

湯河原町温泉事業

経営戦略

令和7年3月

湯河原町 温泉課

目 次

1 経営戦略（改定）の趣旨.....	1
1.1 目的	1
1.2 基本条件.....	1
2 経営計画の策定	2
2.1 現状把握.....	3
2.2 経営指標.....	9
2.3 将来推計.....	17
2.4 施設更新計画.....	26
2.5 投資・財政計画（収支計画）	28
3 まとめ	46

1 経営戦略（改定）の趣旨

1.1 目的

湯河原町温泉事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計画として、令和元年度に湯河原町温泉事業経営戦略を策定したが、策定から5年が経過し、新型コロナウイルス感染症の流行や諸物価高騰などの影響により温泉事業を取り巻く状況にも変化があったことから、将来推計や事業計画の見直しを行い、改めて経営戦略を策定する。

1.2 基本条件

(1) 計画期間

計画期間は、令和7年度～令和16年度（2025～2034年度）の10年間とする。

ただし、計画期間以降の長期的な施設の維持・更新についても念頭において経営計画を策定する。

(2) 事業区域

事業区域は、現状と同様とする。

2 経営計画の策定

湯河原町温泉事業は、温泉観光地の基幹資源である温泉の適正な利用・資源の保護を目的とするとともに、湯河原温泉の一層の発展のため、昭和 31 年に発足した。

その後、慢性化している温泉枯渇化への対応の立ち遅れや送配湯施設の老朽化による機能の低下等が課題として現れたため、昭和 61 年度に町営温泉集中管理給湯システム基本計画を策定したうえで、昭和 62 年度から平成 5 年度にかけて送配湯施設の整備を行い、管内温度の均一化や配湯量の安定化を図ってきた。また、効率的に配湯を行うための制御盤（INV）や7つの配湯地区に温泉を圧送するためのポンプ設備等の更新を順次計画的に実施することにより、経年劣化に伴う突然の事故への対応に加え、省エネルギー対策にも取り組んでいる。

- ◆INV 改修（H23～H27）：サービランス4箇所及びポンプ場1箇所の電気使用量（kwh/月）約 28%削減
※環境省「温泉設備高効率化改修促進の手引き 2019年3月作成」に温泉設備の高効率改修の導入事例として掲載
- ◆ポンプ改修（H28～）：電気使用量（kwh/月）ポンプ1基あたり約 5%削減

しかし、近年では、送配湯管等の老朽化が進む中、給湯量（使用量）は減少し、これに伴い給湯収益も減少傾向にある。その一方で、一部配湯地区では送配湯における湯量不足が懸念されるなど、厳しい経営環境に置かれている。

このような背景において、健全かつ安定的な事業経営を継続していくためには、合理的かつ効果的な施設整備や財政計画を示すことが必要であり、このような状況に対応した戦略を立案し、計画としてとりまとめるものとする。

2.1 現状把握

湯河原町温泉事業の沿革、施設や源泉の状況、事業の特徴、利用状況等を、近年の傾向と合わせて整理し、事業の特性と現状について把握する。

(1) 沿革

湯河原町温泉事業は、温泉観光地の基幹資源である温泉の適正な利用・資源の保護を目的とするとともに、湯河原温泉の一層の発展のため、昭和 31 年に発足した。

事業効果としては、送配湯施設の統合による温度損失の改善、余剰温泉の有効活用、個々の送配湯施設の整理による河川敷の美観向上、源泉の計画的な清掃作業による温泉の安定供給、町営による適正かつ安定的な利用の確保等が挙げられる。

(2) 温泉施設整備状況

昭和 31 年の温泉事業発足後、発足当初の木製管から送湯管への布設替え、送湯管の循環方式への変更、貯湯槽の整備などを行ってきた。

そして昭和 61 年度に町営温泉集中管理給湯システム基本計画を策定した後、昭和 62 年度から平成 5 年度にかけて送配湯施設の整備を行い、その後も制御盤 (INV) やポンプ設備の更新等、様々な整備・改良・改修工事を継続している。

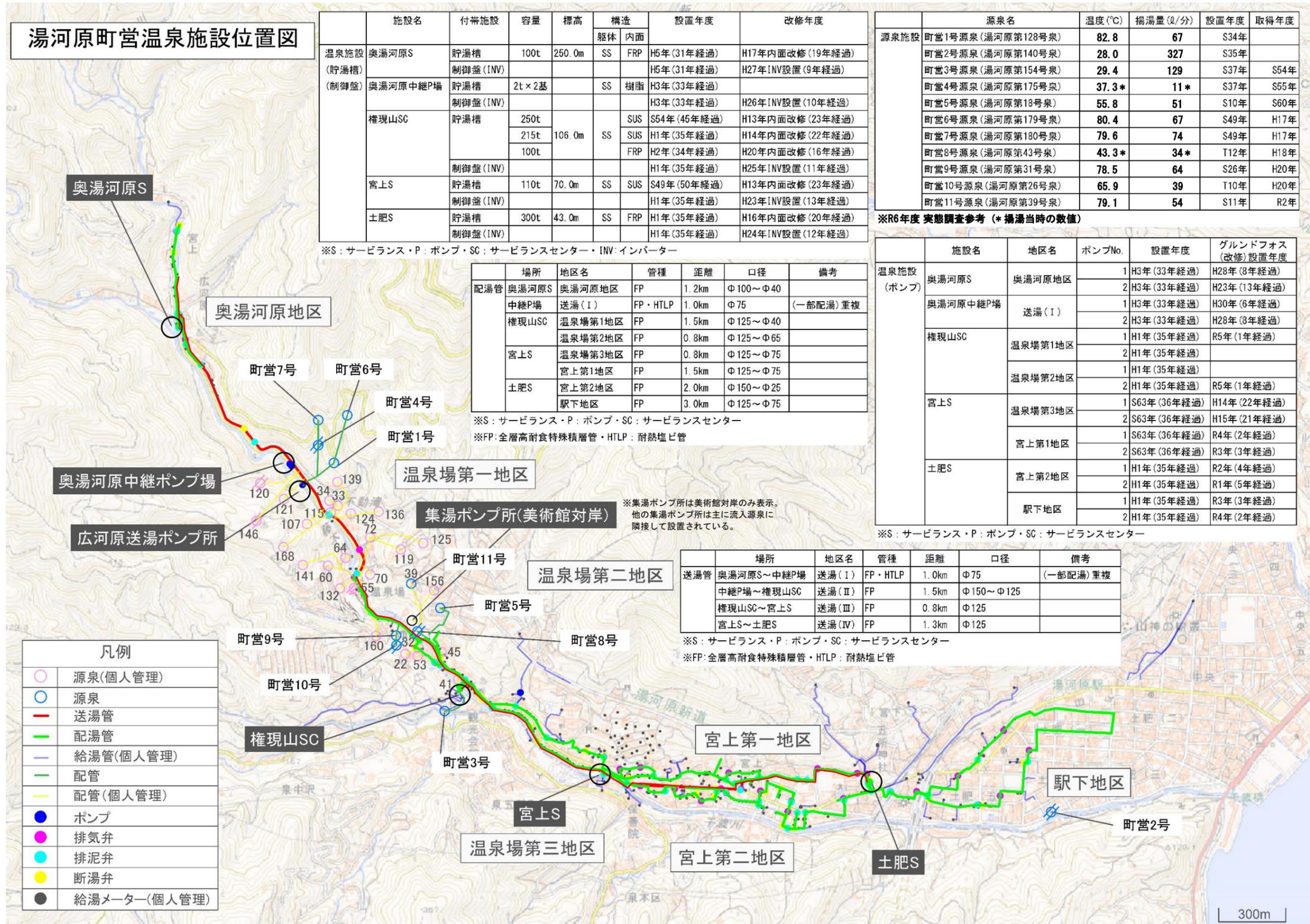
表 2-1 に送配湯施設の整備状況を、次頁の図 2-1 にその位置図と設置・改修年度等を示す。

表 2-1 送配湯施設 整備状況

サービランス	4 箇所	ポンプ場	1 箇所
集湯ポンプ所	12 箇所	管路	16,560m

(出典) 湯河原町「湯河原町公共施設等総合管理計画 策定 平成 29 年 3 月、改訂 令和 4 年 3 月」

図 2-1 送配湯施設 位置図



(3) 源泉の状況

表 2-2～表 2-4 に源泉の状況等を示す。

町の送配湯施設に流入される源泉は、深度 200m から 700m の動力泉で、平均 70℃ を超える高温泉となっている。

表 2-2 源泉数及び流入量（令和 5 年度）

総源泉数	利用源泉	未利用源泉	利用不能源泉	休止源泉	揚湯量（ℓ/分）
A	B	C	D	E	F
157	78	31	0	48	5,756
流入源泉数	流入数割合（%）	流入量（ℓ/分）	流入割合（%）		
G	G/（B+C+D）	H	H/F		
26	23.9	1,705	29.62		

（出典）湯河原町「湯河原町営温泉事業 令和 6 年 10 月」

表 2-3 流入源泉年間平均データ

年度	源泉数（本）	温度（℃）	揚湯量（ℓ/分）
令和 3 年度	27	71.1	1,767
令和 4 年度	27	70.0	1,678
令和 5 年度	26	70.1	1,705

（出典）湯河原町「湯河原町営温泉事業 令和 6 年 10 月」

表 2-4 町営源泉の状況（令和 6 年 4 月現在）

源泉名	温度（℃）	揚湯量（ℓ/分）	使用状況※
湯河原第 128 号泉（町営 1 号源泉）	82.8	67	臨時的に流入
湯河原第 140 号泉（町営 2 号源泉）	28.0	327	未利用(今後休止予定)
湯河原第 154 号泉（町営 3 号源泉）	29.4	129	臨時的に流入
湯河原第 175 号泉（町営 4 号源泉）	37.3*	11*	未利用(今後休止予定)
湯河原第 18 号泉（町営 5 号源泉）	55.8	51	臨時的に流入
湯河原第 179 号泉（町営 6 号源泉）	80.4	67	臨時的に流入
湯河原第 180 号泉（町営 7 号源泉）	79.6	74	臨時的に流入
湯河原第 43 号泉（町営 8 号源泉）	43.3*	34*	未利用(今後休止予定)
湯河原第 31 号泉（町営 9 号源泉）	78.5	64	臨時的に流入
湯河原第 26 号泉（町営 10 号源泉）	65.9	39	未利用(今後休止予定)
湯河原第 39 号泉（町営 11 号源泉）	79.1	54	常時流入

（出典）湯河原町「湯河原町営温泉事業 令和 6 年 10 月」

*揚湯当時の数値

※揚湯を行っていない場合、その状況は次のいずれかに該当

未利用：揚湯は確認できるが、通常使用していない源泉

休 止：5 年以上揚湯を行わなかった源泉及び 5 年以上湧出をみななかった湧泉

（休止源泉の復活は、原則として認められていない）

(4) 事業の特徴

湯河原町温泉事業の特徴として、町営源泉から揚湯された温泉だけでなく、民間源泉の所有者が自己の責任で揚湯し、町の送配湯施設に流入された温泉も扱うという、他に類をみない形態で運営されており、町の送配湯施設を利用した配湯方法は、図 2-2 のとおり「町給湯」と「施設使用」の 2 種類に分かれている。

そのため、湯河原町温泉事業は、事業者である「町」、生産者である「源泉所有者」、そして管理業者である「湯守（ゆもり）」の三者の信頼関係のもと、それぞれが役割を担うことにより成り立っており、いずれかが欠けてしまうと受益者である温泉使用者への温泉供給が立ち行かないものとなっている（図 2-3）。

図 2-2 町の送配湯施設を利用した 2 種類の配湯方法

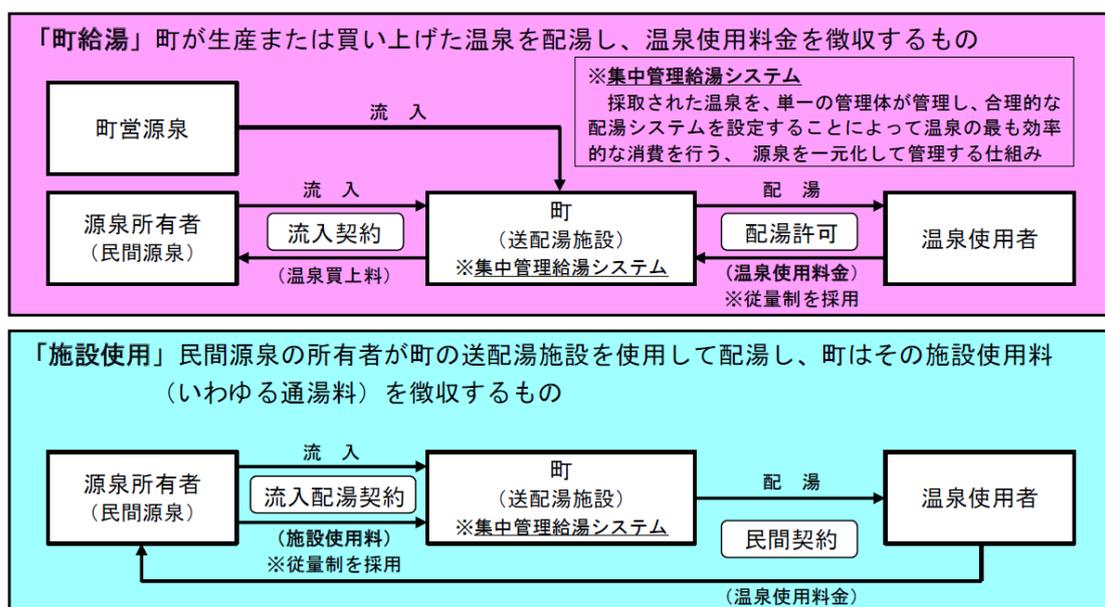
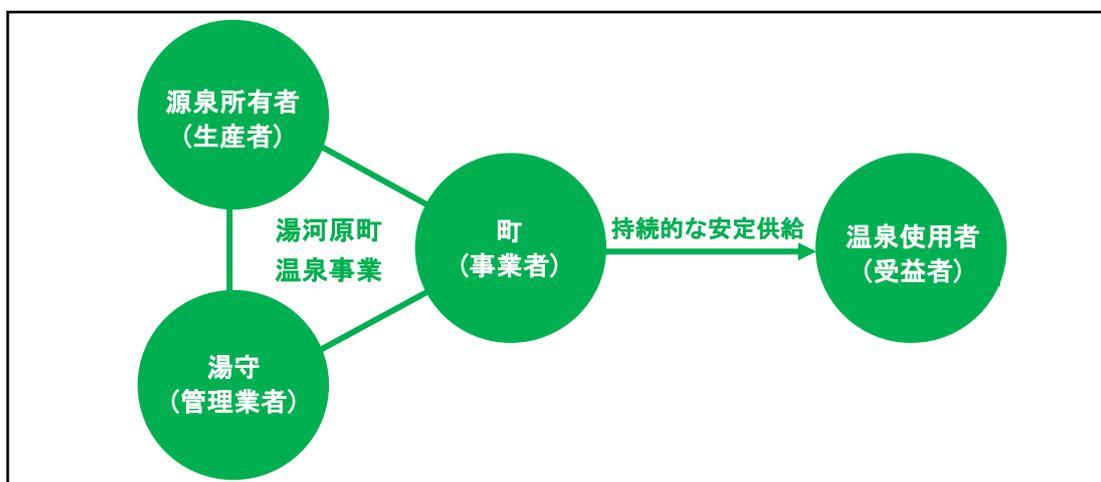


図 2-3 湯河原町温泉事業の成り立ち



(5) 利用状況と料金

表 2-5 に町営温泉の利用状況（件数）を、表 2-6 に温泉使用料金（単価）を示す。

表 2-5 町営温泉の利用状況（令和 5 年度末時点）

（単位：件）

区 分	権 利	保証貸与	臨時貸与	合 計
ホテル・旅館	20	22	3	45
寮・保養所	15	8	1	24
自家用	69	56	10	135
そ の 他	12	11	4	27
計	116	97	18	231

（出典）湯河原町「湯河原町営温泉事業 令和 6 年 10 月」

表 2-6 温泉使用料金

区 分	従量制使用料金（単位：円）				定量制使用料金（単位：円）			
	基本料金 （配湯持分量 1m ³ につき）		使用料 （1m ³ につき）	超過料金 （1m ³ につき）	基本料金 （配湯持分量 1m ³ につき）		使用料 （1.8ℓ 毎分時当たり）	
	営業	一般			営業	一般		
町 給 湯	権利 配湯使用料	98	160	249	413	49	80	19,340
	保証貸与 配湯使用料	98	160	343	413	49	80	22,290
	臨時貸与 配湯使用料	98	160	386	413	49	80	25,070
施設使用配湯料		47	76	76	413	42	71	5,890

