

## 第三セクター等経営健全化方針

### 1. 作成年月日及び作成担当部署

作成年月日 令和7年6月30日  
作成担当部署 東栄町経済課（商工観光係）

### 2. 第三セクター等の概要

会社法人等番号 1803-01-024212  
法人名 株式会社 とうえい  
代表者名 代表取締役 伊藤克明  
所在地 愛知県北設楽郡東栄町大字下田字花田21番地  
設立年月日 平成14年1月24日  
資本金 30,000千円(当該地方公共団体全額出資、出資割合100.0%)  
業務内容 とうえい温泉・とうえい健康の館・介護予防センター・ふれあい交流館・鳶の淵展望台に関する次に掲げること  
・施設の運営に関すること  
・施設及び設備の維持管理に関すること

### 3. 経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでの地方公共団体の関与

#### 【経営状況】

「とうえい温泉」は平成14年の開湯以降、町の主要観光施設となり、最初の年には33.6万人、平成19年度までは20万人以上の集客を維持した。

平成20年度以降、入浴者数が年々減少し、令和2年度には新型コロナの影響で9.5万人と大幅に減ったこととなり、経営が大きく悪化。

令和5年5月、コロナも5類に移行され、入浴者数は緩やかに回復しているものの、令和元年度の15.8万人には達しておらず、経営の立て直しが急務となっている。

#### 【財政的リスクの現状】

源泉ポンプや設備の老朽化、自然劣化が進行しており、過去3年間で臨時休業が多数発生（令和4年度16日、5年度10日、6年度16日）。通常予算では設備更新・改修が追いつかない状況。

最低賃金やエネルギーコストの上昇、令和3年度以降の重油・電気などの燃料単価高止まりが影響し、収益を圧迫。

入浴料の値上げ（令和7年6月定例議会で100円値上げ承認）などで対応を図るものの、今後老朽化対策としての設備更新などの大規模投資が必須となる。

#### 【地方公共団体の関与】

平成7年度から源泉調査・掘削、温泉施設・介護予防センターの建設・運営、周辺の観光エリア（鳶の淵など）を一体的に整備。

「株式会社とうえい」は、町が1,000万円を出資して設立され、平成18年度からは指定管理者制度のもとで温泉・介護予防施設の運営を担う。

長年、町からの財政支援（起債、ふるさと基金、増資、指定管理料など）やコロナ禍での給付金などにより公的支援で経営を下支え。

株式会社とうえいが策定した「2025年 中期経営計画」に基づき、町と連携しながら設備更新や新規入浴者の確保、経営の立て直しを推進。

年 度	出 来 事
平成 7 年度	温泉ブーム・泉源検討開始
平成 8 年度	泉源開発委員会設立、源泉用地取得
平成 9 年度	源泉掘削実施
平成 10 年度	温泉施設用地取得・設計、源泉ポンプ設置、導入管布設開始
平成 12 年度	源泉ろ過池設置
平成 13 年度	起債・基金取崩しで温泉棟・休憩棟・造成外構、介護予防センター建設
平成 14 年 1 月	「株式会社とうえい」設立（出資 1,000 万円）
平成 14 年 4 月	「とうえい温泉」「介護予防センター」開業（初年度 33.6 万人）
平成 14～15 年度	「ふれあい交流館」、大千瀬川「鳶の淵」に遊歩道・展望台整備
平成 18 年度	指定管理者制度へ移行、管理運営の役割確立
平成 19 年度	年間来場者数 20 万人、町の重要観光施設となる
平成 20 年度以降	入浴者数減少・設備老朽化・修繕料増加
平成 21 年度	高齢者いきいき健康増進基金から設備更新予算確保
平成 24 年度	源泉掛け流し・寝湯などリニューアル実施
平成 26 年度	旧本郷高校寮を宿泊施設へ改装、職員環境改善
平成 27 年度	宿泊料導入、経営モデル改善へ
平成 18 ～令和元年度	入浴料から累計 3 億 710 万 1,000 円を町へ納入
令和 2 年	新型コロナ影響で来場者数 95,674 人、様々な支援策活用
令和 5 年 5 月	コロナ 5 類となり回復の兆し、来場者数はコロナ前の 15.8 万人に及ばず
令和 4～6 年度	設備老朽化・臨時休業相次ぎ、設備改修の重要性増大
令和 7 年度	入浴料 100 円値上げ、中期経営計画（2025～2027 年）策定、設備更新方針確立
令和 8 年度以降	ボイラー配管改修・主要設備更新へ着手

