

公衆浴場の活性化策に関する
調査・分析等委託
事業報告書

平成 30 年 3 月

株式会社日本能率協会総合研究所

目次

第1章：本業務の目的.....	1
第2章：都内、他県の公衆浴場における先進的取組事例の収集・分析.....	1
1. 文献調査.....	1
2. 現地調査.....	5
第3章：多様な方面からの意見聴取の実施.....	6
1. 概要.....	6
2. 聴取内容.....	7
第4章：活性化検討会の開催運営.....	16
1. 概要.....	16
2. 議事要旨.....	17
第5章：活性化策の作成.....	46
1. 公衆浴場を活性化する社会的意義（活性化に向けた支援を展開する理由）.....	47
2. 公衆浴場を取り巻く現況と課題.....	48
3. 活性化策の検討の視点.....	66
4. 活性化に向けた方向性の提示.....	68

第1章：本業務の目的

自家風呂の普及による利用者の減少、後継者不足等により年間30件程度廃業している公衆浴場を活性化し、経営を安定化するため、公衆浴場が地域交流や観光の拠点となること等、業界全体の経営の底上げを図ることを目的に調査を実施する。

第2章：都内、他県の公衆浴場における先進的取組事例の収集・分析

活性化策への反映に向けて、都内や他県の公衆浴場が既に実施している先進的取組事例について調査を行い、以下の通り整理を行った。

1. 文献調査

(1) 概要

既存の文献、新聞記事等をもとに、特色のある取組を実施している都内および他県の公衆浴場における事例を整理した。

調査のポイントは以下の通りである。

- 店舗
 - …ファサード（店構え）、浴場内外の清掃具合、浴場内のデザイン等
- 人手
 - …接客態度（あいさつの有無、言葉遣い等）、外国人観光客への対応、後継者確保等
- 空間・商品
 - …年間歳時記や季節に応じた展開、異業種とのコラボレーションによる商品開発等
- 情報
 - …多言語対応、浴場内外での掲示・POP（販売促進掲示物）等

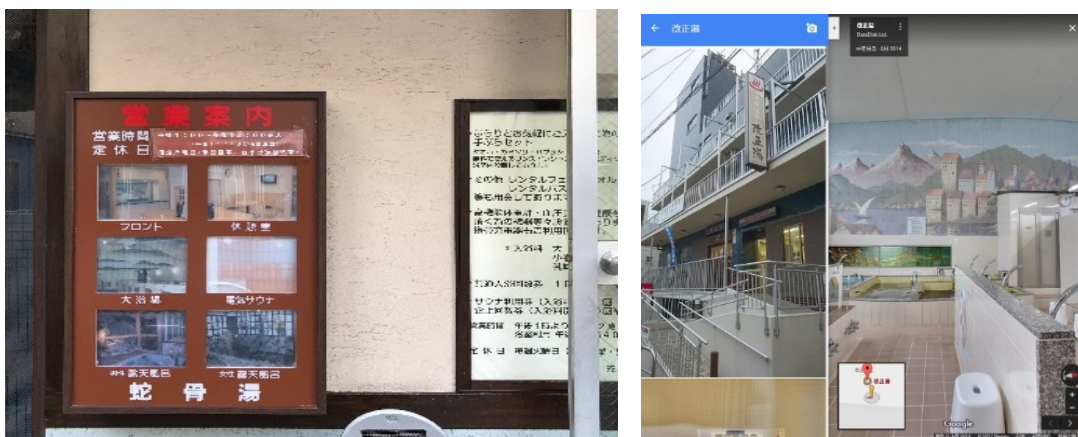
(2) 事例整理・分析

①店舗

○店舗内の「見える化」

- ・ 通行者に対して、公衆浴場の存在をアピールし、立ち止まってもらうための第一歩として、浴場内の「見える化」を行っている。具体的には浴場内の様子がわかる写真や絵を店頭に掲示（掲示板の利用、イーゼル看板等の設置）し、通行者の関心を惹起している。