超過料金は、配湯持分量を超えて使用した場合の超過分に対する使用料金とする。

営業とは、旅館、寮保養所等の宿泊施設及び管理規程で定める施設が使用する場合をいう。

一般とは、住宅、病院、公衆浴場その他これらに類するものが使用する場合をいう。

（出典）湯河原町温泉事業条例

権 利 温 泉 温泉の受給権利を有する者に配湯する温泉

保証貸与温泉 保証金を町に預託し、配湯許可を得た者に配湯する温泉

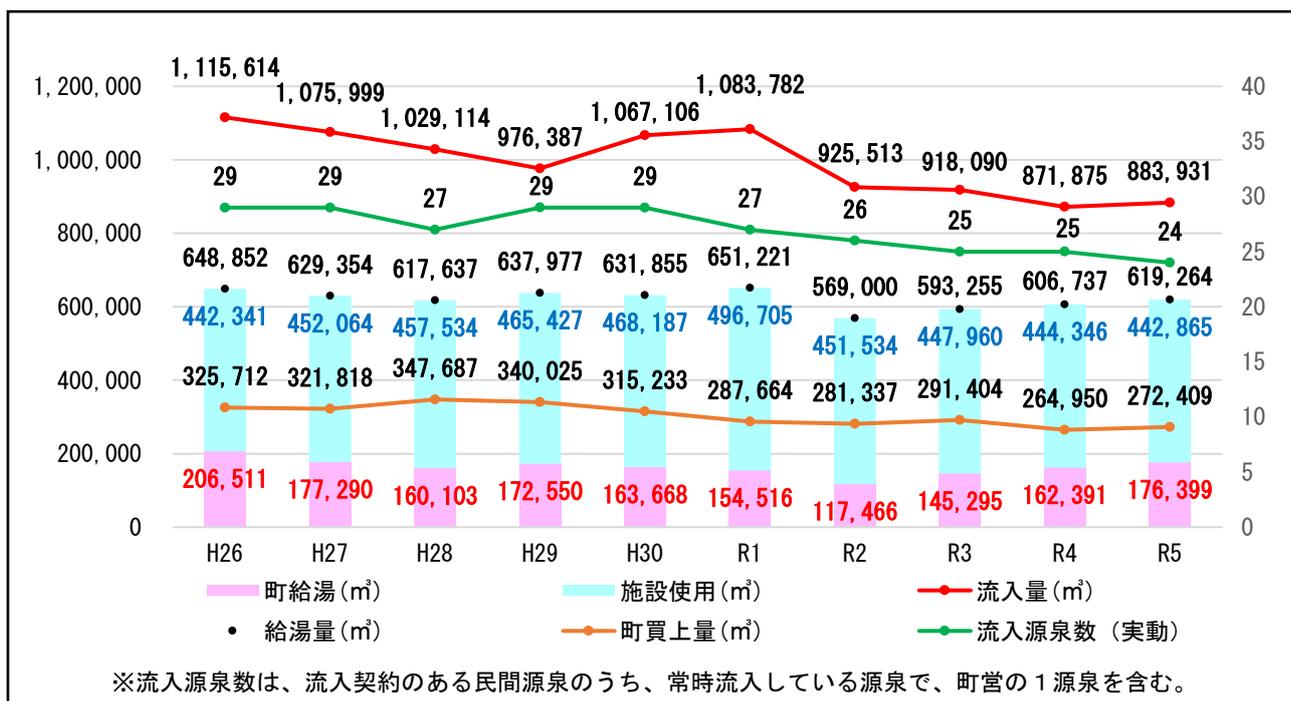
臨時貸与温泉 権利温泉及び保証貸与温泉以外で、期限を定めて臨時に配湯する温泉

(6) 近年の傾向

計画の策定にあたり、次のような近年の傾向に留意する。

- ・ 図 2-4 のとおり、平成 30 年度以降、流入源泉数は減少傾向にあり、これに伴い温泉の流入量も減少している。流入できなくなった原因の多くは事故によるもので、井戸の老朽化や立地により復旧が難航し、業者選定や費用の目途が立たず、揚湯を断念した源泉や源泉を日常的に管理する湯守の高齢化により、存続が懸念される源泉もある。
- ・ 流入源泉数の減少や源泉設備の老朽化による維持管理作業の頻度増、揚湯停止の長期化により、流入量が減少し、町買上量も減少傾向にある。
- ・ 給湯量の割合として、平成 26 年度は施設使用が 68%、町給湯が 32%、令和 5 年度は施設使用が 72%、町給湯が 28%となっており、全体の給湯量は減少傾向にあるが、施設使用の給湯量は概ね横ばいとなっている。

図 2-4 流入源泉数と流入量・給湯量等の推移



湯河原町温泉事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計画を策定する中で、源泉所有者や湯守に対する支援について検討することも経営戦略のひとつといえる。

2.2 経営指標

平成 26 年度から令和 5 年度（10 年間）の実績をもとに、経常収支比率等の基本的な経営指標を示し、総務省の「地方公営企業年鑑（観光施設事業 法適用企業）」にある値などとも比較しながら、経営状況を分析する。

湯河原町温泉事業の現状を表す特徴的な指標を抜粋して図に示し、他の指標は一覧にまとめるものとする。

(1) 経常収支比率

$$\text{経常収支比率(\%)} = \frac{\text{経常収益 (円)}}{\text{経常費用 (円)}} \times 100$$

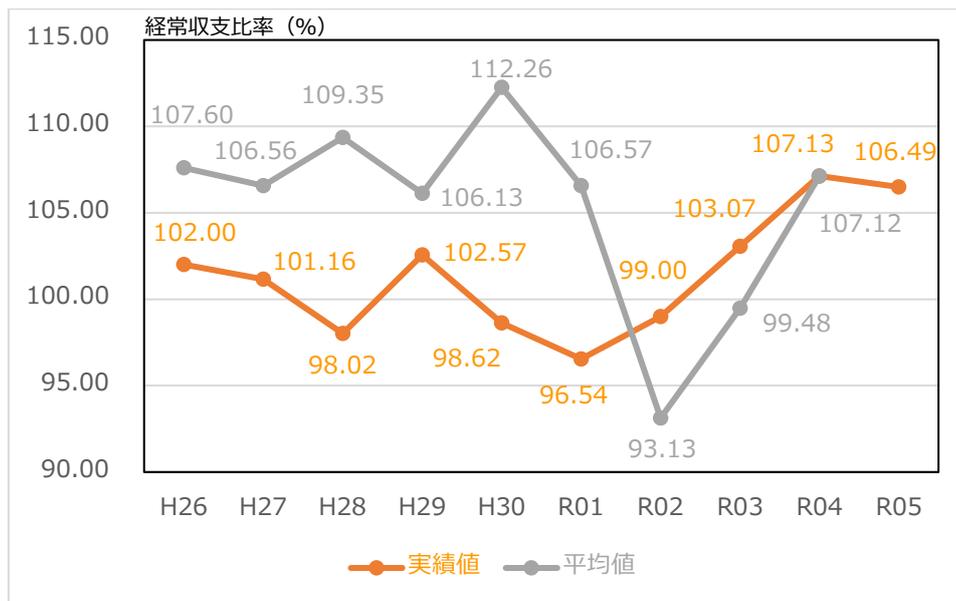
図 2-5 に経常収支比率の実績値と平均値を示す。

経常収支比率は、経常費用に対する経常収益の割合で、経常的な事業費を同じく経常的な事業収入でどれほど賄うことができるか、その程度（経常損益）を表す。

この比率が 100%以上であれば、その事業年度の収支は黒字であるが、100%未満の場合は赤字であることを示しており、経営改善に向けた取り組みが必要である。

温泉事業の経常収支比率は、100%未満で赤字の事業年度もあるが、近年は黒字となっており、今後も健全な経営が続くよう努める必要がある。

図 2-5 経常収支比率



(注) 平均値は、地方公営企業年鑑における全国の観光施設事業（法適用企業）の平均

(2) 企業債残高対給湯収益比率

$$\text{企業債残高対給湯収益比率(\%)} = \frac{\text{企業債現在高 (円)}}{\text{給湯収益 (円)}} \times 100$$

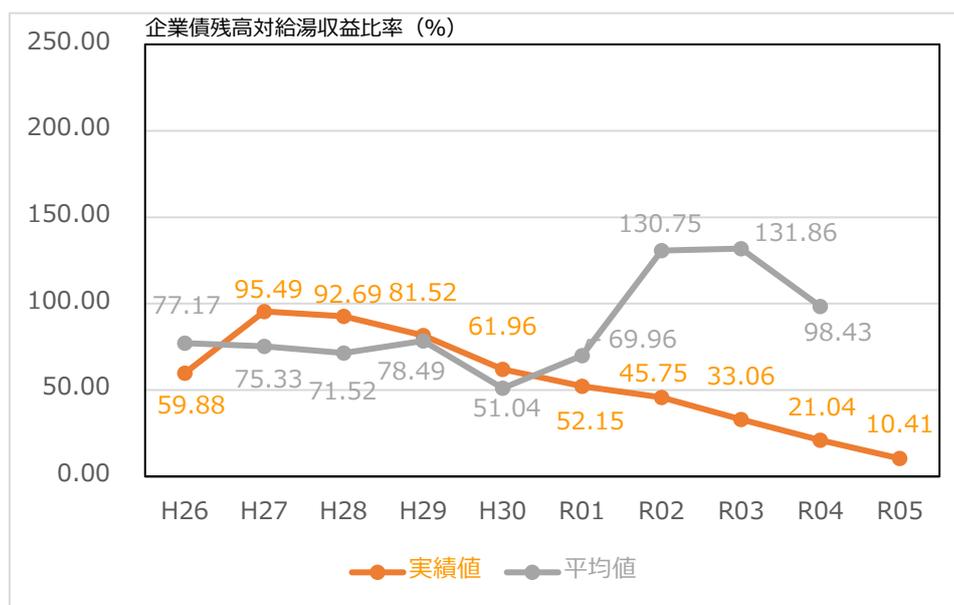
図 2-6 に企業債残高対給湯収益比率の実績値と平均値を示す。

※平均値は、観光施設事業の企業債残高対主営業収益比率

企業債残高対給湯収益比率は、給湯収益に対する企業債残高の割合で、企業債残高の規模を表す。

温泉事業の企業債残高対給湯収益比率は、企業債残高の減少に伴い下がってきている。

図 2-6 企業債残高対給湯収益比率



(注) 平均値は、地方公営企業年鑑における全国の観光施設事業（法適用企業）の平均

(3) 給湯原価

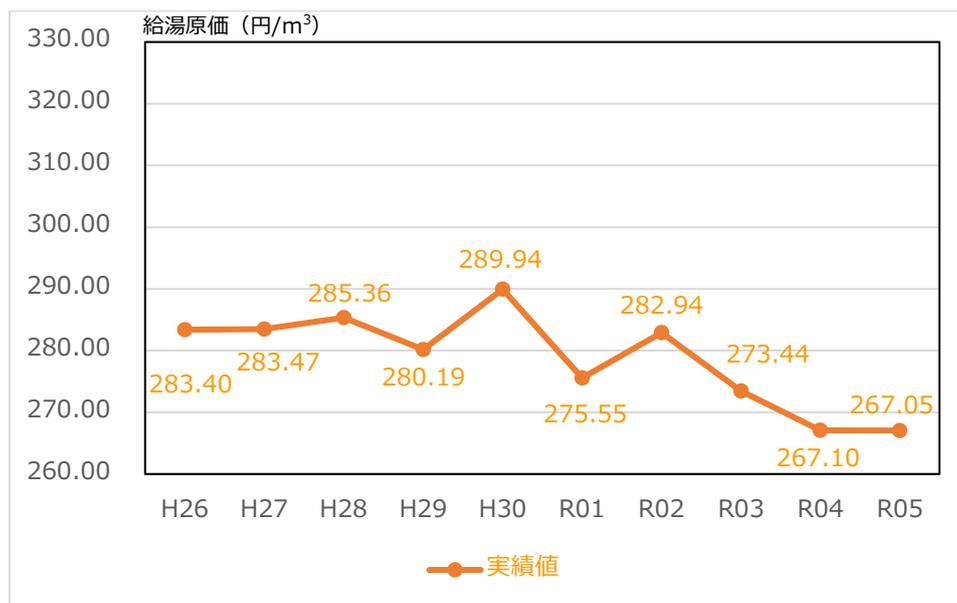
$$\text{給湯原価(円/m}^3\text{)} = \frac{\text{費用合計(円)} - \text{長期前受金戻入(円)}}{\text{全体給湯量(m}^3\text{)}}$$

図 2-7 に給湯原価の実績値を示す（平均値は地方公営企業年鑑より算出できないため無し）。

給湯原価は、給湯量 1m³ 当たりにかかる費用を表し、明確な数値基準はないが、経年推移や平均値を比較することなどによって状況を把握・分析し、対外的に説明できることが求められる。

温泉事業の給湯原価は 300 円/m³ 以下で推移しており、経営戦略等で給湯原価を公表している他自治体の温泉事業と比べ、比較的安く抑えられているといえる。

図 2-7 給湯原価



(4) 有収率

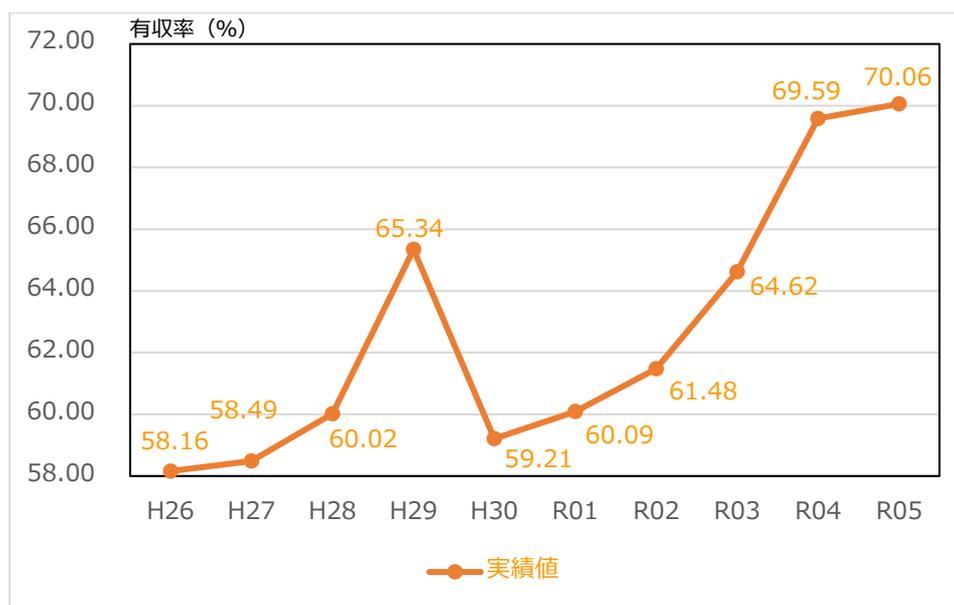
$$\text{有収率(\%)} = \frac{\text{全体給湯量 (m}^3\text{)}}{\text{全体流入量 (m}^3\text{)}} \times 100$$

図 2-8 に有収率の実績値を示す（平均値は地方公営企業年鑑より算出できないため無し）。

有収率は、全体流入量に対する全体給湯量の割合で、施設の稼働がどれだけ収益につながっているかを表し、明確な数値基準はないが、一般的に高い方が望ましい。

温泉事業の有収率は、温泉の特性上、その量とともに温度も維持しなければ供給が成り立たないため、比率が低くなる傾向にあるが、近年は 60%から 70%へと上昇している。

図 2-8 有収率



(5) 有形固定資産減価償却率

$$\text{有形固定資産減価償却率(\%)} = \frac{\text{減価償却累計額 (円)}}{\text{償却資産 (円)}} \times 100$$