#### 4. 抜本的改革を含む経営健全化の取組みに係る検討

株式会社とうえいは、町の観光や地域経済にとって不可欠な存在であり、事業の継続が求められている。直近 3 年間の経営状況では、コロナ禍による影響を受けたものの入浴者数・売上ともに回復傾向にあり、特に売上は令和 2 年度から約 5,400 万円増加している。

しかしながら、営業損失は依然 5,000 万円規模にのぼり、債務超過も継続しており、経営の安定性には課題が残ります。こうした状況を踏まえ、令和 6 年 5 月に役員を刷新し、経営体質の見直しと改善に着手。職員や関係課と連携した「営業会議」および「役員会」を定期開催し、運営の抜本的改革を検討している。

さらに、令和 7 年 5 月には外部の力も借りて「2025 年中期経営計画（2025～2027 年度）」を策定し、株主総会および町議会で報告を実施。現在、経営健全化に向けた具体的な取組みを本格的に進めている。

## 5. 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

とうえい温泉を始めとする健康増進施設（温泉棟・休憩棟・介護棟・健康の館・ふれあい交流館・鳶の淵展望台）は、その管理形態は「利用料金制」「使用料代行制」に二分化されているが、指定管理制度的に納付金を高齢者いきいき健康増進基金に一旦積立て、その後それを取り崩して機器修繕等に充当してきたため、まずは納付金を収めていただく事が先決となり、営業戦略が鍵となる。

機械機器の不具合による臨時休業は、とうえい温泉の営業損失を招くほか、お客様の信頼を損ねることとなるため、町としては今後そうしたことが起こらないように重点的に機器の改修を行っていかねばならない。

株式会社とうえいとしては、まずは債務超過から脱却して、月納付金満額（150万円）の納付を早く達成できるように「中期経営計画」でも掲げており、老朽化対策などの改修実行等の5つの経営目標と、ブランド強化との両立を図るための安定収益体制と地域から信頼される運営基盤となる5つの成長戦略を支援していく。

また、とうえい温泉の経営を圧迫している固定経費（人件費・燃料費（重油）・電気代など）はここ数年高騰し高止まりの状態、財源となる入浴料は令和7年6月議会で条例改正を行い、承認を受けた。（令和7年10月1日施行）

今後は、とうえい健康の館の使用料見直しも行い、施設管理運営が適切に行われるように支援する。また、介護棟に関しては、全国でも数少ない『療養泉』（愛知県衛生研究所分析）を活かした健康への追及に特化した取組みも行い、温泉関係人口を増やしていく予定。

### 経営健全化方針に基づく取組み状況〔令和6年度～〕

○法人名：株式会社 とうえい

○経営健全化方針を策定した理由：

第23期決算（令和5年度）において債務超過額が2,909,533円、第24期決算（令和6年度）では8,520,097円と、5,610,564円膨れ上がってしまったため策定したものの

○財政的リスクの状況

（単位：千円）

決算	年度	債務超過額	決算	年度	債務超過額	決算	年度	債務超過額
1期	H13	10,000	11期	H23	22,989	21期	R3	5,069
2期	H14	10,028	12期	H24	27,391	22期	R4	1,664
3期	H15	13,786	13期	H25	32,072	23期	R5	△2,910
4期	H16	13,067	14期	H26	25,996	24期	R6	△8,520
5期	H17	16,843	15期	H27	28,299	25期	R7	7,500
6期	H18	20,750	16期	H28	31,084	26期	R8	7,710
7期	H19	17,002	17期	H29	28,103	27期	R9	32,750
8期	H20	4,498	18期	H30	15,896	28期	R10	47,000
9期	H21	7,110	19期	H31	11,418	29期	R11	—
10期	H22	△5,223	20期	R2	9,491	30期	R12	—

※12期(H24)に2,000万円の増資が行われています（1~11期の資本期は1,000万円）

R725期以降は「中期経営計画」を反映

○株式会社とうえいの主な取組み（令和7年5月23日現在）

・2025年中期経営計画(2025~2027年度)策定

**企業理念** ミッション（使命）

私たちは、地域資源を活かし、とうえい温泉ブランドの価値を高め「地域商社」として地域社会の発展に貢献します

ビジョン（展望）

1. とうえい温泉を中心とした「観光・産業・文化」のハブとなります
2. 健全な経営と収益化を実現し、地域経済に貢献します

### 3. 地域と共に成長し、地域に愛されるブランドを築きます

#### バリュー（行動指針）

1. お客様第一の精神
2. 安心・安全を守る責任
3. 健全な経営と利益の追求
4. 地域に根ざし、愛される企業
5. 従業員が誇りを持てる職場づくり
6. 持続可能な地域発展への貢献