■参考事例(左：蛇骨湯(台東区)、右：東京都浴場組合ホームページ「インドアビュー」)



○通行者に対するアピール強化

- ・ 通行者に対して、自店の商品やイベントのPRのため、店頭看板やブラックボードを設置し、立ち止まってもらう工夫を施している。

■参考事例(萩の湯(台東区))



②人手

○ファン（利用者）から担い手・経営者へ（小杉湯（杉並区）、銭湯ぐらし）

- ・平成 29 年 1 月、小杉湯に隣接する風呂なしアパート（小杉湯副業）の取り壊し（平成 30 年 2 月実施）が決まり、小杉湯 3 代目の平松佑介氏（昭和 55 年生まれ）は取り壊しまでの間、空き家となるアパートを有効活用できないかと考え、株式会社オープンエーの加藤優一氏に相談したところ、期間限定で銭湯つきアパート「湯パート」としての活用というアイデアが生み出され、「銭湯ぐらし」というプロジェクトが始動した。
- ・湯パートの住人により「〇〇銭湯」（例：歌う、起す等）と銘打った活動が展開された。いずれも住人のスキルを活かし、銭湯と掛け合わせた活動を行うことで銭湯のみならず地域の活性化に貢献した。

■参考事例（左：銭湯ぐらしプロジェクト一覧（出典：銭湯ぐらしホームページ）、右：銭湯のある暮らし展のトークセッション）



○ファン（利用者）から担い手・経営者へ（梅湯（京都市）、出典『公衆浴場経営のアイデア集』平成 28 年 1 月）

- ・湊雄祐氏（平成 2 年生まれ）は大学在学中に下宿近くの銭湯に通ったことをきっかけに、梅湯で銭湯番台のアルバイトをやりながら学内で銭湯サークルを立ち上げ、約 600 軒の銭湯を回った。
- ・卒業後、アパレルメーカーに就職し、銭湯関連の事業部門の立ち上げを目指すも、銭湯の減少に歯止めがかからない現状を憂い、退職。同時期に当時梅湯を運営していた社会福祉法人が撤退する話を聞き、契約期間 3 年の条件で梅湯の経営を引き継ぎ、平成 27 年 5 月にリニューアル開店。
- ・脱衣所や玄関の改修のほか、フロント形式への変更、SNS での情報発信、近隣店舗との連携（委託販売等）に取り組み、1 日平均 57 人から 70 人まで来客数が増えた。

○お客様に「喜ばれる」接客（日の出湯（台東区）、出典『公衆浴場経営のアイデア集』平成 28 年 1 月）

- ・日の出湯（台東区）4代目の田村祐一氏（昭和 55 年生まれ）は、平成 24 年に家族で経営してきた日の出湯を引き継いだ。当初は設備投資が出来ない、強力な競合浴場、価格競争が出来ないという「三重苦」に苛まれていた。
- ・そこで接客術や会話術というソフト面に力を入れて経営再建に乗り出した。接客のポイントとして「お客様に心地よくなってもらう」を掲げ、「感じのいい」接客を地道に実践した。様々な改善行動の結果、半年で客数 1.5 倍、売上 2 倍を達成した。

○多言語対応のマニュアル（蛇骨湯（台東区）、出典『2020 年オリンピック・パラリンピック大会に向けた多言語対応協議会ポータルサイト』

- ・蛇骨湯では、近隣の安いホテルに宿泊する外国人のバックパッカーの若者が銭湯に来るようになり、平成 18 年に英語・中国語・韓国語でも表記した券売機を設置。
- ・外国人向けの入浴マナーの紙も配布するようになった。表面には東京都公衆浴場業生活衛生同業組合が作成したポスターのイラストが使われ、「浴室に入るときにはパンツを脱いでください」などの入り方の注意が、裏面には蛇骨湯での注意事項がいずれも日・英・中・韓国語で書かれている。多い日では 30～40 人の外国人客が訪れている。