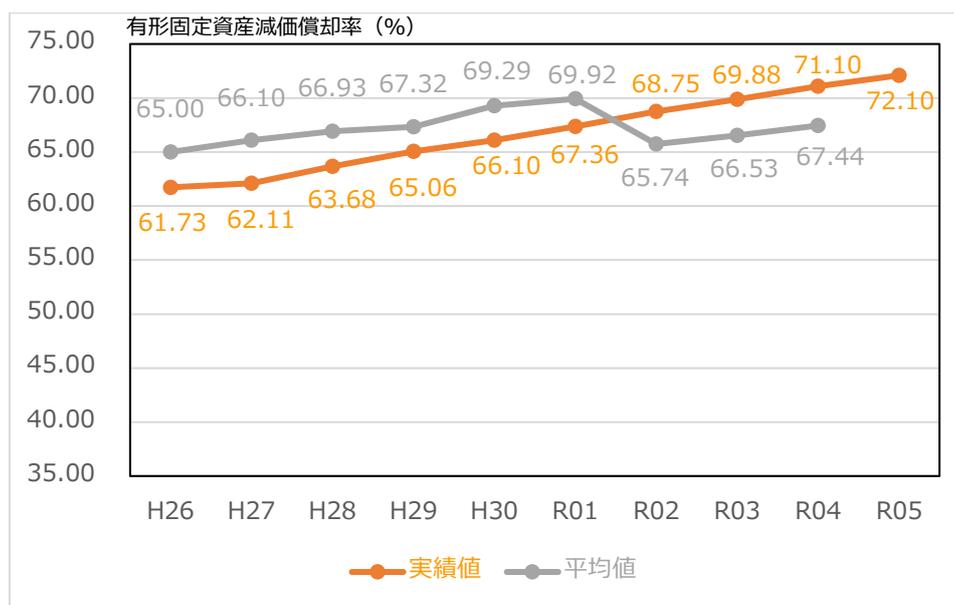
図 2-9 に有形固定資産減価償却率の実績値・平均値を示す。

有形固定資産減価償却率は、有形固定資産（償却資産）に対する減価償却累計額の割合で、減価償却がどれだけ進んでいるかを表す。この指標が高いほど施設の老朽化が進んでいることを示し、突発的な事故の発生や修繕費の増加等を予想することができる。

明確な数値基準はないが、一般的に数値が高いほど法定耐用年数に近い資産が多いといえ、将来における施設更新の必要性や修繕費の発生見込みを推測し、今後の設備投資計画を立てるうえで参考とする指標のひとつとなる。

温泉事業の有形固定資産減価償却率は、近年では平均値を上回っており、施設の老朽化が進んでいる。

図 2-9 有形固定資産減価償却率



(注) 平均値は、地方公営企業年鑑における全国の観光施設事業（法適用企業）の平均

(6) 流動比率

$$\text{流動比率(\%)} = \frac{\text{流動資産 (円)}}{\text{流動負債 (円)}} \times 100$$

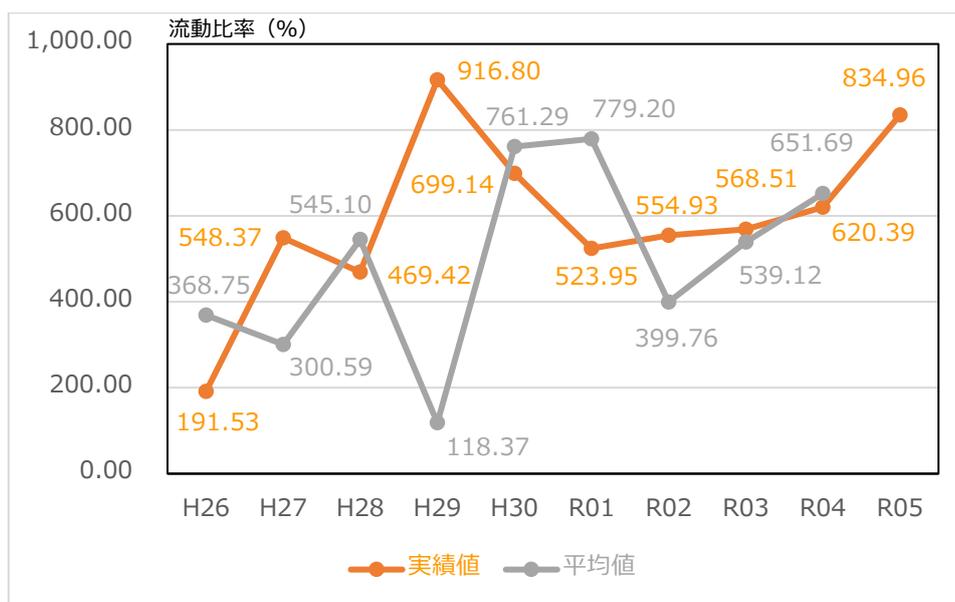
図 2-10 に流動比率の実績値と平均値を示す。

流動比率は、流動負債に対する流動資産の割合で、債務に対する短期的な支払能力を表し、1年以内に支払うべき債務に対して支払いができる現金等がどれだけあるかを示す。

この比率が 100%を下回る場合、1年以内に支払うべき負債を、同じく1年以内に現金化できる資産で支払うことができないことを表すが、流動負債には建設改良費等に充てられた企業債等が含まれており、企業債等で整備された施設によって得ることができる将来の料金収入が償還の原資となることもあるため、比率が 100%未満であっても一概に支払能力がないとはいえない。

温泉事業の流動比率は、流動負債が少ないこともあって、100%をはるかに超える比率を示している。

図 2-10 流動比率



(注) 平均値は、地方公営企業年鑑における全国の観光施設事業（法適用企業）の平均

表 2-7 に総務省が定める様式に準じてまとめた経営指標一覧表（経営比較分析表）を示す。

表 2-7 経営指標一覧表（経営比較分析表）

区分	指標	単位	算出式		年度									
					H26	H27	H28	H29	H30	R01	R02	R03	R04	R05
経営の健全性・効率性	(1) 経常収支比率	%	$\frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$	実績値	102.00	101.16	98.02	102.57	98.62	96.54	99.00	103.07	107.13	106.49
				平均値	107.60	106.56	109.35	106.13	112.26	106.57	93.13	99.48	107.12	
	経費回収率	%	$\frac{\text{営業収益}}{\text{営業費用} + \text{営業外費用}} \times 100$	実績値	98.70	95.34	93.35	95.08	91.81	92.63	94.04	99.19	104.97	105.04
				平均値	98.03	96.38	98.39	88.33	95.47	92.84	77.22	82.00	91.64	
	累積欠損金比率	%	$\frac{\text{当年度未処理欠損金}}{\text{営業収益} - \text{受託工事収益}} \times 100$	実績値	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
				平均値	414.99	266.95	275.95	346.46	279.91	309.31	419.53	383.95	301.29	
	(2) 企業債残高対給湯収益比率	%	$\frac{\text{企業債現在高}}{\text{給湯収益}} \times 100$	実績値	59.88	95.49	92.69	81.52	61.96	52.15	45.75	33.06	21.04	10.41
				平均値	77.17	75.33	71.52	78.49	51.04	69.96	130.75	131.86	98.43	
	料金回収率	%	$\frac{\text{供給単価}}{\text{給湯原価}} \times 100$	実績値	102.72	99.10	96.70	98.01	94.46	95.53	97.22	100.32	105.59	105.67
			平均値	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
(3) 給湯原価	円/m3		$\frac{\text{費用合計} - \text{長期前受け金戻入}}{\text{年間総有収湯量}}$	実績値	283.40	283.47	285.36	280.19	289.94	275.55	282.94	273.44	267.10	267.05
				平均値	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(4) 有収率	%		$\frac{\text{全体給湯量}}{\text{全体流入量}} \times 100$	実績値	58.16	58.49	60.02	65.34	59.21	60.09	61.48	64.62	69.59	70.06
				平均値	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
老朽化の状況	(5) 有形固定資産減価償却率	%	$\frac{\text{減価償却累計額}}{\text{償却資産}} \times 100$	実績値	61.73	62.11	63.68	65.06	66.10	67.36	68.75	69.88	71.10	72.10
				平均値	65.00	66.10	66.93	67.32	69.29	69.92	65.74	66.53	67.44	
構成比率	固定資産構成比率	%	$\frac{\text{固定資産}}{\text{総資産}} \times 100$	実績値	97.08	94.08	93.36	87.72	89.06	89.07	89.39	89.09	87.03	86.15
				平均値	85.26	83.04	81.22	83.36	77.81	78.54	81.70	81.85	80.28	
	自己資本構成比率	%	$\frac{\text{自己資本}}{\text{負債資本合計}} \times 100$	実績値	78.16	77.05	77.92	78.43	79.89	81.08	82.38	83.48	84.20	85.57
				平均値	57.53	57.74	58.94	57.56	73.66	73.18	68.96	68.50	70.44	
財務比率	固定資産対長期資本比率	%	$\frac{\text{固定資産}}{\text{固定資産} + \text{自己資本}} \times 100$	実績値	103.55	99.35	98.61	92.25	93.60	93.84	93.71	93.28	91.21	89.83
				平均値	90.35	89.49	85.84	98.86	81.93	82.55	88.37	87.39	85.41	
	固定比率	%	$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}} \times 100$	実績値	124.20	122.10	119.82	111.84	111.47	109.85	108.51	106.72	103.36	100.68
				平均値	148.19	143.81	137.80	144.82	105.64	107.33	118.48	119.48	113.96	
	(6) 流動比率	%	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$	実績値	191.53	548.37	469.42	916.80	699.14	523.95	554.93	568.51	620.39	834.96
			平均値	368.75	300.59	545.10	118.37	761.29	779.20	399.76	539.12	651.69		
	当座比率	%	$\frac{\text{現金預金} + (\text{未収金} - \text{貸倒引当金})}{\text{流動負債}} \times 100$	実績値	175.69	526.21	448.99	891.47	674.54	504.55	530.59	543.24	597.49	807.61
				平均値	348.36	280.61	497.79	112.47	725.88	740.60	353.93	461.46	556.13	
回転率	自己資本回転率	回	$\frac{\text{営業収益} - \text{受託工事収益}}{(\text{期首自己資本} + \text{期末自己資本}) \div 2}$	実績値	0.11	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.12	0.12	0.13	0.13
				平均値	14.97	19.30	18.93	16.29	16.56	12.98	10.40	11.83	14.49	
	流動資産回転率	回	$\frac{\text{営業収益} - \text{受託工事収益}}{(\text{期首流動資産} + \text{期末流動資産}) \div 2}$	実績値	4.34	2.35	1.60	1.10	0.90	0.96	0.91	0.96	0.91	0.83
			平均値	72.00	70.27	61.80	53.43	55.91	43.66	37.20	44.62	53.14		
	未収金回転率	回	$\frac{\text{営業収益} - \text{受託工事収益}}{(\text{期首未収金} + \text{期末未収金}) \div 2}$	実績値	23.00	28.32	32.05	46.39	52.73	54.78	44.07	42.59	34.52	27.72
			平均値	995.35	971.37	796.90	653.86	697.31	639.74	534.43	641.54	931.35		
収益率	総資本利益率	%	$\frac{\text{当年度計上損益}}{(\text{期首総資本} + \text{期末総資本}) \div 2} \times 100$	実績値	0.20	0.13	-0.21	0.28	-0.16	-0.39	-0.10	0.32	0.74	0.69
				平均値	0.84	0.19	1.05	0.66	1.40	0.67	-0.66	-0.05	0.78	
	総収支比率	%	$\frac{\text{総収益}}{\text{総費用}} \times 100$	実績値	102.00	101.16	98.02	102.57	98.62	96.60	99.00	103.07	107.13	106.49
				平均値	104.80	108.53	110.82	106.11	111.25	106.42	72.05	93.88	106.77	

(注) 平均値は、地方公営企業年鑑における全国の観光施設事業（法適用企業）の平均

2.3 将来推計

流入量・給湯量の実績値をもとに、将来（計画期間）の流入量・給湯量の推移を予測する。

予測方法として、実績データを何種類かの傾向式にあてはめて、総合的な判断により適切な傾向式を選択する「時系列傾向分析」を採用した。

2.3.1 流入量・給湯量の将来推計

まず、表 2-8、図 2-11 に流入量・給湯量の実績値を示す（給湯量は、町給湯温泉使用量と施設使用温泉使用量の合計とする）。

平成 20 年度では、流入量は年間約 110 万 m³、給湯量は年間約 70 万 m³を示していたが、令和 5 年度では、それぞれ約 88 万 m³と約 62 万 m³に減少している。

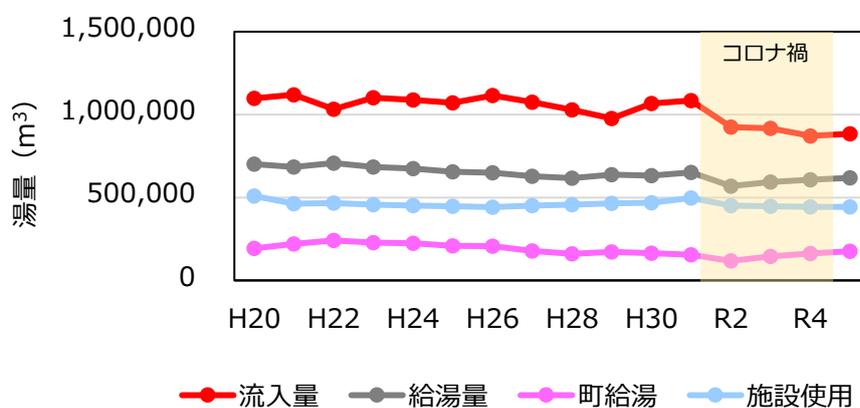
また、令和 2 年度から令和 4 年度にかけてはコロナ禍の影響により流入量・給湯量が減少したと考えられる。

表 2-8 流入量・給湯量の実績値 (単位：m³)

年度	流入量	給湯量	町給湯温泉	施設使用温泉
H20	1,099,024	702,460	193,288	509,172
H21	1,120,054	683,595	220,046	463,549
H22	1,032,666	707,997	241,009	466,988
H23	1,102,251	684,239	227,314	456,925
H24	1,087,730	675,377	224,154	451,223
H25	1,071,875	656,074	208,681	447,393
H26	1,115,614	648,852	206,511	442,341
H27	1,075,999	629,354	177,290	452,064
H28	1,029,114	617,637	160,103	457,534
H29	976,387	637,977	172,550	465,427
H30	1,067,106	631,855	163,668	468,187
R1	1,083,782	651,221	154,516	496,705
R2	925,513	569,000	117,466	451,534
R3	918,090	593,255	145,295	447,960
R4	871,875	606,737	162,391	444,346
R5	883,931	619,264	176,399	442,865

コロナ禍

図 2-11 流入量・給湯量の実績推移



次に、流入量・給湯量について、実績値をもとにコロナ禍前後の現実的な推移を考慮しながら、過去の変化の傾向が将来も続くという前提の時系列傾向式（年平均増減率（数））を選択し、推計を行った。

表 2-9 に流入量・給湯量の将来推計結果を、次頁の図 2-12 にその推移を示す。

表 2-9 流入量・給湯量の将来推計結果

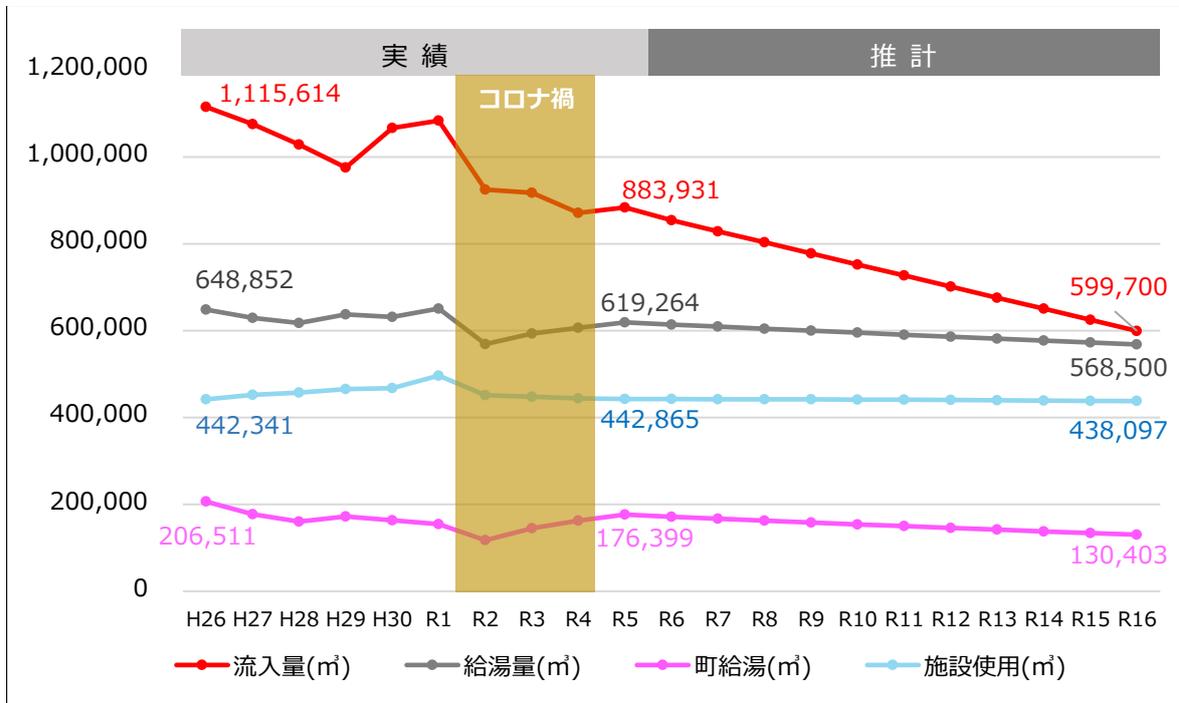
(単位：m³)

