

飯田市健康増進施設「ほっ湯アップル」の経営改善に向けた取組の経過と今後の対応について

こども未来健康部 保健課

1 施設の概要

- (1) 所在地 飯田市松尾明 7513 番地 3
- (2) 施設・設備 浴室、露天風呂、脱衣ロッカー、運動浴槽及び歩行浴槽、ジャグジー、リフト付き浴室、多目的ホール、研修室、会議室、軽食堂、昼休憩室、交流スペース、ペレットボイラー、太陽光発電設備
鉄骨造平屋建、延べ床面積 1,736.7 m²敷地面積 2,972.52 m²
- (3) 指定管理者 株式会社 飯田健康温泉

2 利用及び運営の状況

- (1) 施設の利用状況及び収支状況について (収支は千円)

	H30 年度	H31 年度 (R 元年度)	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度 R6.12 まで
営業日数 (日)	345	344	263	248	340	328	193
入場者数 (人)	140,204	125,975	73,557	74,980	98,170	99,370	59,807
1日あたり 入場者数 (人)	406	366	280	302	289	303	310
営業収入	75,072	73,581	42,674	45,461	58,639	62,281	27,460
営業支出	73,983	72,951	58,959	61,338	69,166	72,074	38,978
営業収支 (a)	1,089	630	△16,285	△15,877	△10,527	△9,793	△11,518
営業外収支 (b)	△235	△578	11,595	15,854	4,087	7,657	5,216
純利益 (a+b)	854	52	△4,690	△23	△6,440	△2,136	△6,302

(2) 経営の概要

- ① 令和5年度は入場料収入に一定の回復が見られたものの、教室収入の減少に加え、最低賃金の引き上げや光熱水費の高騰の影響でコロナ前の水準には至らなかった。指定管理期間の更新にあたり、中小企業診断士による経営診断を受け、次期協定期間を3年間とした。また、令和6年2月には指定管理料として7,461千円を措置した。
- ② 令和6年度は4月から5月までの2カ月間を休業して改修工事を行い、休業に係る補償費として4,478千円を措置した。

【改修工事の内訳】

A) 屋外	駐車場舗装の修繕、外壁・軒天の塗装等	8,594千円
B) 屋内施設	天井・床・内壁の更新、玄関・脱衣室ロッカーの更新等	38,904千円
C) 機械	温水循環ポンプ、ジャグジーろ過装置等	18,714千円
D) その他	衛生器具の更新、屋内外照明器具のLED化	17,861千円
E) 合計		84,073千円

- ③ 令和6年6月から営業を再開し、前年度同時期と比べ入場者の増加がみられるが、黒字転換するには至っていない。

(3) ほっ湯アップルあり方研究会・ほっ湯アップル開業25周年記念式典実行委員会

- ① 令和5年7月に、利用者拡大等に向けた新たな対策検討のため、松尾地区、(株)飯田健康温泉、市(保健課)による「ほっ湯アップルあり方研究会」を松尾地区が中心となって立ち上げた。同年11月までに4回開催し、施設の改修工事の方向性や、開業25周年となる令和6年8月にイベントを行うことを決定した。
- ② 令和6年5月のあり方研究会において、本研究会をそのまま開業25周年記念式典実行委員会とすることを決定。同年8月までに4回開催し、イベント内容の協議や準備を行った。
- ③ 令和6年8月11日に開業25周年記念式典を実施。緑ヶ丘中学校吹奏楽部の演奏、同中学校の令和5年度1年4組による健康イベントへ多くの入場者が来場して賑わった。

3 経営改善の取組

(1) 経営計画書の作成

- ① 厳しい経営状況を改善するため、施設として「目指す姿」の構築と、それを踏まえた「だれが・いつまでに・なにをする」といった計画及びアクションプランの作成並びにアクションプランの実行支援を中小企業診断士へ業務委託し、経営計画書を作成した。計画の作成にあたっては、中小企業診断士が全職員へヒアリングを行い、現場の声が反映されるものとした。
- ② 経営計画書の概要

1 計画期間 令和6年10月～令和8年3月
2 新しい経営目的と経営方針（目指す姿） 経営陣や社員からのヒアリングで出た意見をもとに、新たに理解しやすく親しみを持つ「目指す姿」として、「 <u>来てくれたお客さまを元気にする温泉健康施設</u> 」を掲げた。
3 取組の骨子 「目指す姿」になるための具体的な状態と、それを目指すための課題と課題解決のために何をするのかを6項目に分解した。特に注力する必要があると考えられたのが、「 <u>情報発信の強化</u> 」「 <u>手順書の整備や業者を交えた勉強会</u> 」「 <u>連絡メモの活用&改善活動</u> 」の3項目であった。
4 令和6年度下半期のアクションプラン 取組の骨子の具体的なアクションプラン（だれが、いつまでに、なにをするのか）を一覧にした。令和7年3月までの半年間は、中小企業診断士の伴走支援を受けて取組を進めるほか、公的な相談窓口も活用しながら取り組んでいく。
5 収支計画 令和6年度及び令和7年度の目標値を設定し、令和7年度には黒字化させて資金流出を食い止められる状況に持っていく。令和7年度の目標値は総売上高 78,000 千円で、うち温泉利用料 56,000 千円（1日平均 358 人の利用が必要）。

(2) アクションプランの取組状況（検討中を含む）

- ① 経営全般、経営者として
 - ・社長が定期的に現場を巡視し、勤務中の社員全員とコミュニケーションをとっている。
- ② 商品・サービスの開発、改善
 - ・健康教室の1種類増加を検討中。
 - ・飲食部門の改善に向けて、専門家から無料相談による助言を受けることを検討中。
- ③ 販売営業活動
 - ・2月にインスタグラムの公式アカウントを立ち上げた。
 - ・改修工事後の施設の写真を用いた、新たなチラシの発行準備を進めている。
- ④ 社員育成
 - ・令和5年度に退職が相次ぎ、職員が一新した管理部門（機械管理、清掃、接客補助等を3名によるシフト制で担当）のフォローとして、個別にヒアリングを行う予定。
- ⑤ 運営管理（報告、連絡、相談）
 - ・シフト制でスタッフ全員が集まることができず、情報の共有が難しいことから、連絡メモを導入し、経営陣も含めた報告、連絡、相談が円滑にできるように努めている。
- ⑥ 財務体質の改善
 - ・毎月開催する役員会において、これまでの損益計算書に加えて貸借対照表を提示し、経営状況を具体的に把握し共有することで改善方法の検討材料とする。

(3) 直近の状況

直近の入場者数は、令和6年12月は9,330人で1日あたり359人（前年度8,536人、1日あたり328人）、令和7年1月は9,609人で1日あたり370人（前年度8,832人、1日あたり353人）と、収支計画における目標値を上回った。

今後は経営状況の再分析を行い、収益の改善に向けた取組を進めていく。