③空間

○年間営業展開計画に基づく、来訪モチベーションの提供

- ・浴場組合を中心に展開している、こどもの日のしょうぶ湯、銭湯の日（ラベンダー湯）、冬至のゆず湯、薬湯等のイベントを年間歳時記等に合わせて、切れ目のない営業展開計画を作成する。その際には年間装飾計画（店舗づくり）との連動が不可欠である。

■参考事例

（左：向島銭湯薬師湯（墨田区）ホームページ、右：押上温泉大黒湯（墨田区）ホームページ）

日	月	火	水	木	金	土
5/29 初出場 トハロース	5/30 トハロース	5/31 トハロース	1 トハロース	2 トハロース	3 トハロース	4 トハロース
5 トハロース	6 トハロース	7 トハロース	8 トハロース	9 トハロース	10 トハロース	11 トハロース
12 トハロース	13 トハロース	14 トハロース	15 トハロース	16 トハロース	17 トハロース	18 トハロース
19 トハロース	20 トハロース	21 トハロース	22 トハロース	23 トハロース	24 トハロース	25 トハロース
26 トハロース	27 トハロース	28 トハロース	29 トハロース	30 トハロース	31 トハロース	6/1 トハロース
6/25 (日) トハロース	トハロース					

月	火	水	木	金	土	日
15時～18時	PM 定休日	15時～18時	15時～18時	15時～18時	14時～17時	13時～16時
平日10時	PM 定休日	平日10時	平日10時	平日10時	平日10時	平日10時
11/1(水)～11/19(日) 花水画展	PM 定休日	15時～18時	15時～18時	15時～18時	14時～17時	13時～16時
6～前10時 15時～18時	7～前10時 PM 休み	8～前10時 15時～18時	9～前10時 15時～18時	10～前10時 15時～18時	11～前10時 14時～17時	12～前10時 13時～16時
13～前10時 15時～18時	14～前10時 PM 休み	15～前10時 15時～18時	16～前10時 15時～18時	17～前10時 15時～18時	18～前10時 14時～17時	19～前10時 13時～16時
20～前10時 PM 休み	21～前10時 PM 休み	22～前10時 15時～18時	23～前10時 13時～16時	24～前10時 15時～18時	25～前10時 14時～17時	26～前10時 13時～16時
27～前10時 15時～18時	28～前10時 PM 休み	29～前10時 15時～18時	30～前10時 15時～18時	11月 15時～18時	12月 14時～17時	13月 13時～16時
ローズマリー	定休日	萬翠泉	火龍薬湯	火龍薬湯	火龍薬湯	火龍薬湯

○異業種とのコラボレーションによるイベントの展開

- ・小杉湯（杉並区）では平成 29 年 10 月、日本たばこ産業（JT）とコラボレーションし、「至福のひととき湯」と題したイベントを展開した。10 月 10 日「銭湯の日」にリンゴ、梨、レモン、すだちなど、風呂に合う果実をミックスした「至福の果実湯」、「至福のラベンダー湯」、小杉湯の定番のミルク湯に、バラをアレンジした「至福のミルク湯」を実施した。
- ・また、JT が同時期に展開した CM「日本のひととき 銭湯篇」に出演する銭湯絵師の田中みずきさんが制作したオリジナルの銭湯絵を掲出。そのほか日本バリスタ協会のインストラクターらが入れる「本格コーヒー牛乳」を 500 杯限定で無料提供した。1 日の来場者数は 1,000 人を越えた。

④情報

○利用者による SNS を通じた情報拡散

- ・直島銭湯（香川県直島町）は実際に入浴できる美術施設として NPO 法人直島町観光協会が運営している。直島島民の活力源として、また国内外から訪れる観光客と直島島民との交流の場としてつくられたこの浴場は、外観・内装はもちろん、浴槽、風呂絵、モザイク画、トイレの陶器にいたるまでアートで装飾されている。
 - ・平成 29 年、期間限定で営業時間外に脱衣所から浴場内を撮影することができる浴室見学企画（鑑賞料 510 円（大人））を実施した。
- ※参考（直島銭湯「I♡湯」<http://benesse-artsite.jp/art/naoshimasento.html>）