年度	流入量	給湯量	町給湯温泉	施設使用温泉
H26	1,115,614	648,852	206,511	442,341
H27	1,075,999	629,354	177,290	452,064
H28	1,029,114	617,637	160,103	457,534
H29	976,387	637,977	172,550	465,427
H30	1,067,106	631,855	163,668	468,187
R1	1,083,782	651,221	154,516	496,705
R2	925,513	569,000	117,466	451,534
R3	918,090	593,255	145,295	447,960
R4	871,875	606,737	162,391	444,346
R5	883,931	619,264	176,399	442,865
R6	854,600	614,500	171,716	442,784
R7	829,100	609,700	167,208	442,492
R8	803,600	605,000	162,704	442,296
R9	778,100	600,300	158,352	441,948
R10	752,600	595,600	154,079	441,521
R11	727,100	591,000	149,914	441,086
R12	701,700	586,400	145,830	440,570
R13	676,200	581,900	141,854	440,046
R14	650,700	577,400	137,962	439,438
R15	625,200	572,900	134,102	438,798
R16	599,700	568,500	130,403	438,097

コロナ禍

推計

図 2-12 流入量・給湯量の将来推計（推移）



この推計結果によれば、流入量は年々減少し、給湯量のうち施設使用は横ばいだが、町給湯は緩やかな減少が続く、給湯量全体としては微減傾向となり、令和16年度には流入量と給湯量の差がほとんどなくなる。

この推計結果による流入量の減少は、温泉資源そのものの枯渇ではなく、源泉設備の老朽化等による揚湯量の減によるものと捉えている。

流入量は現行の源泉稼働の様子を踏まえ推計しており、町営源泉の稼働については常時運転1源泉、臨時運転6源泉としているため、推計結果のとおり流入量が減少する場合には、臨時運転の町営源泉の運転頻度を高めれば流入量を増やす（改善する）ことができる。しかし、臨時運転としている源泉は、民間源泉がメンテナンスなどにより一時的に流入できない場合に補てんする役割を果たしており、町営源泉の多くを常時運転に切り替えた場合には、いざという時の余力（備え）がない状況になる。

2.3.2 サービランスごとの流入量・給湯量

集中管理給湯システムによる給湯の起点となるサービランスとして、奥湯河原サービランス（給湯量 約 100～150 ℓ/分）、権現山サービランスセンター（給湯量 約 300～600 ℓ/分）、宮上サービランス（給湯量 約 50～100 ℓ/分）、土肥サービランス（給湯量 約 500～900 ℓ/分）がある。

サービランスに流入される源泉は、奥湯河原サービランスとその他の 3 サービランスの系統に分かれ、奥湯河原サービランスに流入される実働源泉数は平成 26 年度から令和 5 年度までの 10 年間で 4 源泉から 2 源泉に減少し、その他の 3 サービランスに流入される実働源泉数は 25 源泉から 22 源泉に減少している。

奥湯河原サービランス以外の 3 サービランスは、サービランス間で湯量を補完し合える仕組み（系統）になっており、権現山サービランスセンターからの給湯の余剰は宮上サービランスへ、宮上サービランスからの給湯の余剰は権現山サービランスセンターと土肥サービランスへ、土肥サービランスからの給湯の余剰は宮上サービランスへと送られる（23 頁 表 2-10）。

図 2-13 にサービランスごとの流入量・給湯量の実績と将来推計を示す。

図 2-13 サービランスごとの流入量・給湯量の実績と将来推計（推移）

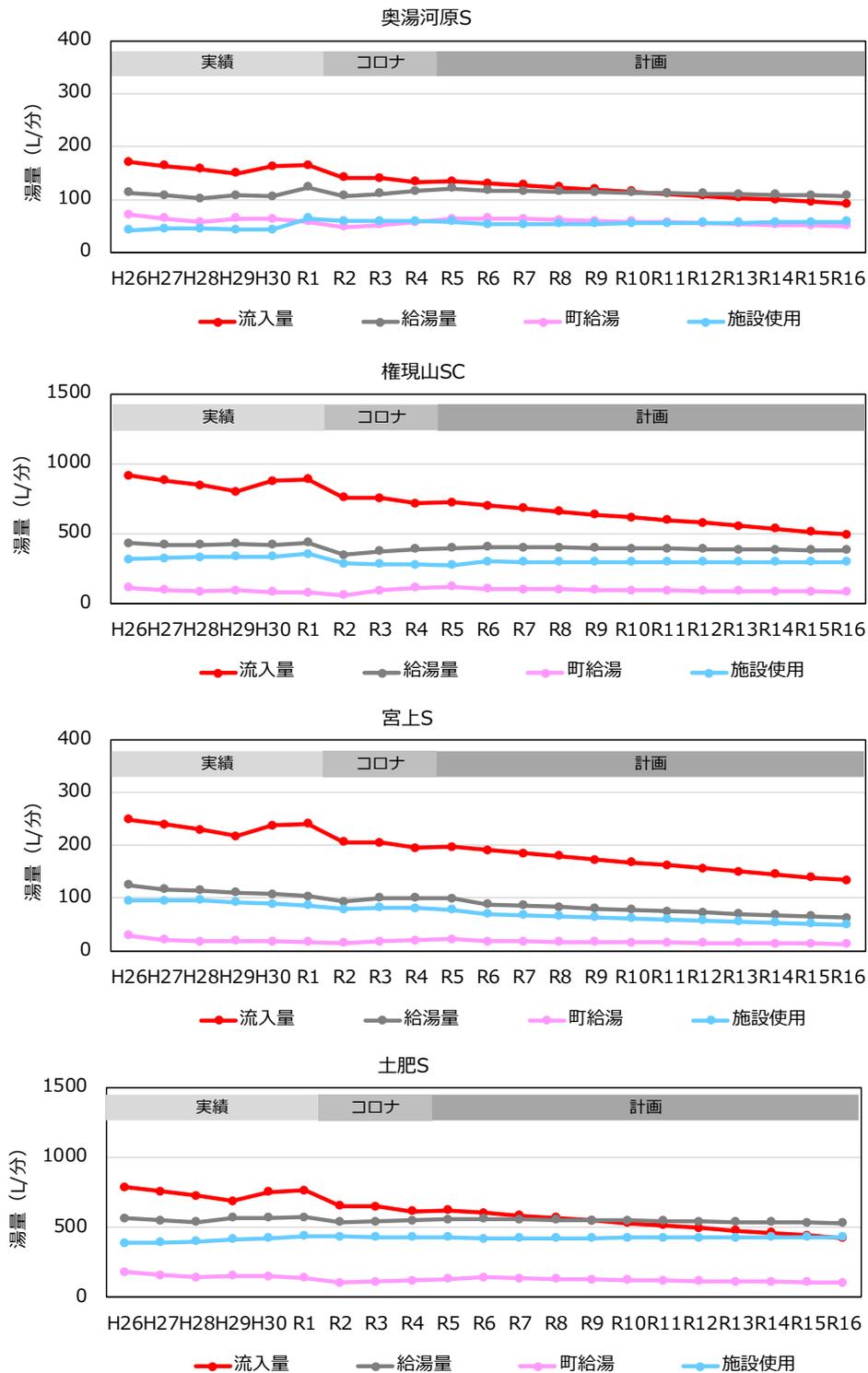
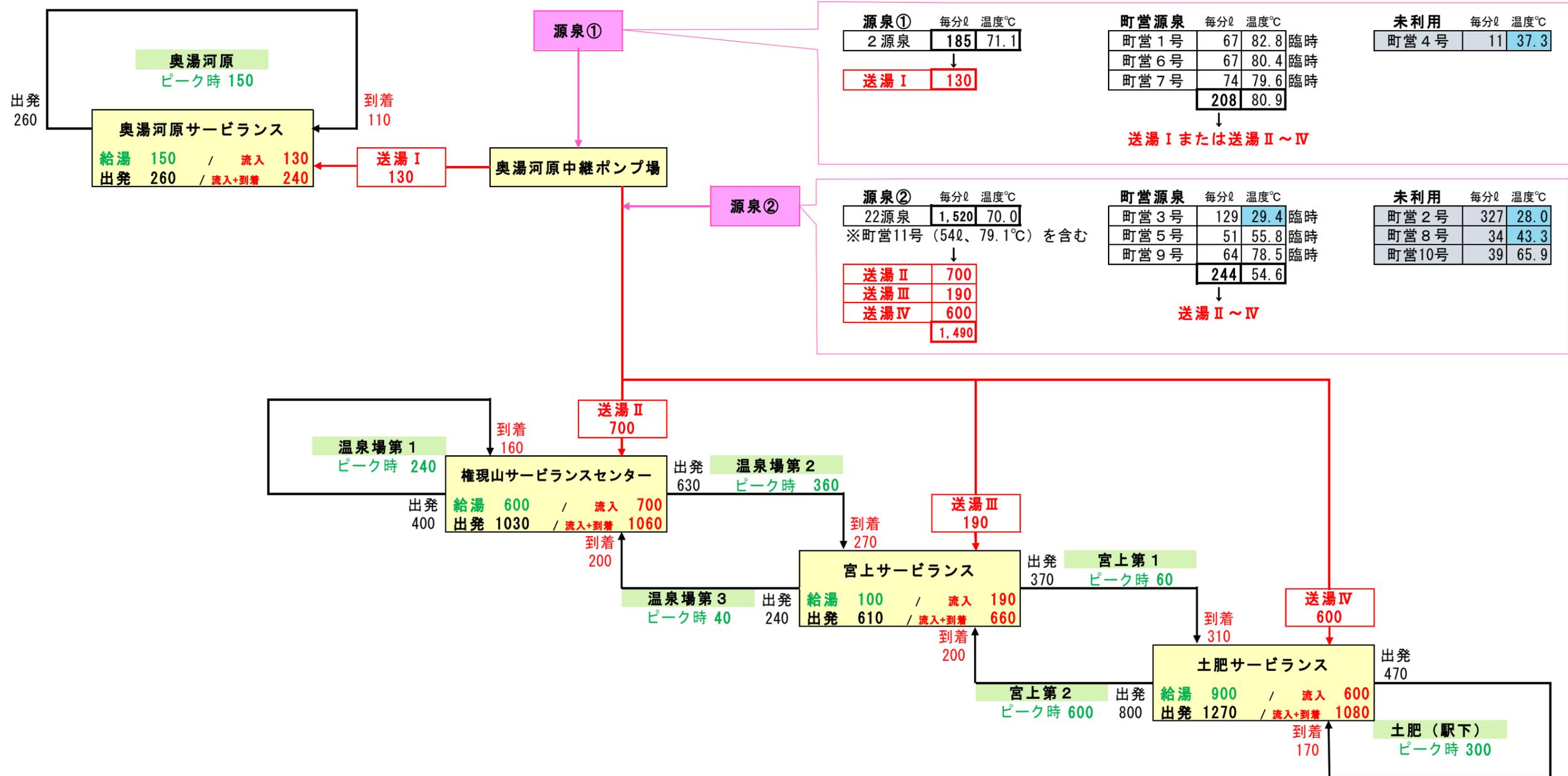


表 2-10 集中管理給湯システムによる給湯の仕組み

湯量の単位 ℓ/分



2.3.3 季節や配湯地区ごとに見られる特徴

温泉という性質上、季節ごとに、また配湯地区により湯量等に差異があるため、これを整理する。

配湯地区全体として夏場と冬場では使用量に差があり、夏場は比較的余力がある。

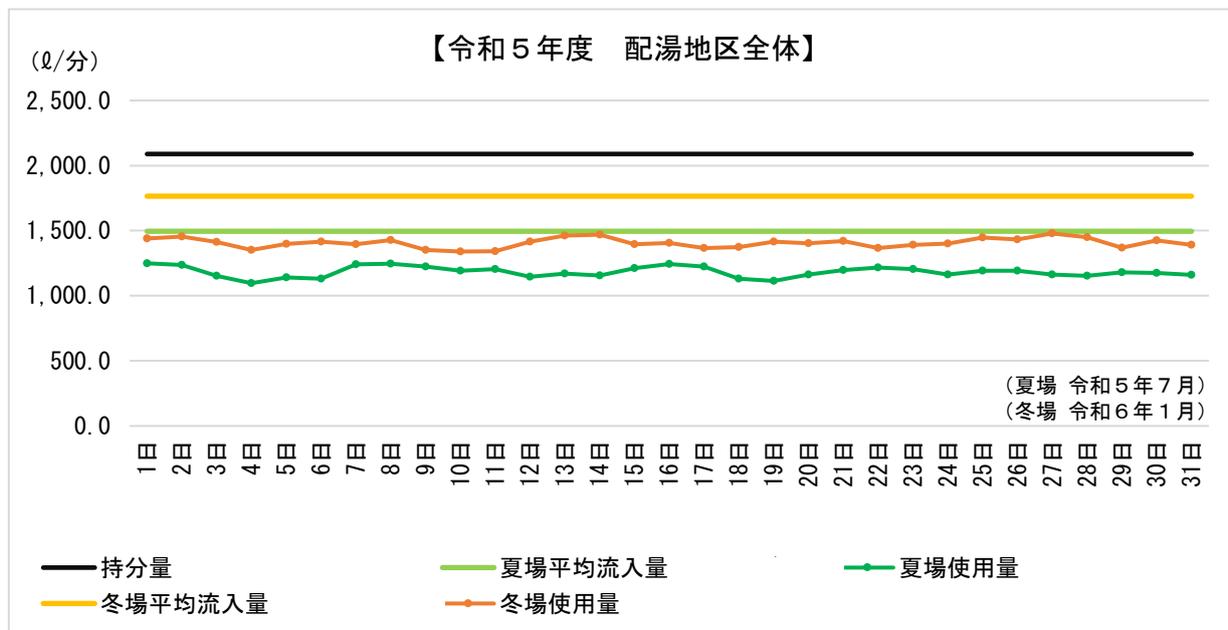
そのため、夏場には、源泉所有者の協力のもと揚湯抑制を行うなど、資源保護を目的とした取り組みを実施している。