- 経営目標**
1. 令和8年度に老朽化対策の改修実行
  2. 令和7年度中に債務超過を解消
  3. 令和7年度末までに町への納付を再開
  4. 令和9年度までにとうえい温泉ブランドの基盤となる新規事業展開
  5. 令和10年度期末に繰越利益剰余金期末残高をプラスへ

- 成長戦略**
- 財務健全化とブランド強化の両立を図り、安定した収益体制と地域から信頼される運営基盤を構築
- 01 財務基盤の強化と収益力の改善
  - 02 ターゲット別サービスの最適化
  - 03 施設・サービスの高付加価値化
  - 04 マーケティング・デジタル戦略の強化
  - 05 人材・組織体制の構築

#### 経営再建とブランド基礎作り ※スケジュール

- 令和7年4月 改修基本計画調査作成予算の確保  
令和7年6月 入浴料金改定に向けた条例改正  
令和7年10月 経費削減計画の実行  
令和8年3月 改修予算の確保  
令和8年4月～ 改修工事の実行

#### 重要数値目標 ※令和7～9年度

- 01 年間来館者数 4% → 2% → 7%
  - 02 年間総売上高 4% → 3% → 9%
  - 03 一人当たり平均利用額 1,508円 → 1,526円 → 1,563円
  - 04 営業利益の黒字化 2,670千円 → 8,370千円 → 14,140千円
  - 05 臨時休業日数 令和7年度6日以内
  - 06 令和8年度老朽化対策リニューアル 実施
- とうえい温泉（年間来場者数・年間売上高・営業利益・平均単価）  
とうえい健康の館（年間来場者数・年間稼働率）  
介護予防センター（年間利用者数・年間売上高）

#### KGI（最終的な成果目標）・KPI（評価指標） 月次・四半期・半期・年次等

- アクションプラン** 中核となる温泉を主に、主力事業の飲食、強化事業の物販、強化事業のリラクゼーションの戦略立案と経営管理を行う

事業別ポートフォリオの最適化 ※収益性・成長性・相乗効果・社会的役割

- 01 とうえい温泉 温浴施設…老朽化対策
- 01 とうえい温泉 売店（物販）…オリジナル商品の開発
- 01 とうえい温泉 整体（リラクゼーション）…人員確保稼働率
- 02 食事処「華の舞」 人員確保、営業時間拡大、新メニュー開発、価格見直し
- 03 介護予防センター より多くの町民の健康増進に貢献する施設へ
- 04 とうえい健康の館 湯治の新たなブランド確立

6. 法人の財務状況

- 01 「株式会社とうえい並びにとうえい温泉等の変遷」
- 02 「株式会社とうえい 貸借対照表」
- 03 「株式会社とうえい 損益計算書」

01 「株式会社とうえい並びにとうえい温泉等の変遷」

平成 13 年 株式会社とうえい、資本金 1,000 万円で設立  
 平成 14 年 4 月 19 日 開湯 約 33.7 万人来場  
 平成 15 年 136 百万円、高齢者いきいき健康増進基金へ積立て  
 平成 16 年 66 百万円基金へ積立て  
 平成 17 年 11 月 29 日 100 万人達成、27 百万円基金積立て  
 平成 18 年 指定管理者による施設管理運営始まる 12 百万円基金積立て  
 平成 19 年 6 百万円基金積立て  
 平成 20 年 4 月 29 日 150 万人達成、7 百万円基金積立て 254 百万円に  
 平成 21 年 基金取崩し始まる 1 百万円  
 平成 22 年 12 月 24 日 200 万人達成、基金取崩し 12 百万円  
 平成 23 年 源泉 P などの更新、介護予防 C 指定管理に、33 百万円取崩し  
 資本金 2,000 万円増資して、総額 3,000 万円に  
 平成 24 年 リニューアル工事のため 103 百万円基金から取崩し  
 平成 25 年 8 月 17 日 250 万人達成、20 百万円取崩し  
 平成 26 年 健康の館改修、厨房等改修、13 百万円積立て 32 百万円取崩し  
 平成 27 年 源泉掛流しボイラー増設、18 百万円積立て 21 百万円取崩し  
 平成 28 年 7 月 9 日 300 万人達成、18 百万円積立て 22 百万円取崩し  
 平成 29 年 18 百万円積立てし、24 百万円取崩し  
 平成 30 年 20 百万円積立てし、27 百万円取崩し  
 平成 31 年 7 月 16 日 350 万人達成、ボイラー等更新、18 百万円積立て 47  
 百万円取崩し  
 令和 2 年 新型コロナウイルスによる休業  
 令和 3 年 18 百万円取崩し基金残高 0 円に  
 令和 4 年 介護予防 C 指定管理委託料 20,687 千円に  
 令和 5 年 9 月 23 日 400 万人達成  
 令和 6 年 温泉修繕料 39,907 千円と過去最高に、中期経営計画策定