2. 現地調査

(1) 概要

公衆浴場の運営状況を把握することを目的に、都内及び他県の公衆浴場を実際に訪問し、利用者の目線から調査を行った。

浴場名	調査理由
A	・都内屈指の外国人観光客来訪エリアに立地しており、インバウンドの獲得に向けてどのような工夫、取組を行っているかを把握するため。
B	・都内では数少ない午前中からの営業によって、どのような顧客層を獲得しているかを把握するため。
C	・今年度のリニューアルオープン以降、客数が急増している要因を把握するため。
D	・埼玉県内で 20～30 代の若者が中心となって運営している取組を把握するため。

調査のポイントは以下の通りである。

- 店舗（入りやすく、清潔か等）
…ファサード（店構え）、浴場内外の清掃具合、浴場内のデザイン等
- 接客（ウェルカム感があるか等）
…あいさつの有無、言葉遣い等
- 空間・商品（長時間滞在させる仕掛けがあるか等）
…お風呂の種類、食堂や待合スペースの有無等
- 情報（多様な来客に対応した情報提供等）
…多言語対応、浴場内外での掲示・POP（販売促進掲示物）等

(2) 各浴場のレポート

※公表用においては、以下省略

第3章：多様な方面からの意見聴取の実施

公衆浴場活性化について効果的な提案が可能なヒアリング先の選定を行い、公衆浴場の活性化策に関する意見聴取を実施した。なお、選定は以下の基準をもとに行った。

- ①地域活性化や日本文化の継承に向けて浴場を再活用し、新たな観光客（浴場利用客）を呼び込む提案ができる者
- ②顧客満足と利益を同時獲得できる新たなビジネスモデルの創造などの提案ができる者
- ③その他公衆浴場活性化に資する提案ができる者

1. 概要

聴取先、聴取場所などは以下の通りである。

名称・氏名	聴取場所	選定理由
株式会社オープンエー 加藤 優一 氏	湯パート (杉並区)	②
小杉湯 平松 佑介 氏	小杉湯 (杉並区)	② ③（後継者確保の視点）
HAGISO 宮崎 晃吉 氏	HAGI STUDIO (台東区)	① ②
株式会社ダイヤモンド・ビッグ 謝 佳妮 氏	株式会社ダイヤモンド・ビッグ社 (中央区)	①
スーパー銭湯事業者（聴取先の 希望により匿名）	（書面による意見聴取）	③（競合事業者からの視点）
インフィルデザイン株式会社 安崎 彩 氏、中山 勉 氏	インフィルデザイン株式会社 (世田谷区)	③（建築・設計の視点）
株式会社ラフィネット総合企画 水井 澄人 氏	株式会社日本能率協会 総合研究所（港区）	②
株式会社アルム 湯川 薫 氏	株式会社アルム (渋谷区)	③（不動産業者の視点）
株式会社アミックス 星 浩次 氏	株式会社アミックス (千代田区)	③（建築・設計の視点）