7つある配湯地区のうち、他の配湯地区とは系統が異なる奥湯河原地区では、近年、流入量に対する使用量のひっ迫が、特に冬場において顕著となっている。

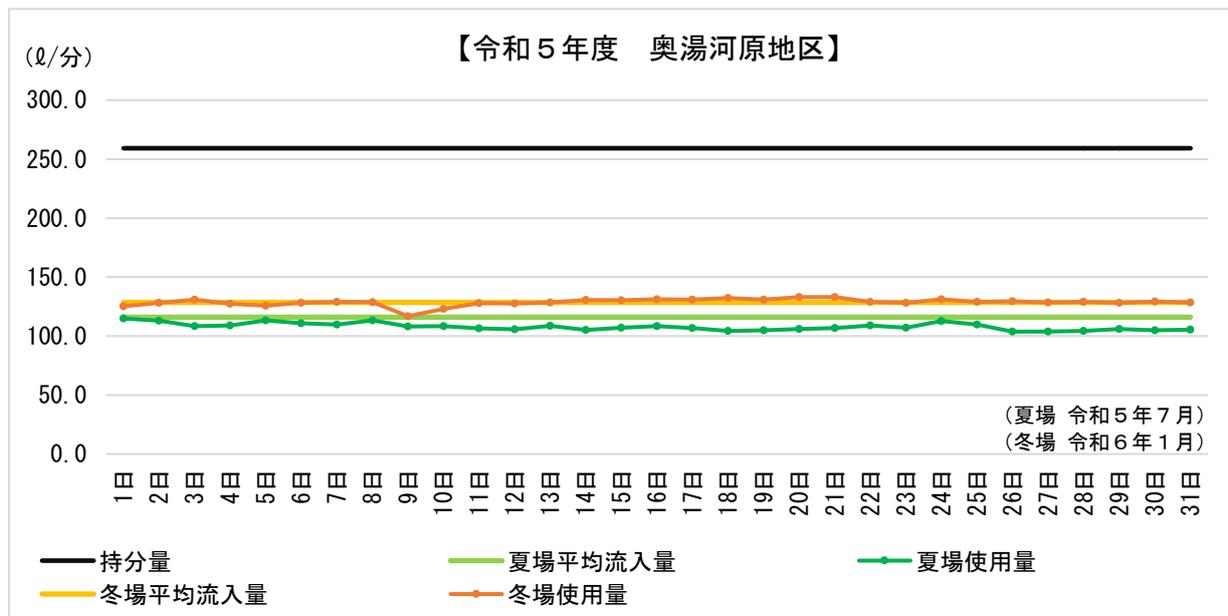
そのため、今後更なる湯量の確保が必要であるが、送湯管の強度や容量により現状以上の量を該当サービランスに送ることができないうえに、奥湯河原地区に流入することができる源泉のうち、民間の2源泉が事故により揚湯を停止（うち1源泉は揚湯を断念）しており、現在までに復旧の目途が立っていないため、今後の湯量確保が懸念される状況にある。

図 2-14 に配湯地区全体及び奥湯河原地区における夏場（7月）と冬場（1月）の使用量等の推移を示す。

図 2-14 夏場（7月）と冬場（1月）の使用量等推移（上：配湯地区全体、下：奥湯河原地区）



※夏場は、資源保護の観点から、揚湯抑制として1源泉の揚湯(流入)を意図的に停止
 ※使用量の動きは1日の中でも一定ではなく、高低の波が大きいため、夏場であっても時間帯によっては流入量に迫ることがある。また、使用量がピークとなる時間帯は日によって異なる。



※流入量に対して使用量がひっ迫している。
 ※送湯管の強度や容量により現状以上の量を該当サービランスに送ることができないうえに、奥湯河原地区に流入することができる源泉のうち、民間の2源泉が事故により揚湯を停止（うち1源泉は揚湯を断念）しており、現在までに復旧の目途が立っていないため、今後の湯量確保が懸念される状況にある。

2.4 施設更新計画

送配湯の根幹をなす集中管理給湯システム（送配湯管等）が整備されてからおよそ 40 年が経過しようとしている現状（有形固定資産減価償却率（令和 5 年度）72% 14 頁）などを踏まえ、施設の更新計画について検討する。

更新計画の検討にあたって、サービランス及びポンプ場ごとにかかる送配湯管や貯湯槽等の更新費用の総額を 31.45 億円と試算したうえで、令和 17 年度までは更新費用を捻出するための期間とし、送配湯管等が整備されてから 50 年が経過しようとする令和 18 年度から更新を開始するものとして、1.5 億円/年を目安に 20 年間で平準化を行った。

また、更新計画以外（町営源泉の維持管理等）の費用として 0.2 億円/年を見込んだ。

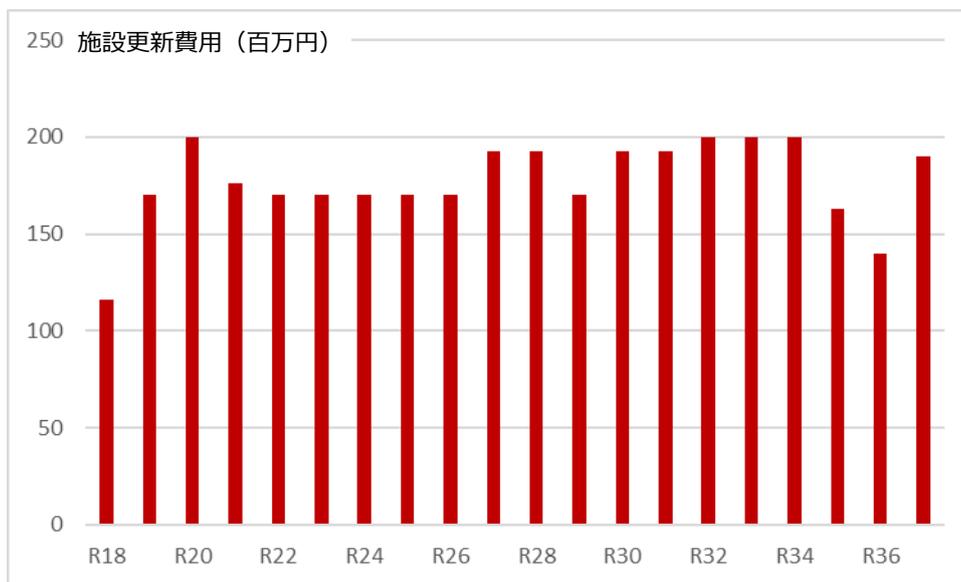
表 2-11 と次頁の図 2-15 に将来の施設更新費用の推計を示す。

表 2-11 将来の施設更新費用の推計（表）

（単位：百万円）

年度	施設更新						その他	合計
	奥湯河原S	中継P	権現山SC	宮上S	土肥S	計		
R18	96					96	20	116
R19	150					150	20	170
R20	180					180	20	200
R21			12	74	70	156	20	176
R22					150	150	20	170
R23					150	150	20	170
R24					150	150	20	170
R25					150	150	20	170
R26					150	150	20	170
R27				172.5		172.5	20	192.5
R28				172.5		172.5	20	192.5
R29		50	100			150	20	170
R30			172.5			172.5	20	192.5
R31			172.5			172.5	20	192.5
R32			75	40	65	180	20	200
R33			75	40	65	180	20	200
R34			75	40	65	180	20	200
R35		27	100	4	12	143	20	163
R36			70	50		120	20	140
R37			40		130	170	20	190
	426	77	892	593	1,157	3,145	400	3,545

図 2-15 将来の施設更新費用の推計（グラフ）



施設更新には多大な費用が見込まれることから、実際に更新を行おうとするときには、サービスや配湯地区ごとに統合（ダウンサイジング）、性能の合理化（スペックダウン）、現状維持、機能強化等を選択し、適切な更新内容を検討する。

2.5 投資・財政計画（収支計画）

将来の施設更新等に向け、投資・財政計画（収支計画）作成する。

2.5.1 現状把握（収支等）

まず、温泉事業における費用と経常収支の現状について、推移とともに把握・分析するため、表 2-12 と次頁の図 2-16 に全体給湯量、温泉事業費用、経常収支の推移を示す。

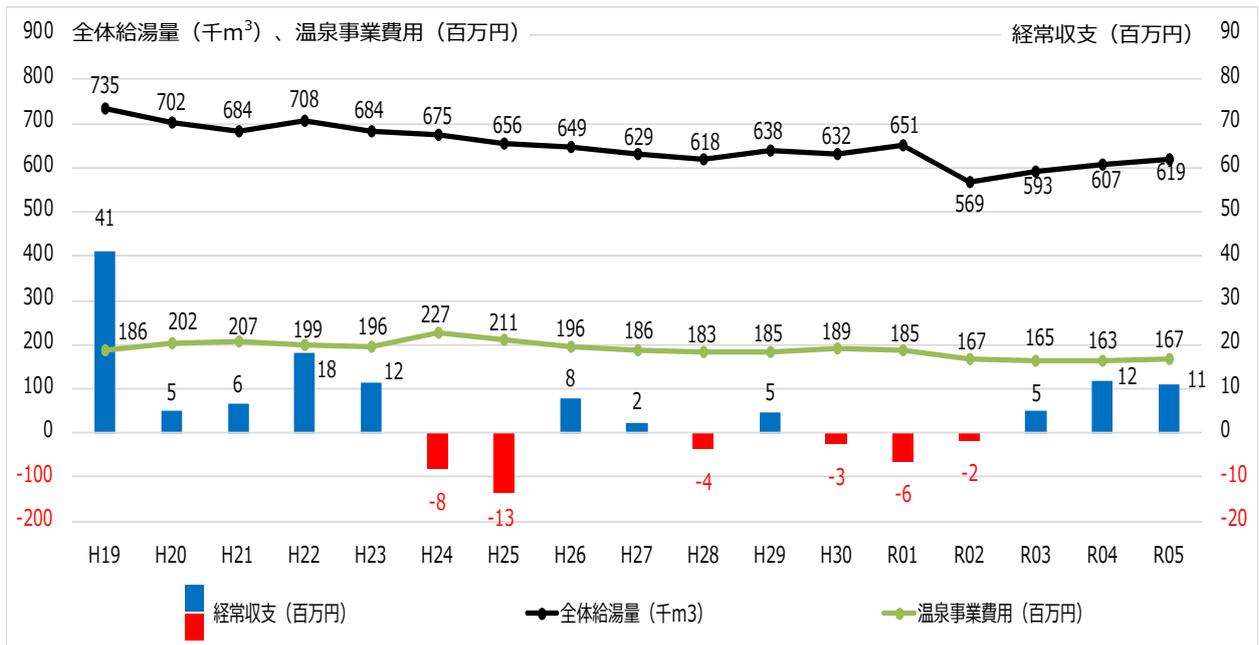
一般会計からの繰入金に頼ることなく、独立採算制により概ね収支均衡した中で事業運営を行ってきたが、ひとたび突発的な費用（修繕費等）が生じれば純損失（赤字）となりかねず、将来に向けた備えが十分であるとはいえない状況にある。

また、温泉事業費用について、給湯量の推移（減少傾向）に相応した減少（抑制）となっていないが、費用の 75%が人件費、温泉買上料、減価償却費の固定費となっており、これ以上の費用の圧縮・削減は厳しい状況となっている（給湯原価（令和 5 年度）267 円 12 頁）。

表 2-12 全体給湯量・温泉事業費用・経常収支

年度	全体給湯量 (千m ³)	温泉事業費用 (百万円)	経常収支 (百万円)
平成 19 年度	735	186	41
平成 20 年度	702	202	5
平成 21 年度	684	207	6
平成 22 年度	708	199	18
平成 23 年度	684	196	12
平成 24 年度	675	227	△8
平成 25 年度	656	211	△13
平成 26 年度	649	196	8
平成 27 年度	629	186	2
平成 28 年度	618	183	△4
平成 29 年度	638	185	5
平成 30 年度	632	189	△3
令和元年度	651	185	△6
令和 2 年度	569	167	△2
令和 3 年度	593	165	5
令和 4 年度	607	163	12
令和 5 年度	619	167	11

図 2-16 全体給湯量・温泉事業費用・経常収支の推移



次に、町給湯温泉と施設使用温泉の供給単価・給湯原価等の現状について、推移とともに把握・分析するため、次頁の表 2-13、図 2-17 に町給湯温泉と施設使用温泉の供給単価、給湯原価、利益の推移を示す。

供給単価（温泉を 1 m³給湯することで得られる収益）と給湯原価（温泉を 1 m³給湯するのにかかる費用）の差し引きにおいて、町給湯温泉は利益（黒字）となっている一方、施設使用温泉は損失（赤字）となっている。

(1) **供給単価** 温泉を 1 m³給湯することで得られる収益

$$\text{町給湯温泉 供給単価} = \text{町給湯温泉 収益} \div \text{町給湯温泉 給湯量}$$

$$\text{施設使用温泉 供給単価} = \text{施設使用温泉 収益} \div \text{施設使用温泉 給湯量}$$

(2) **給湯原価** 温泉を 1 m³給湯するのにかかる費用

$$\text{町給湯温泉 給湯原価} = ((\text{温泉事業費用} - \text{温泉買上料}) \times (\text{町給湯温泉 給湯量} \div \text{全体 給湯量}) + \text{温泉買上料}) \div \text{町給湯温泉 給湯量}$$

$$\text{施設使用温泉 供給単価} = ((\text{温泉事業費用} - \text{温泉買上料}) \times (\text{施設使用温泉 給湯量} \div \text{全体 給湯量})) \div \text{施設使用温泉 給湯量}$$

※全体給湯量は町給湯温泉給湯量と施設使用温泉給湯量の合計

(3) **利益（損失）** 温泉 1 m³あたりの利益（損失）

$$\text{利益（損失）} = \text{供給単価} - \text{給湯原価}$$

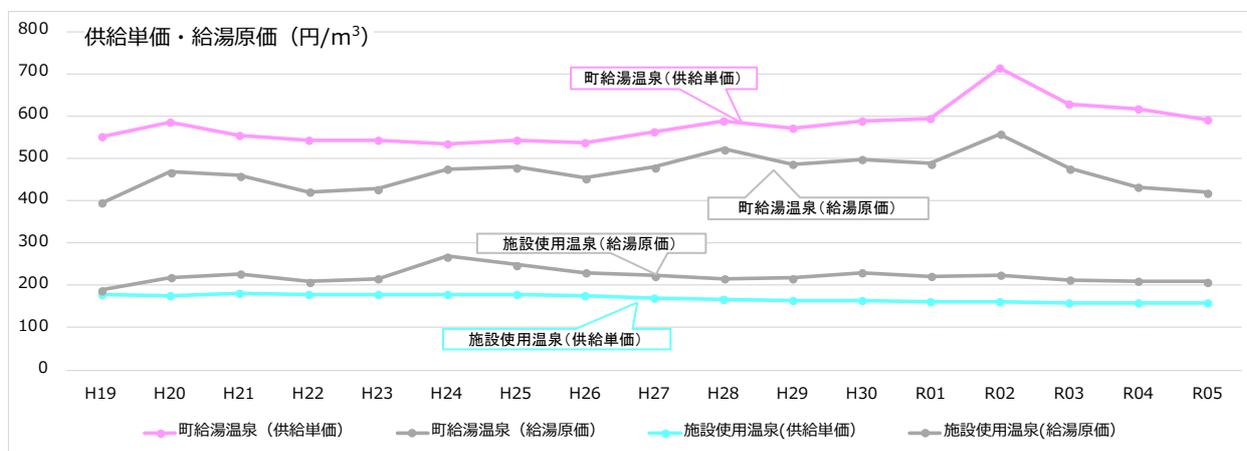
表 2-13 町給湯温泉と施設使用温泉の供給単価・給湯原価・利益（損失）

(単位：円/m³)

年 度	町給湯温泉			施設使用温泉		
	供給単価	給湯原価	差 引 利益（損失）	供給単価	給湯原価	差 引 利益（損失）
平成 19 年度	552	396	157	178	188	△11
平成 20 年度	586	468	119	176	219	△43
平成 21 年度	554	460	94	180	228	△48
平成 22 年度	542	420	121	179	209	△30
平成 23 年度	542	429	114	179	216	△37
平成 24 年度	535	475	60	179	268	△89
平成 25 年度	543	480	64	179	249	△70
平成 26 年度	538	454	84	175	230	△56
平成 27 年度	563	480	83	170	223	△52
平成 28 年度	588	522	66	167	217	△50
平成 29 年度	572	486	86	164	217	△52
平成 30 年度	583	498	85	162	230	△67
令和元年度	594	488	107	160	221	△61
令和 2 年度	712	558	154	161	224	△63
令和 3 年度	629	477	152	159	213	△54
令和 4 年度	618	432	186	159	210	△50
令和 5 年度	591	420	171	159	209	△49