02 「株式会社とうえい 貸借対照表」

(単位：千円)

期	資産総額	現預金	棚卸資産	未収金	負債総額	買掛金	未払費用	利益剰余金
1	10,000	10,000	0	0	0	0	0	0
2	41,050	37,480	1,226	2,345	31,022	0	10,695	28
3	27,086	16,751	748	9,488	13,301	0	9,473	3,785
4	37,424	27,079	826	7,580	24,357	0	3,966	3,067
5	73,987	44,977	218	28,449	57,144	0	3,977	6,843

6	46,697	45,275	884	386	25,946	3,064	18,875	10,751
7	35,355	32,611	1,265	326	18,353	5,958	10,616	7,002
8	41,779	36,811	1,297	567	37,280	5,202	27,680	△5,502
9	29,093	24,916	1,311	531	21,983	2,701	14,244	△2,890
10	30,796	26,495	2,078	574	36,019	4,527	28,454	△15,223
11	41,898	37,829	2,517	726	18,909	4,378	10,754	△7,011
12	42,558	38,292	2,629	663	15,167	3,520	8,570	△2,609
13	52,449	40,797	5,242	553	20,377	4,234	10,394	2,072
14	44,192	36,091	4,029	607	18,196	3,633	7,997	△4,004
15	57,901	47,063	3,764	498	29,602	3,674	9,077	△1,701
16	56,164	46,919	3,441	1,367	25,080	3,503	10,582	1,084
17	51,798	43,394	3,616	1,379	23,695	3,347	13,361	△1,897
18	37,973	31,270	3,697	1,090	22,077	3,612	13,753	△14,104
19	29,797	22,047	4,506	1,229	18,378	1,865	10,579	△18,581
20	24,014	15,474	4,149	2,117	14,523	1,325	9,780	△20,509
21	24,022	14,813	4,949	2,302	18,953	1,886	12,489	△24,931
22	20,060	12,115	5,278	1,539	18,396	1,874	11,089	△28,336
23	20,333	12,697	4,970	1,765	23,243	1,944	15,417	△32,910
24	13,278	4,940	5,211	2,476	21,798	2,859	12,650	△38,520
25								

※1～11期は資本金 10,000 千円、12期以降は 30,000 千円。当該地方公共団体からの借入金はなし  
令和 7 年度中に債務超過を解消（資本金 30,000 千円を上回る部分をなくす）

### 03 「株式会社とうえい 損益計算書」

(単位：千円)

決算期	経常収益	経常費用	経常損益	経常外損益	当期純損益
1期決算(H13)	0	0	0	0	0
2期決算(H14)	118,037	118,009	28	—	28
3期決算(H15)	123,786	118,072	5,714	—	3,758
4期決算(H16)	150,327	151,095	△768	165	△718
5期決算(H17)	158,298	153,294	5,004	287	3,776
6期決算(H18)	186,793	182,890	3,903	2,572	3,907
7期決算(H19)	173,897	176,068	△2,171	1,627	△3,749
8期決算(H20)	164,582	180,143	△15,561	3,128	△12,504
9期決算(H21)	162,829	161,936	893	1,790	2,612
10期決算(H22)	152,853	167,083	△14,230	1,968	△12,333
11期決算(H23)	147,611	157,838	△10,227	18,621	8,212
12期決算(H24)	148,956	160,796	△11,840	16,425	4,402
13期決算(H25)	160,618	172,948	△12,330	17,193	4,681
14期決算(H26)	144,152	165,927	△21,775	15,881	△6,076
15期決算(H27)	147,662	170,419	△22,758	25,243	2,303
16期決算(H28)	143,154	170,324	△27,170	30,138	2,785
17期決算(H29)	141,644	176,139	△34,494	31,695	△2,982
18期決算(H30)	143,550	188,646	△45,096	33,072	△12,207
19期決算(H31)	139,586	177,118	△37,532	33,237	△4,478
20期決算(R2)	83,567	135,835	△52,268	50,524	△1,927
21期決算(R3)	93,029	152,099	△59,070	54,830	△4,423
22期決算(R4)	111,600	166,556	△54,956	51,733	△3,405
23期決算(R5)	119,788	169,020	△49,232	44,841	△4,574
24期決算(R6)	124,116	173,099	△48,983	43,555	△5,611
25期決算(R7)					

※経常損益＋経常外損益－法人税等＝当期純損益