2. 聴取内容

(1) 株式会社オープンエー 加藤 優一氏

<p>取組概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> 平成 29 年 1 月、小杉湯に隣接する風呂なしアパート（小杉湯副業）の取り壊し（平成 30 年 2 月実施）が決まり、小杉湯 3 代目の平松佑介氏（昭和 55 年生まれ）は取り壊しまでの間、空き家となるアパートを有効活用できないかと考え、株式会社オープンエーの加藤優一氏に相談したところ、期間限定で銭湯つきアパート「湯パート」としての活用というアイデアが生み出され、「銭湯ぐらし」というプロジェクトが始動した。 現在、湯パートの住人により「〇〇銭湯」（例：歌う、起す等）と銘打った活動が展開されている。いずれも住人のスキルを活かし、銭湯と掛け合わせた活動を行うことで銭湯のみならず地域の活性化に貢献している。
<p>取組ポイント</p>	<ul style="list-style-type: none"> 住人による「〇〇銭湯」の活動を通じて、様々な角度から銭湯の可能性についての仮説検証している（例：「歌う銭湯」→浴場をライブ会場とすることで、ライブをする歌手のファンが小杉湯のファンとなり、小杉湯は空間の時間貸しという新たな可能性を発掘した）。
<p>横展開（他店で実施）する際の留意点</p>	<ul style="list-style-type: none"> 平松氏は起業経験もあり、企業の組織変革や採用コンサルティングの業務経験を経て、小杉湯を継承した。そうした背景があったことや銭湯の役割の変容（フィジカル＋メンタル面での公衆衛生の維持）を意識していたことが、「銭湯ぐらし」のような仮説検証型のプロジェクトであっても柔軟に受け入れることができたと考えられる。 区部と市町村部では状況が異なる。銭湯が塊として残っているエリアは若者の移住による社会増が支えている側面は無視できない。
<p>その他活性化策のアイデア（「銭湯ぐらし」で展開する予定の取組等）</p>	<ul style="list-style-type: none"> 湯パートは来年 2 月に取り壊すが、「人々の日常にいかにか銭湯を取り入れるか」という視点に立ち、現在の「銭湯ぐらし」のような活用やコワーキングスペースとしての貸し出し等の形態を検討している。

(2) 小杉湯 平松 佑介氏

<p>後継者確保に向けた方策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・平松氏自身は、若いうちから銭湯の経営を継ぐ意思はあったが、立地もよく潜在的な利用者も多い高円寺だからこそ継ぐことが出来たという背景は無視できない。 ・後継者不足は既に現在の経営者層（2代目）の意識の変化に起因していると考えられる。家風呂が急速に普及し、将来的に銭湯の経営が立ち行かなくなると考え、自身の子ども（3代目）に対して継承する意識が乏しかったことが考えられる。 ・後継者の確保とともに、設備更新のための投資は事業継承においてネックになる。 ・一方で、銭湯経営に関心を持つ若者は少なくはない。現に小杉湯にもそうした若者が集まり、中には別の浴場の経営を引き継いだ者もいる。地方の農業後継者確保の取組等も参考になるのではないか。 ・銭湯を残したいけれども設備更新等がネックになっている銭湯と浴場経営に興味を持つ若者をマッチングし、支援する仕組みが必要であり、全体を底上げするには「人」への助成が必要であると考え。
<p>その他活性化策のアイデア (小杉湯で展開する予定の取組等)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・働き方改革の流れを銭湯の活性化に組み込むことが出来るのではないか。例えば、高円寺周辺にはフリーランサーや兼業可能な企業の勤め人が多いという特徴を生かし、彼らに対して仕事の合間のリフレッシュとして銭湯で入浴するライフスタイルを提案することが出来る考える。現に小杉湯の利用者の中にはそうした利用をしている方もいる。都内でもオフィス街に立地する銭湯は多数あることから展開できるのではないか。 ・銭湯に対する人々のイメージは概ね肯定的であるため、そうしたイメージを取り込みたい企業とのタイアップの可能性は高いと考えられる。小杉湯では本年10月、株式会社日本たばこ（JT）とタイアップし、「ひとのときを、想う。～至福のひととき湯～」と題して、10月10日（銭湯の日）に誰でも無料で入浴できる企画（複数の企画湯、ギャラリースペース設置、バリスタ提供の本格コーヒー牛乳提供等）を実施した（来場者：約1,050人）。 ・銭湯のライバルはスポーツクラブ（スパ）ではなく、スターバックスに代表されるコーヒーチェーンであると考えている。