※各項目の金額を表示単位未満で四捨五入しているため、差引きした金額が一致しない場合がある。

図 2-17 町給湯温泉と施設使用温泉の供給単価・給湯原価の推移

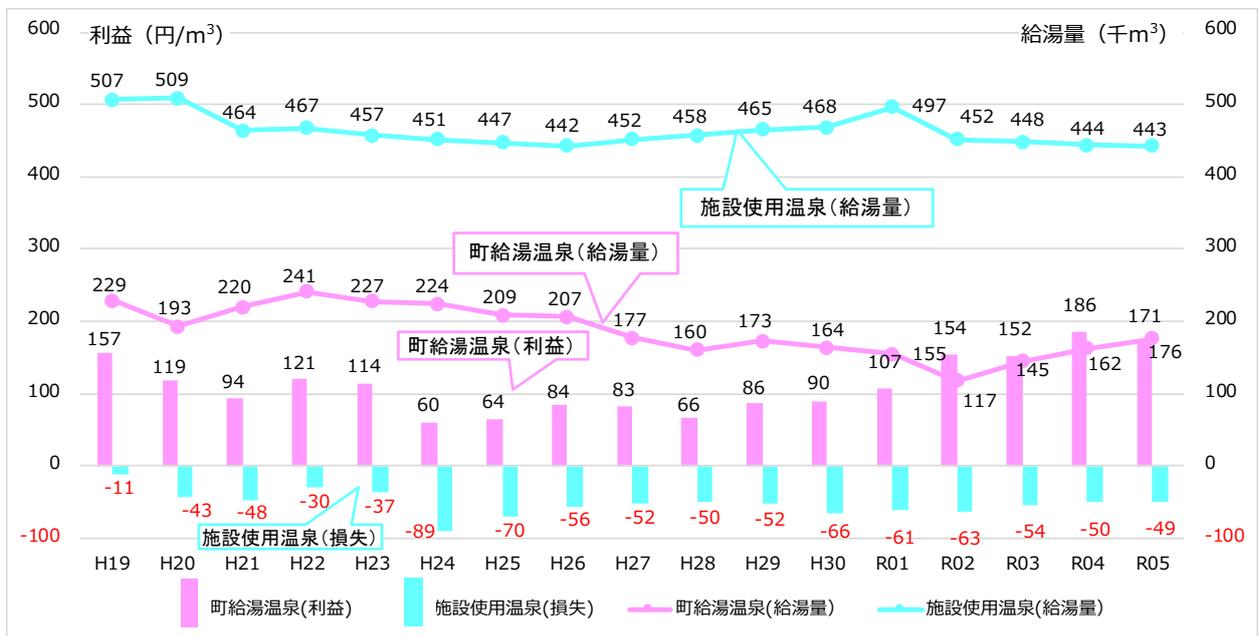


そして、図 2-18 に町給湯温泉と施設使用温泉の給湯量・利益（損失）の推移を示す。

送配湯施設から給湯する温泉の大半（約 70%）を占める施設使用温泉の損失を町給湯温泉の利益で補う形となっている。

今後、全体給湯量に対する施設使用温泉給湯量の割合が更に増加した場合には、町給湯温泉の利益では補いきれないことが懸念される。

図 2-18 町給湯温泉と施設使用温泉の給湯量・利益（損失）の推移



最後に、表 2-14 と 34 頁の図 2-19 に町給湯温泉使用料金収入と施設使用温泉使用料金収入の割合の推移を示す。

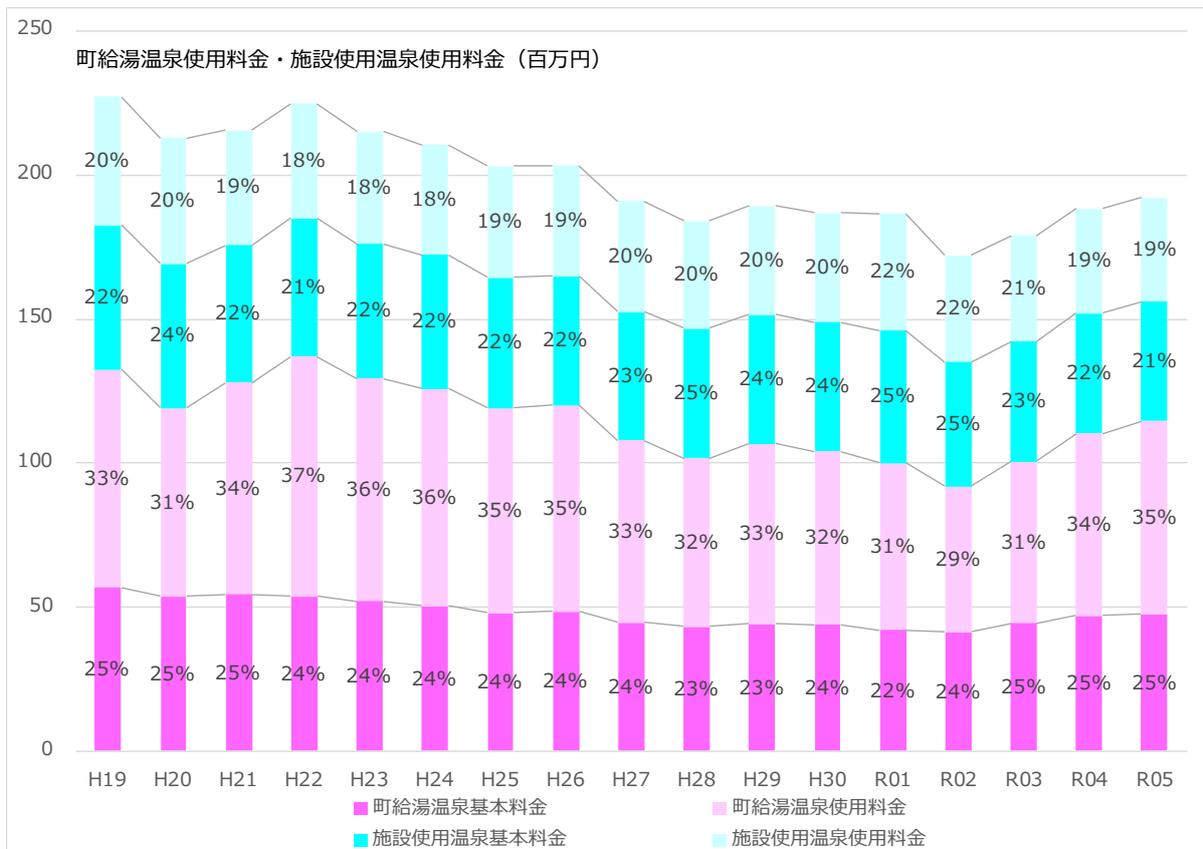
表 2-14 町給湯温泉使用料金収入と施設使用温泉使用料金収入の割合の推移 (表)

(金額は税込 各年度の決算書 (決算附属書類) による)

年度	町給湯温泉 基本料金 上段：基本料金 (円) 下段：合計に占める 基本料金の割合 (%)	町給湯温泉 使用料金 上段：使用料金 (円) 下段：合計に占める 使用料金の割合 (%)	施設使用温泉 基本料金 上段：基本料金 (円) 下段：合計に占める 基本料金の割合 (%)	施設使用温泉 使用料金 上段：使用料金 (円) 下段：合計に占める 使用料金の割合 (%)	合計
平成 19年度	56,788,821	75,801,590	49,923,187	44,714,102	227,227,700
	25	33	22	20	100
	58		42		
平成 20年度	53,662,309	65,360,983	50,292,467	43,542,208	212,857,967
	25	31	24	20	100
	56		44		
平成 21年度	54,425,804	73,624,719	47,684,075	39,874,460	215,609,058
	25	34	22	19	100
	59		41		
平成 22年度	53,759,311	83,325,940	47,914,000	39,744,879	224,744,130
	24	37	21	18	100
	61		39		
平成 23年度	52,106,401	77,351,021	46,704,223	38,945,264	215,106,909
	24	36	22	18	100
	60		40		
平成 24年度	50,352,829	75,482,338	46,409,921	38,328,288	210,573,376
	24	36	22	18	100
	60		40		
平成 25年度	48,010,303	71,053,228	45,345,297	38,616,077	203,024,905
	24	35	22	19	100
	59		41		
平成 26年度	48,581,044	71,436,829	44,884,282	38,538,368	203,440,523
	24	35	22	19	100
	59		41		

年度	町給湯温泉 基本料金 上段：基本料金 (円) 下段：合計に占める 基本料金の割合 (%)	町給湯温泉 使用料金 上段：使用料金 (円) 下段：合計に占める 使用料金の割合 (%)	施設使用温泉 基本料金 上段：基本料金 (円) 下段：合計に占める 基本料金の割合 (%)	施設使用温泉 使用料金 上段：使用料金 (円) 下段：合計に占める 使用料金の割合 (%)	合計
平成 27年度	44,683,679	63,162,569	44,750,750	38,299,080	190,896,078
	24	33	23	20	100
	57		43		
平成 28年度	43,195,675	58,420,823	45,288,182	37,107,530	184,012,210
	23	32	25	20	100
	55		45		
平成 29年度	44,192,860	62,398,025	44,907,669	37,664,735	189,163,289
	23	33	24	20	100
	56		44		
平成 30年度	43,931,777	60,073,377	44,990,742	37,895,667	186,891,563
	24	32	24	20	100
	56		44		
令和 元年度	41,920,556	58,179,037	45,952,406	40,524,884	186,576,883
	22	31	25	22	100
	53		47		
令和 2年度	41,250,223	50,577,848	43,128,951	37,037,225	172,172,247
	24	29	25	22	100
	53		47		
令和 3年度	44,381,014	56,155,441	41,650,522	36,819,471	179,006,448
	25	31	23	21	100
	56		44		
令和 4年度	47,139,363	63,201,019	41,674,018	36,210,694	188,225,094
	25	34	22	19	100
	59		41		
令和 5年度	47,625,720	66,987,129	41,383,868	36,235,733	192,232,450
	25	35	21	19	100
	60		40		

図 2-19 町給湯温泉使用料金収入と施設使用温泉使用料金収入の割合の推移（グラフ）



給湯量の割合は、施設使用温泉が約 70%、町給湯温泉が約 30%だったのに対し、使用料金収入の割合は、施設使用温泉が約 40%、町給湯温泉が約 60%となっており、収益性の観点から見れば、施設使用温泉では使用料金単価の改善について、町給湯温泉では給湯量の増加（民業（民間源泉所有者）を圧迫しない範囲での給湯戸数の増）の取り組みについて、検討が必要といえる。

表 2-6 温泉使用料金（再掲）

区 分	従量制使用料金（単位：円）				定量制使用料金（単位：円）			
	基本料金 （配湯持分量 1m ³ につき）		使用料 （1m ³ につき）	超過料金 （1m ³ につき）	基本料金 （配湯持分量 1m ³ につき）		使用料 （1.8ℓ 毎分時当たり）	
	営業	一般			営業	一般		
町給湯	権利配湯使用料	98	160	249	413	49	80	19,340
	保証貸与配湯使用料	98	160	343	413	49	80	22,290
	臨時貸与配湯使用料	98	160	386	413	49	80	25,070
施設使用配湯料	47	76	76	413	42	71	5,890	

2.5.2 財政シミュレーション

投資・財政計画（収支計画）を作成するための財政シミュレーションを行う。

シミュレーションにあたって、最初に現状の料金体系による試算を行い、その結果収支ギャップ（赤字）が生じる場合は、料金改定等による収入増加を想定し、改定時期や改定率等の具体的な条件を踏まえたシミュレーションを改めて行うものとする。

また、諸物価高騰による源泉所有者への影響を踏まえ、温泉買上料単価の見直しについても合わせて検討する。

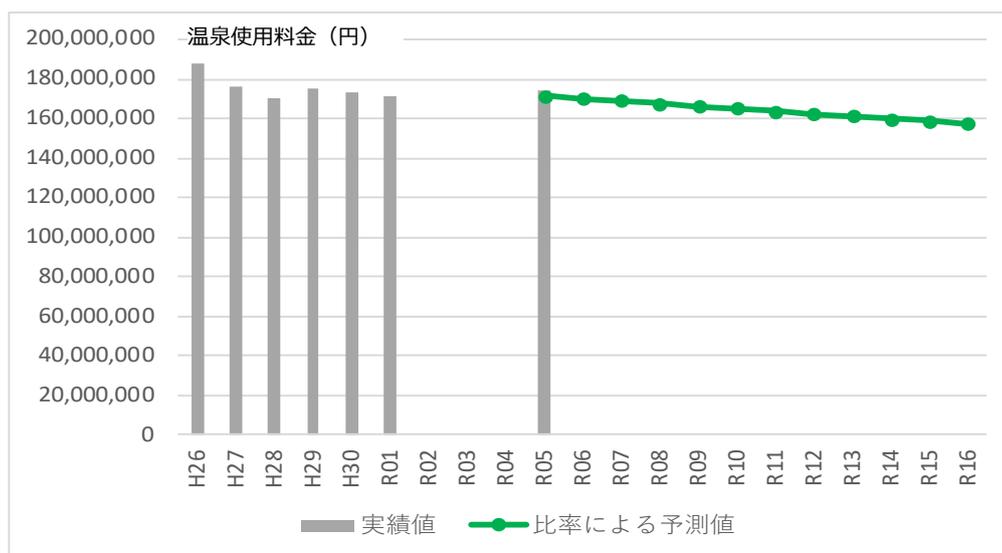
シミュレーションの前提条件として、温泉使用料金収入は、将来推計による年間給湯量の推移に基づき、平成 26 年度～令和 5 年度（コロナ禍の令和 2～令和 4 年度は除く）の年間給湯量と温泉使用料金収入の実績値比率の平均（平均率 表 2-15）を用いて予測した。

表 2-15 年間給湯量と温泉使用料金収入の比率

年度	年間給湯量 (m ³)	温泉使用料金合計 (円)	比率
平成 26 年度	648,852	188,370,855	290.3
平成 27 年度	629,354	176,755,628	280.9
平成 28 年度	617,637	170,381,676	275.9
平成 29 年度	637,977	175,151,194	274.5
平成 30 年度	631,855	173,047,744	273.9
令和元年度	651,221	171,171,452	262.8
令和 2 年度	コロナ禍		
令和 3 年度			
令和 4 年度			
令和 5 年度	619,264	174,756,773	282.2
		平均率	277.2

図 2-20 に給湯量との比率による温泉使用料金収入の予測値を示す。

図 2-20 給湯量との比率による温泉使用料金収入の予測値



将来推計による給湯量の減少傾向に伴い、温泉使用料金収入も減少の予測となる。

表 2-16～表 2-18 にその他の前提条件を示す。

表 2-16 財政シミュレーション条件（収益的収支）

項目	内容	備考
インフレ率	2%	令和元年度の経営戦略策定時では見込まず
収益的収入		
料金収入	温泉使用料金の合計と給湯量の合計の実績値の比率を、給湯量予測に掛けて算出	現状の料金体系での町給湯と施設使用の割合は、令和元～5年度平均値とする（町給湯 56%、施設使用 44%）
受託工事収益	見込まない	
その他営業収益	令和元～5年度平均値	証明手数料等
他会計補助金	見込まない	
長期前受金戻入	長期前受金戻入予定額	
その他営業外収益	令和元～5年度平均値	施設負担金、受取利息及び配当金、土地賃貸料等
収益的支出		
職員給与費	令和7年度以降毎年度1%増	
動力費	令和5年度単価×予想給湯量×インフレ率	
修繕費	令和元年度の経営戦略策定時に水道の管路劣化予測式を参考に事故実績から算出した予測値（固定値）	令和9年度まで 6,215千円 令和10年度から 6,780千円
材料費	令和元～5年度平均値×インフレ率	
買上料	令和元～5年度の実績を参考にした固定値	
その他	令和元～5年度平均値×インフレ率	
減価償却費	既設分は予定表のとおり 新設分の償却率は、土木 0.017、機電 0.067、管路 0.025	
支払利息	既往償還計画+新設分計算値	
その他	見込まない	

表 2-17 財政シミュレーション条件（流動資産・負債）

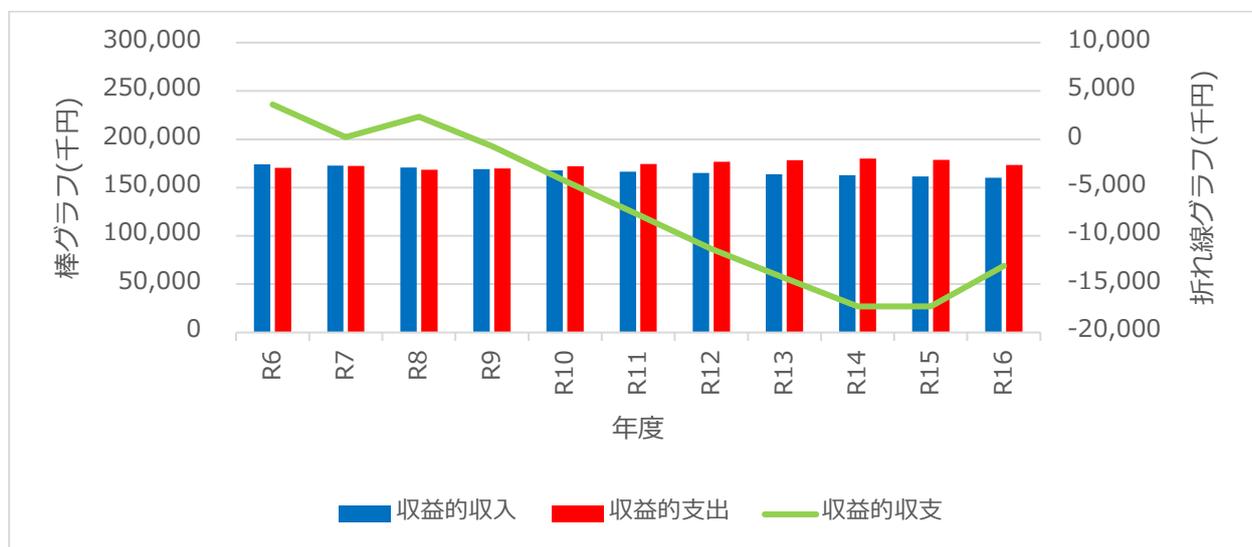
項目	内容	備考
流動資産		
流動資産	前年度額+当年度損益+減価償却費-長期前受金戻入-建設改良費-企業債償還金+当年度未収金増減	
うち未収金	単価×予想給湯量	
流動負債		
流動負債	建設改良費分+未払金+賞与引当金 3,000千円	
うち建設改良費分	企業債償還金（翌年度償還分）	
うち未払金	単価×予想給湯量	

