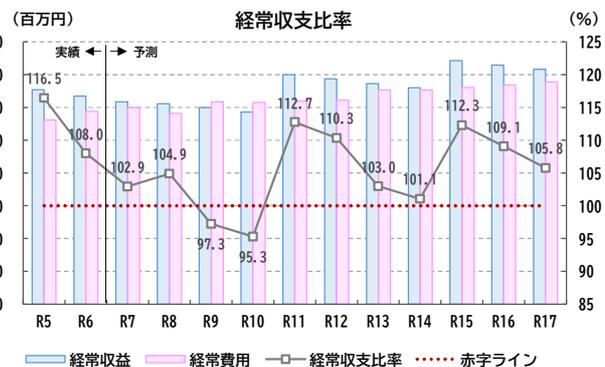


図: 経常収支比率の見通し

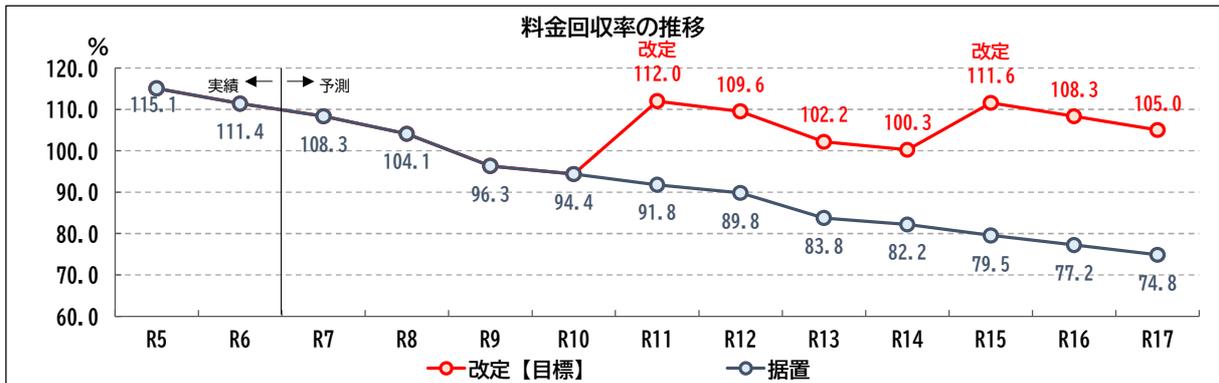
料金回収率等の目標達成に向けたロードマップ

- 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。
- 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。
- ※ なお、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。

図表：料金回収率等の目標達成に向けたロードマップ

(単位：%)

	実績	実績	見込	計画	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%	111.4%	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							●				●		

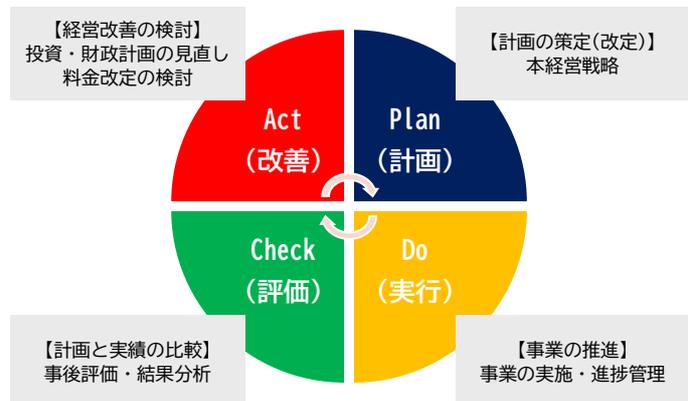


(単位：億円)

	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%		

経営戦略の事後検証、改定に関する事項

- 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ます。
- 本経営戦略の改定は5年ごと実施し、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

諏訪市温泉事業経営戦略

【改定版】

令和8年3月策定

諏訪市

〒392-8511 長野県諏訪市高島一丁目22番30号 TEL:0266-52-4141(代) FAX:0266-57-0660(代)
<https://www.city.suwa.lg.jp/>