(3) HAGISO 宮崎 晃吉氏

<p>取組概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・台東区谷中において、まち全体を一つの宿に見立てるという発想で宿（hanare）を運営している（日本版アルベルゴ・ディフーズ（イタリアにおける過疎の集落が村全体で観光客を受け入れる取組））。繁忙期は月に200人が利用し、年間2,000人程度の利用がある。 ・hanare（宿泊棟）は地区50年の木造2階建ての家を旅館業法に則って改築し、和室5部屋で共同のシャワールームと洗面所が設置されている。宿泊者はhanareから徒歩数分の場所に位置する、アパートをリノベーションした最小文化複合施設HAGISO（ギャラリーやレンタルスペース、カフェ併設）のレセプションでチェックインし、hanareへ案内される。チェックイン時、徒歩圏内の公衆浴場で使える銭湯チケットが渡され、入浴ついでに近くの商店街等での買い物や夕食をとることで、谷中で暮らす生活者の視点からのまちや文化の体験機会が提供されている。
<p>取組ポイント</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・宿泊者に対して、チェックイン時に都内共通入浴券、徒歩15分圏内の公衆浴場（5軒）についての手書きの地図（湯の温度等の特徴も記載）、オリジナルアメニティグッズが入ったバッグを提供している。各浴場の特徴が書かれている手書きの地図を渡すことで、利用者と公衆浴場との間でミスマッチが生じにくく、概ね肯定的な評価を受けており、浴場側とも信頼関係が構築されつつある。一方で飲食店については特に外国人観光客の受け入れを巡って苦情が出た時期もあったが、双方の努力により、hanareからの紹介者であればということによって理解が広がりつつある。 ・インバウンド観光客による利用者も多く、「ロコミ」（インターネットを介するものも含む）によるものが多い。 ・日本人の利用者も増えており、都内在住の方もいる。彼らにとってはhanareに「非日常」を求めて訪れており、公衆浴場利用も例外ではない。
<p>横展開する際の留意点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・当初は協力してくれる公衆浴場とhanareの間でオリジナルのチケットを作る（実際に利用した分だけ支払うことを目指した）ことも検討したが、公衆浴場側の事情から断念した。個別の浴場の個性を伸ばすためにも可能な限り合理性のない規制は緩和されることが望ましい。 ・地域密着型の浴場であれば常連客がおり、常連客を差し置いて新規客に向けたサービスへ舵を切る（例：湯の温度を低く設定する）ことは難しい側面もある。無理をせず、それぞれの浴場の個性を活かす形で連携を図ることが望ましい。 ・現在、入谷の廃湯（大正期から営業していた）の利活用の検討を進めているが、所有者としては再び浴場として活用（貸すことも含めて）する気がなく、背景には物理的（経営者の体力、経営不振等）な理由だけではなく、精神的（血縁主義、長年経営してきた自分以外の人間が経営はできないという自負）な理由もあることがうかがえる。一方で公衆浴場への参画に意欲を見せる若者も近年増えていることから、事業継承に向けたマッチングの仕組みづくりも必要ではないか。

<p>公衆浴場の持つ価値</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・公衆浴場の存在は積極的な意味（日常生活や文化を体験できる場の提供）と消極的な意味（風呂なし住居の価値向上）の両面において、周辺エリアの価値向上に寄与している。前者については旅行業者、後者については不動産事業者と連携し、公衆浴場の活性化を検討することが効果的ではないか。 ※参考になる取組、人物（公衆浴場の再生、利活用） ・瀬川翠氏（株式会社 Studio Tokyo West 代表取締役） https://www.studiotokyowest.com/about ・栗生はるか氏（文京建築会ユース代表） https://bunkyoyouth.com/
<p>公衆浴場に期待すること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「戦後」をキーコンセプトとしてエリア全体の価値向上を目指していくことも考えられる。東京は古いものと新しいものがパッチワーク的に重層化しているが、放っておけば古いものはどんどんなくなってしまふ。特に「戦後」の部分はこれまであまり重視されていなかった素材である。歴史価値を先行して創造することは特にインテリジェンス層（≒高所得者層）の興味を惹くことを通じて、メリットが大きいのではないか。