表 2-18 財政シミュレーション条件（資本的収支）

項目	内容	備考
資本的収入		
企業債	令和 18 年度以降、建設改良費の 75%	令和 17 年度までは無し
企業債以外の資本的収入	見込まない	
資本的支出		
建設改良費	令和 6～10 年度: 30,000 千円 令和 11～17 年度: 20,000 千円 令和 18 年度以降: 施設更新計画値+20,000 千円	
企業債（新規）		
利率	1.5%	
据置年数	1 年	
償還年数	15 年（元金均等方式）	

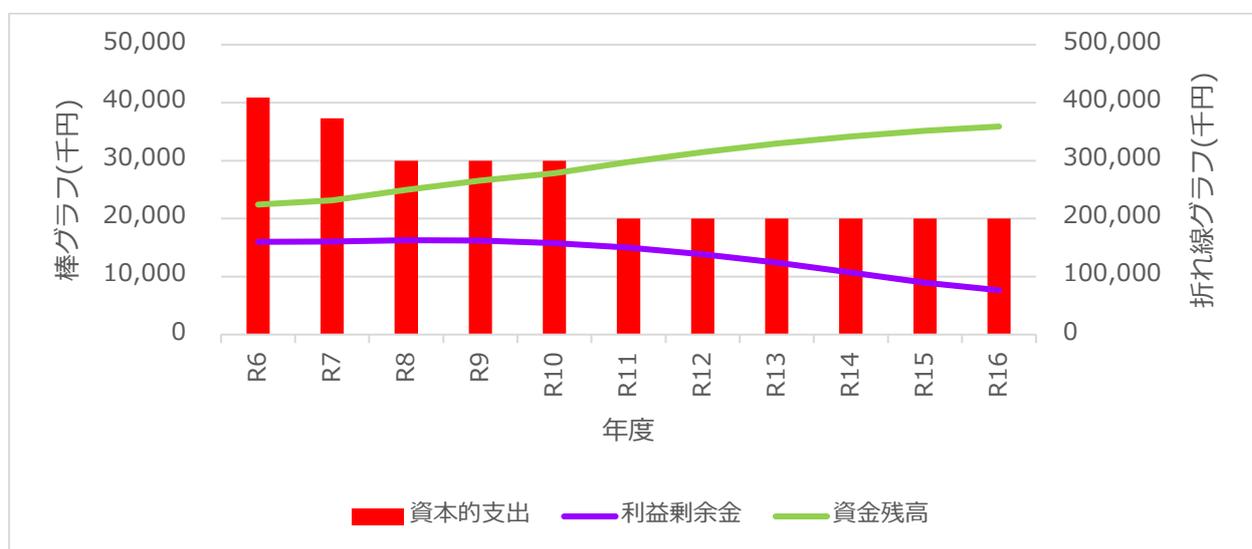
前提条件に基づく現状の料金体系でのシミュレーション結果は、図 2-21、22 及び次頁以降の表 2-19、20 のとおり

図 2-21 財政シミュレーション（収益的収支）【現状の料金体系】



令和 9 年度から純損失（赤字）に転じ、以降も純損失が続く。

図 2-22 財政シミュレーション（資本的収支）【現状の料金体系】



令和 9 年度以降の純損失に伴い利益剰余金は減少する。利益剰余金に損益勘定留保資金残高を加えた資金残高は、計画期間最終年度である令和 16 年度末時点で約 3 億 6,000 万円となる。

利益剰余金 営業活動によって獲得した利益による剰余金（積立金）

損益勘定留保資金 現金支出を伴わない費用（減価償却費等）の計上により留保される資金

表 2-19 財政シミュレーション（収益的収支）【現状の料金体系】

実績←→予測

(単位:千円,%)

区 分		年 度	R01年度 (決算)	R02年度 (決算)	R03年度 (決算)	R04年度 (決算)	R05年度 (決算)	R06年度	R07年度	R08年度	R09年度	R10年度	R11年度	R12年度	R13年度	R14年度	R15年度	R16年度	
収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)		171,553	156,719	163,263	171,393	174,894	170,592	169,261	167,958	166,655	165,353	164,077	162,802	161,555	160,307	159,060	157,840	
	(1) 料 金 収 入		171,431	156,522	162,735	171,115	174,758	170,339	169,009	167,706	166,403	165,100	163,825	162,550	161,303	160,055	158,808	157,588	
	町 給 湯 施 設 使 用		91,982	83,643	91,398	100,310	104,194	95,390	94,645	93,915	93,186	92,456	91,742	91,028	90,330	89,631	88,932	88,249	
	(2) 受 託 工 事 収 益 (B)		79,449	72,879	71,337	70,805	70,564	74,949	74,364	73,791	73,217	72,644	72,083	71,522	70,973	70,424	69,875	69,339	
	(3) そ の 他		122	197	528	278	136	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	
	2. 営 業 外 収 益		7,242	8,278	6,390	3,522	2,424	3,475	3,475	2,912	2,476	2,433	2,405	2,405	2,405	2,405	2,405	2,405	2,405
	(1) 補 助 金																		
	他 会 計 補 助 金																		
	そ の 他 補 助 金																		
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入		5,751	5,665	2,383	1,215	1,133	1,133	1,133	570	134	91	63	63	63	63	63	63	63
(3) そ の 他		1,492	2,613	4,007	2,307	1,291	2,342	2,342	2,342	2,342	2,342	2,342	2,342	2,342	2,342	2,342	2,342	2,342	
収 入 計 (C)		178,795	164,997	169,653	174,916	177,318	174,067	172,736	170,870	169,132	167,786	166,482	165,207	163,960	162,712	161,465	160,245		
支 出 的 収 支	1. 営 業 費 用		184,462	166,059	164,143	162,949	166,229	170,368	172,473	168,536	169,844	172,112	174,311	176,548	178,317	180,016	178,760	173,339	
	(1) 職 員 給 与 費		33,059	32,895	31,721	33,820	41,578	39,078	39,469	39,864	40,263	40,665	41,072	41,483	41,897	42,316	42,740	43,167	
	(2) 経 費		99,388	81,728	86,715	85,125	83,413	89,358	90,323	85,002	85,693	86,960	87,677	88,406	89,149	89,906	90,675	91,460	
	動 力 費		14,901	13,222	15,261	16,481	13,036	12,935	13,091	13,250	13,410	13,571	13,735	13,901	14,070	14,241	14,412	14,588	
	修 繕 費		8,427	4,947	6,284	4,502	4,683	6,215	6,215	6,215	6,215	6,780	6,780	6,780	6,780	6,780	6,780	6,780	
	材 料 費		578	373	360	2,256	764	866	883	901	919	937	956	975	994	1,014	1,035	1,055	
	上 料		41,170	39,249	38,372	36,099	37,199	39,000	39,000	39,000	39,000	39,000	39,000	39,000	39,000	39,000	39,000	39,000	
	そ の 他		34,312	23,937	26,439	25,787	27,732	30,341	31,134	25,636	26,149	26,672	27,206	27,750	28,305	28,871	29,448	30,037	
	(3) 減 価 償 却 費		52,015	51,436	45,707	44,004	41,238	41,932	42,681	43,670	43,888	44,487	45,562	46,660	47,271	47,793	45,346	38,712	
	2. 営 業 外 費 用		732	597	459	323	281	100	36										
(1) 支 払 利 息		732	597	459	323	185	100	36											
う ち 資 本 費 平 準 化 債 分																			
(2) そ の 他						96													
支 出 計 (D)		185,194	166,656	164,601	163,272	166,510	170,468	172,509	168,536	169,844	172,112	174,311	176,548	178,317	180,016	178,760	173,339		
経 常 損 益 (C)-(D) (E)		△ 6,399	△ 1,660	5,051	11,644	10,808	3,599	227	2,334	△ 712	△ 4,327	△ 7,829	△ 11,341	△ 14,357	△ 17,303	△ 17,295	△ 13,094		
特 別 利 益 (F)		108																	
特 別 損 失 (G)																			
特 別 損 益 (F)-(G) (H)		108																	
当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H)		△ 6,291	△ 1,660	5,051	11,644	10,808	3,599	227	2,334	△ 712	△ 4,327	△ 7,829	△ 11,341	△ 14,357	△ 17,303	△ 17,295	△ 13,094		
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)																			
流 動 資 産 (J)		176,736	168,580	171,710	204,204	216,293	219,736	224,189	239,580	252,579	262,605	280,235	295,448	308,258	318,644	326,591	332,105		
う ち 未 収 金		3,154	3,958	3,208	5,523	5,645	5,601	5,557	5,514	5,471	5,428	5,387	5,345	5,304	5,263	5,222	5,181		
流 動 負 債 (K)		33,731	30,378	30,204	32,915	25,905	21,831	14,463	14,375	14,286	14,198	14,112	14,025	13,940	13,856	13,771	13,689		
う ち 建 設 改 良 費 分		17,804	17,804	17,804	17,808	10,911	7,278												
う ち 一 時 借 入 金																			
う ち 未 払 金		13,095	9,897	9,873	12,302	11,644	11,553	11,463	11,375	11,286	11,198	11,112	11,025	10,940	10,856	10,771	10,689		
累 積 欠 損 金 比 率 ($\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$)																			
地 方 財 政 法 施 行 令 第 15 条 第 1 項 に よ り 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (L)																			
営 業 収 益 - 受 託 工 事 収 益 (A)-(B) (M)		171,553	156,719	163,263	171,393	174,894	170,592	169,261	167,958	166,655	165,353	164,077	162,802	161,555	160,307	159,060	157,840		
地 方 財 政 法 に よ る 資 金 不 足 の 比 率 ((L)/(M) × 100)																			
健 全 化 法 施 行 令 第 16 条 に よ り 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (N)																			
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 (O)																			
健 全 化 法 施 行 令 第 17 条 に よ り 算 定 し た 規 業 の 規 (P)		171,553	156,719	163,263	171,393	174,894	170,592	169,261	167,958	166,655	165,353	164,077	162,802	161,555	160,307	159,060	157,840		
健 全 化 法 第 22 条 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 比 率 ((N)/(P) × 100)																			

※各項目の金額を表示単位未満で四捨五入しているため、合計と内訳の計が一致しない場合がある。

表 2-20 財政シミュレーション（資本的収支）【現状の料金体系】

区 分		実績←→予測															
		R01年度 (決算)	R02年度 (決算)	R03年度 (決算)	R04年度 (決算)	R05年度 (決算)	R06年度	R07年度	R08年度	R09年度	R10年度	R11年度	R12年度	R13年度	R14年度	R15年度	R16年度
資本的収入	1. 企業債																
	うち資本費平準化債																
	2. 他会計出資金																
	3. 他会計補助金																
	4. 他会計負担金																
	5. 他会計借入金																
	6. 国(都道府県)補助金																
	7. 固定資産売却代金																
	8. 工事負担金																
	9. その他	54															
計 (A)	54																
(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)																	
純計 (A)-(B) (C)	54																
資本的支出	1. 建設改良費	26,047	33,955	33,854	18,157	23,754	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	
	うち職員給与費																
	2. 企業債償還金	17,804	17,804	17,804	17,804	17,808	10,911	7,278									
	うち資本費平準化債償還金																
	3. 他会計長期借入返還金																
	4. 他会計への支出金																
5. その他																	
計 (D)	43,851	51,759	51,658	35,961	41,562	40,911	37,278	30,000	30,000	30,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)	43,797	51,759	51,658	35,961	41,562	40,911	37,278	30,000	30,000	30,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	
補填財源	1. 損益勘定留保資金	41,634	49,963	48,591	34,310	39,404	38,184	34,551	27,273	27,273	27,273	18,182	18,182	18,182	18,182	18,182	
	2. 利益剰余金処分額																
	3. 繰越工事資金																
	4. その他	2,163	1,795	3,066	1,651	2,159	2,727	2,727	2,727	2,727	2,727	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818	
計 (F)	43,797	51,759	51,658	35,961	41,562	40,911	37,278	30,000	30,000	30,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000		
補填財源不足額 (E)-(F)																	
他会計借入金残高 (G)																	
企業債残高 (H)	89,409	71,605	53,801	35,997	18,189	7,278											
未処分利益剰余金					10,808	3,599	227	2,334	△ 712	△ 4,327	△ 7,829	△ 11,341	△ 14,357	△ 17,303	△ 17,295	△ 13,094	
利益剰余金					156,568	160,168	160,395	162,729	162,017	157,690	149,861	138,520	124,163	106,860	89,565	76,471	
損益勘定留保資金残高					61,465	64,080	71,077	86,904	103,385	120,509	147,826	176,241	205,267	234,815	261,916	282,384	
資金残高					218,033	224,247	231,471	249,633	265,402	278,198	297,687	314,761	329,430	341,675	351,481	358,854	

※各項目の金額を表示単位未満で四捨五入しているため、合計と内訳の計が一致しない場合がある。

現状の料金体系によるシミュレーションでは、収支ギャップが常態化することが予測されるため、計画期間内の各年度が純利益（黒字）となり、将来にわたって安定的な事業継続（温泉の安定供給）が可能となるよう、「収支ギャップの解消」と「諸物価高騰による源泉所有者への影響を踏まえた温泉買上料単価の見直し」を目的とする料金改定を検討することとし、令和8年度に5%、令和11年度に9%（累計14%）、令和14年度に2%（累計16%）の改定を想定した中で、改めて財政シミュレーションを行った。

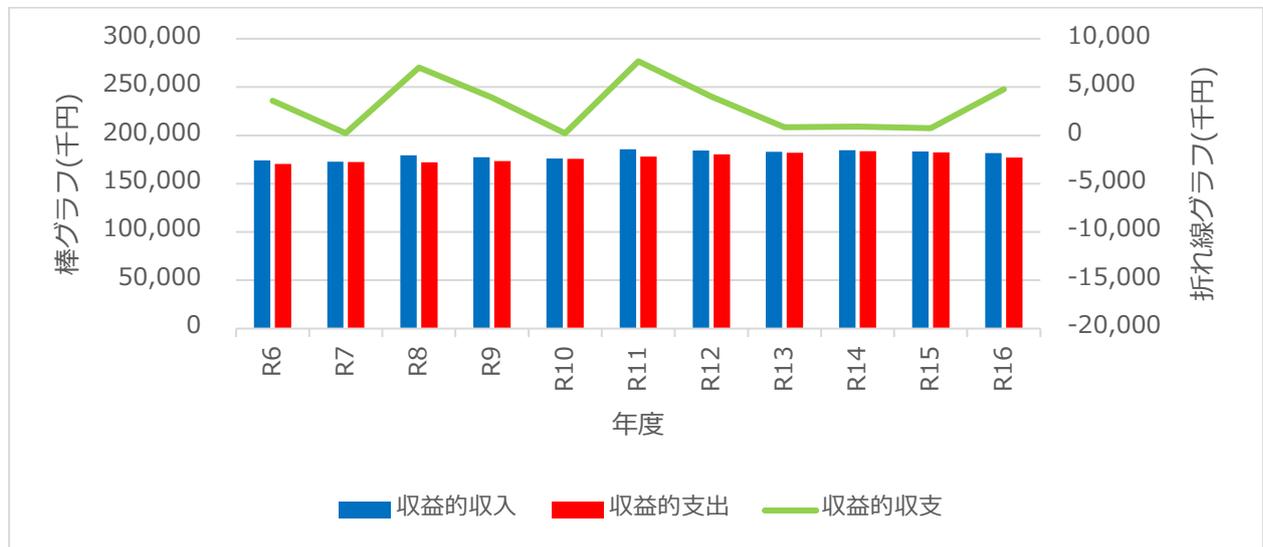
このシミュレーションにあたり、温泉買上料単価の見直し案として、令和8年度から「権利」、「保証貸与」、「臨時貸与」それぞれの区分の毎分時1升あたりの単価をいずれも1,000円（約10%）引き上げることを見込み、また、料金改定（値上げ）を理由とした給湯量の減として、2%の減を想定した。

【温泉買上料 毎分時1升あたりの単価】

区 分	現 行	見直し案
権 利 温 泉	9,340 円	<u>10,340 円 (+1,000 円 +11%)</u>
保証貸与温泉	10,310 円	<u>11,310 円 (+1,000 円 +10%)</u>
臨時貸与温泉	11,270 円	<u>12,270 円 (+1,000 円 + 9%)</u>

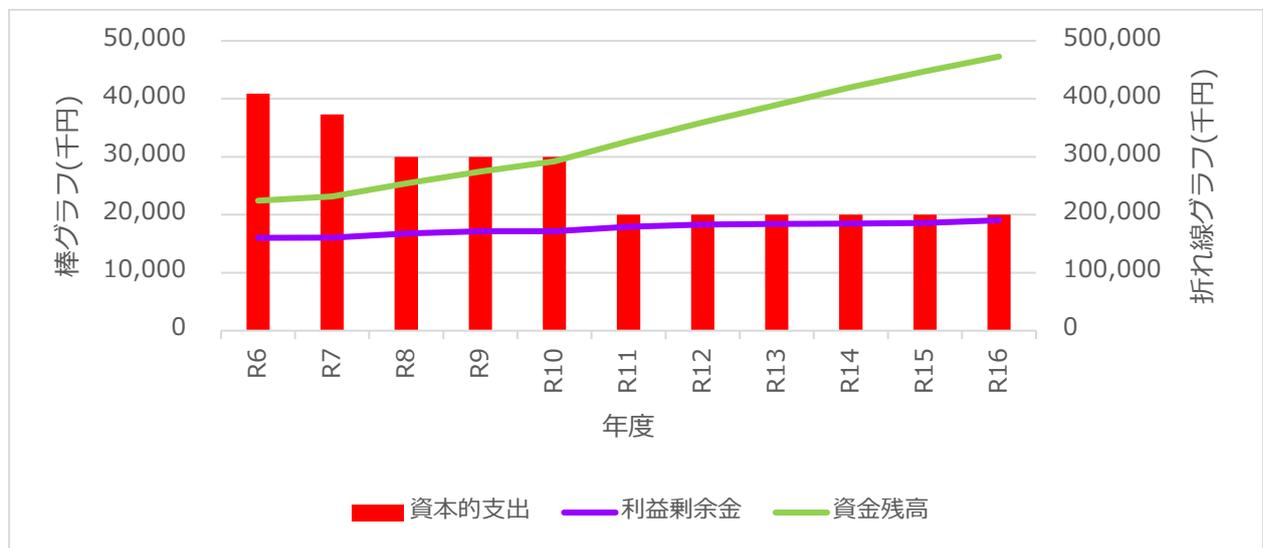
料金改定を想定し、改めて行ったシミュレーション結果は、図 2-23、24 及び次頁以降の表 2-21、22 のとおり

図 2-23 財政シミュレーション（収益的収支）【料金改定想定】



(買上料の支出増を考慮しても) 計画期間内の各年度が純利益(黒字)となる。

図 2-24 財政シミュレーション（資本的収支）【料金改定想定】



利益剰余金は令和 6 年度から令和 16 年度までの間に、およそ 3,000 万円増加し、損益勘定留保資金残高を加えた資金残高は、計画期間最終年度である令和 16 年度末時点で約 4 億 7,000 万円まで積み上がる。

利益剰余金 営業活動によって獲得した利益による剰余金（積立金）

損益勘定留保資金 現金支出を伴わない費用（減価償却費等）の計上により留保される資金

表 2-21 財政シミュレーション（収益的収支）【料金改定想定】

実績←→予測

(単位:千円,%)

区 分		年 度	R01年度 (決算)	R02年度 (決算)	R03年度 (決算)	R04年度 (決算)	R05年度 (決算)	R06年度	R07年度	R08年度	R09年度	R10年度	R11年度	R12年度	R13年度	R14年度	R15年度	R16年度	
収 益 的 収 入	1. 営業収益 (A)		171,553	156,719	163,263	171,393	174,894	170,592	169,261	176,343	174,975	173,607	183,278	181,853	180,460	182,203	180,785	179,398	
	(1) 料金収入		171,431	156,522	162,735	171,115	174,758	170,339	169,009	176,091	174,723	173,355	183,026	181,601	180,207	181,951	180,533	179,146	
	(2) 受託工事収益 (B)																		
	(3) その他		122	197	528	278	136	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	
	2. 営業外収益		7,242	8,278	6,390	3,522	2,424	3,475	3,475	2,912	2,476	2,433	2,405	2,405	2,405	2,405	2,405	2,405	
	(1) 補助金																		
	他会計補助金																		
	その他補助金																		
	(2) 長期前受金戻入		5,751	5,665	2,383	1,215	1,133	1,133	1,133	570	134	91	63	63	63	63	63	63	
	(3) その他		1,492	2,613	4,007	2,307	1,291	2,342	2,342	2,342	2,342	2,342	2,342	2,342	2,342	2,342	2,342	2,342	
収入計 (C)		178,795	164,997	169,653	174,916	177,318	174,067	172,736	179,255	177,451	176,040	185,683	184,258	182,865	184,608	183,190	181,803		
支 出	1. 営業費用		184,462	166,059	164,143	162,949	166,229	170,368	172,473	172,236	173,544	175,812	178,011	180,248	182,017	183,716	182,460	177,039	
	(1) 職員給与		33,059	32,895	31,721	33,820	41,578	39,078	39,469	39,864	40,263	40,665	41,072	41,483	41,897	42,316	42,740	43,167	
	(2) 経費		99,388	81,728	86,715	85,125	83,413	89,358	90,323	88,702	89,393	90,660	91,377	92,106	92,849	93,606	94,375	95,160	
	動力費		14,901	13,222	15,261	16,481	13,036	12,935	13,091	13,250	13,410	13,571	13,735	13,901	14,070	14,241	14,412	14,588	
	修繕費		8,427	4,947	6,284	4,502	4,683	6,215	6,215	6,215	6,215	6,780	6,780	6,780	6,780	6,780	6,780	6,780	
	材料費		578	373	360	2,256	764	866	883	901	919	937	956	975	994	1,014	1,035	1,055	
	買上料		41,170	39,249	38,372	36,099	37,199	39,000	39,000	42,700	42,700	42,700	42,700	42,700	42,700	42,700	42,700	42,700	
	その他		34,312	23,937	26,439	25,787	27,732	30,341	31,134	25,636	26,149	26,672	27,206	27,750	28,305	28,871	29,448	30,037	
	(3) 減価償却費		52,015	51,436	45,707	44,004	41,238	41,932	42,681	43,670	44,487	44,487	45,562	46,660	47,271	47,793	45,346	38,712	
	2. 営業外費用		732	597	459	323	281	100	36										
(1) 支払利息		732	597	459	323	185	100	36											
(2) その他						96													
支出計 (D)		185,194	166,656	164,601	163,272	166,510	170,468	172,509	172,236	173,544	175,812	178,011	180,248	182,017	183,716	182,460	177,039		
経常損益 (C)-(D) (E)		△ 6,399	△ 1,660	5,051	11,644	10,808	3,599	227	7,019	3,908	228	7,672	4,010	848	892	730	4,764		
特別利益 (F)		108																	
特別損失 (G)																			
特別損益 (F)-(G) (H)		108																	
当年度純利益(又は純損失) (E)+(H)		△ 6,291	△ 1,660	5,051	11,644	10,808	3,599	227	7,019	3,908	228	7,672	4,010	848	892	730	4,764		
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (I)																			
流動資産 (J)		176,736	168,580	171,710	204,204	216,293	219,736	224,189	244,265	261,884	276,465	309,595	340,159	368,173	396,755	422,727	446,099		
うち未収金		3,154	3,958	3,208	5,523	5,645	5,601	5,557	5,514	5,471	5,428	5,387	5,345	5,304	5,263	5,222	5,181		
流動負債 (K)		33,731	30,378	30,204	32,915	25,905	21,831	14,463	14,375	14,286	14,198	14,112	14,025	13,940	13,856	13,771	13,689		
うち建設改良費分		17,804	17,804	17,804	17,808	10,911	7,278												
うち一時借入金																			
うち未払金		13,095	9,897	9,873	12,302	11,644	11,553	11,463	11,375	11,286	11,198	11,112	11,025	10,940	10,856	10,771	10,689		
累積欠損金比率 ($\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$)																			
地方財政法施行令第15条第1項により算定した資金不足額 (L)																			
営業収益-受託工事収益 (A)-(B) (M)		171,553	156,719	163,263	171,393	174,894	170,592	169,261	176,343	174,975	173,607	183,278	181,853	180,460	182,203	180,785	179,398		
地方財政法による資金不足の比率 ((L)/(M)×100)																			
健全化法施行令第16条により算定した資金不足額 (N)																			
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 (O)																			
健全化法施行令第17条により算定した事業の規 (P)		171,553	156,719	163,263	171,393	174,894	170,592	169,261	176,343	174,975	173,607	183,278	181,853	180,460	182,203	180,785	179,398		
健全化法第22条により算定した資金不足比率 ((N)/(P)×100)																			

※各項目の金額を表示単位未満で四捨五入しているため、合計と内訳の計が一致しない場合がある。

表 2-22 財政シミュレーション（資本的収支）【料金改定想定】

区 分		実績←→予測															
		R01年度 (決算)	R02年度 (決算)	R03年度 (決算)	R04年度 (決算)	R05年度 (決算)	R06年度	R07年度	R08年度	R09年度	R10年度	R11年度	R12年度	R13年度	R14年度	R15年度	R16年度
資本的収入	1. 企業債																
	うち資本費平準化債																
	2. 他会計出資金																
	3. 他会計補助金																
	4. 他会計負担金																
	5. 他会計借入金																
	6. 国(都道府県)補助金																
	7. 固定資産売却代金																
	8. 工事負担金																
	9. その他	54															
計 (A)	54																
(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)																	
純計 (A)-(B) (C)	54																
資本的支出	1. 建設改良費	26,047	33,955	33,854	18,157	23,754	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
	うち職員給与費																
	2. 企業債償還金	17,804	17,804	17,804	17,804	17,808	10,911	7,278									
	うち資本費平準化債償還金																
	3. 他会計長期借入返還金																
4. 他会計への支出金																	
5. その他																	
計 (D)	43,851	51,759	51,658	35,961	41,562	40,911	37,278	30,000	30,000	30,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)	43,797	51,759	51,658	35,961	41,562	40,911	37,278	30,000	30,000	30,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
補填財源	1. 損益勘定留保資金	41,634	49,963	48,591	34,310	39,404	38,184	34,551	27,273	27,273	27,273	18,182	18,182	18,182	18,182	18,182	18,182
	2. 利益剰余金処分量																
	3. 繰越工事資金																
	4. その他	2,163	1,795	3,066	1,651	2,159	2,727	2,727	2,727	2,727	2,727	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818	1,818
計 (F)	43,797	51,759	51,658	35,961	41,562	40,911	37,278	30,000	30,000	30,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
補填財源不足額 (E)-(F)																	
他会計借入金残高 (G)																	
企業債残高 (H)	89,409	71,605	53,801	35,997	18,189	7,278											
未処分利益剰余金					10,808	3,599	227	7,019	3,908	228	7,672	4,010	848	892	730	4,764	
利益剰余金					156,568	160,168	160,395	167,414	171,322	171,550	179,221	183,231	184,078	184,971	185,701	190,465	
損益勘定留保資金残高					61,465	64,080	71,077	86,904	103,385	120,509	147,826	176,241	205,267	234,815	261,916	282,384	
資金残高					218,033	224,247	231,472	254,318	274,707	292,058	327,047	359,472	389,345	419,786	447,617	472,848	

※各項目の金額を表示単位未満で四捨五入しているため、合計と内訳の計が一致しない場合がある。

3 まとめ

本経営戦略において行った将来推計にみられる流入量の減少傾向は、給湯量（需要）と流入量（供給）の差がなくなることから、片や効率的という見方もできるが、受益者へのサービス提供（持続的な安定供給）や地域資源である温泉を守りながら活用していく観点から放置することはできないため、中長期的な課題を洗い出したうえで、その課題に対する取り組みについて検討し、今後の事業のあり方を見直す時期に入っていると考える。

【経営戦略（投資・財政計画）について】

本経営戦略で行った財政シミュレーションでは、収支ギャップを解消するため、令和8年度に5%、令和11年度に9%(累計14%)、令和14年度に2%(累計16%)の料金改定を想定し、このシミュレーション結果（44頁表2-21、45頁表2-22）を本経営戦略の投資・財政計画（収支計画）とするが、策定した経営戦略は、事業の現状から今後を見通し、収支ギャップを解消する方法を考え、今後取り組んでいかなければならないことを共有（見える化）するための素案と位置付け、5年の経過を目途に見直すものとし、投資財政計画は決算ごとに時点修正（ローリング）を行う。

【料金改定について】

料金の改定については、これまでの様々な歴史や経緯がある中で、消費税以外では平成8年度以降改定されておらず（温泉買上料は平成3年度以降改定なし）、実際に料金改定を行おうとするときには、需要予測の見直しや財政シミュレーションを改めて実施するとともに、源泉所有者との協議や温泉委員会での審議などを重ねながら、適正な改定率や料金改定に相当する収益確保の方法（民業（民間源泉所有者）を圧迫しない範囲で町給湯温泉の給湯戸数を増加させる取り組みなど）を検討する。

料金改定（率）の検討にあたって、「諸物価高騰による源泉所有者への影響を踏まえた温泉買上料単価の見直し」を目的とする改定の場合には、温泉の買い上げは「町給湯」として配湯するための仕入れとなることから、「町給湯」の料金単価の改定を基本として検討するものとし、「収支ギャップの解消」を目的とする場合には、事業を安定的に維持するとともに将来の施設更新に備えるためのものでもあることから、「町給湯」と「施設使用」それぞれの料金単価の改定を検討し、「施設使用」の給湯原価に対する供給単価の改善を図るなど、改定の細部については目的に応じた形で協議や審議を進めていく必要がある。

【民営化及び民間譲渡の検討について】

温泉事業の民営化及び民間譲渡の検討にあたって、湯河原町温泉事業は、源泉所有者や湯守など、事業に関わる利害関係者（ステークホルダー）が多く、また配湯方法が「町給湯」と「施設使用」の2種類ある中で、源泉所有者と町との間で取り交わされている流入・配湯に関する契約の内容はそれぞれ一定ではないことに加え、源泉所有者と温泉使用者との配湯契約、源泉所有者と湯守との源泉管理に関する契約は民間契約となるため、町はその内容を把握していないなど、複雑な体系によって長らく事業が行われてきており、これらが一定程度整理・共有されなければ、町に代わり事業全体を担おうとする団体等が現れることは極めて難しい状況といえる。

老朽化する源泉にかかる費用や特殊で専門性がありハイリスクな井戸作業を行う人材の確保・育成などの課題を抱える源泉所有者や湯守に対して、源泉維持のための支援を考える意味でも、今後は源泉所有者や湯守を取り巻く現状と課題について可能な範囲で詳細かつ具体的に情報収集していくことが必要であり、源泉所有者に対するヒアリングなど、相互に理解を深めるための機会や場の創出を検討する。

【おわりに】

本町が「温泉のまち」といえるのは、これまでの歴史の積み重ねによるものであり、本町の大切な地域資源である温泉の「必要性」、「持続性」、「希少性」や「身近」と「ありがたみ」のバランスなどを念頭に置きながら、引き続き温泉事業の将来について考えていく。

また、湯河原温泉を守り継ぐ取り組みの一環として、町内の主に子どもたちを対象として、湯河原温泉の特徴や歴史、温泉の揚湯から配湯までの仕組みなどを伝え、学べるような機会や場についても積極的に提供していきたい。