(4) (株) ダイヤモンド・ビッグ 謝 佳妮氏

<p>取組概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・日本人向けの海外の観光情報誌「地球の歩き方」や訪日外国人向けのフリーマガジン「地球の歩き方 GOOD LUCK TRIP」等を発行している。「地球の歩き方 GOOD LUCK TRIP」シリーズは、「日本タウン誌・フリーペーパー大賞 2017」の授賞式にて、インバウンド部門の観光庁長官賞を受賞した。 ・「地球の歩き方 GOOD LUCK TRIP」の東京版（年 6 回、隔月（奇数月）20 日発行）の最新号（2017 年 12 月～2018 年 1 月号、右図）には、公衆浴場は掲載されていない。同紙面においては、最新の食・アクティビティ・ショッピングをテーマに特集記事を掲載している。ただ、以前、東京都では、大田区の公衆浴場を取り上げたことがある。
<p>公衆浴場を PR するための手法、留意点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・公衆浴場については、ターゲットが限られ、欧米の方はあまり好まず、アジア系の方が対象となると思う。 ・公衆浴場でも、新しい施設等は観光コンテンツとして取り上げやすい。公衆浴場について取り上げるのであれば、本誌面ではなく、折込の特集として、公衆浴場と近隣の観光スポットを組み合わせた街歩きマップ等を掲載するのが面白いと思う。

(5) スーパー銭湯事業者（聴取先の希望により匿名）

温浴事業への参入経緯	・土地の有効活用提案の1つとして事業に参入
自社のセールスポイント	・現在、都内に5店舗、神奈川に5店舗、埼玉に1店舗と展開しているが、地域密着・ふれあい・癒しにこだわり、各店独自で趣向を凝らしたイベントを実施
利用者の特徴	・男女半々、40代～50代を中心にピラミッド型
利用客の平均単価	・1,000円から2,000円程度
利用客の平均滞在時間	・2時間から3時間程度
新規出店の際に重視する条件	・商圈人数、競合店の有無、交通アクセス、立地 ・その他の公衆浴場が商圈内にいけば影響度大。普通公衆浴場は200m内にいけば、影響度大（公衆浴場を阻害しないため）

(6) インフィルデザイン株式会社 安崎 彩氏、中山 勉氏

取組概要	・家具・店舗・住宅のデザイン・設計・コンサルティングを手掛け、生活空間への新たな視点を獲得。お客様の豊かな物語を感じられる女性ならではのデザインを提案。約20の地域で事業構想立案、古民家再生、廃校利活用、地元業者支援を実施。
リノベーション（改修改築）の際の視点	・最初からリノベーションの目的が明確でコンセプトが固まっている事業者は少ない。まずはオーナーの思いやキャラクターを把握するとともに、店舗や建物の客観的な現状についてのエビデンスを集め、オーナーのビジョンの「高級化」を図ることが重要である。 ・コンセプトを固める段階では店舗や建物と地域の歴史や文化をいかに結び付けてストーリーを構築するかが重要である。 ・最初から大規模な改修を必要としない場合もある。まずはポイントとなる箇所から手を付け、お客様からの反応を見極め、経営者自身が「小さな成功体験」を積み、必要に応じて大規模改修を行う方が望ましい。
コンストラクションマネジメント（CRM）の視点	・設計や施工を担うこともある一方で、第三者的な立場で経営者と施工業者の間に立って仲介をする場合もある。こうした方式をコンストラクションマネジメントと呼ぶ。例えば、リノベーションを希望する経営者のコンセプトやビジョンを踏まえ、CG等を用いてイメージを具現化するとともに大体の予算感を明らかにして施工業者に対して提示をすることで双方のミスマッチを防ぐことが出来る。浴場の改修等の際にもこうした仕組みがあるとよいのではないか。

<p>浴場経営支援 の際の留意 点、アイデア</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個店の支援をする際、設備や空間への助言、CRM、IT コーディネーター（経営に役立つ IT 利活用の助言、支援）の視点に立っている。特に IT コーディネーターは業種を問わず活躍できるので、浴場の経営支援においても有用ではないか。 ・ 高齢化が進展する中、地域包括ケアシステムの構築が進められているが、公衆浴場は地域における拠点の機能を果たしているのではないか。例えば ICT（情報通信技術）機器メーカーとコラボレーションし、浴場来訪者に ICT 機器を渡して血圧や心拍等の健康に関するデータを測定して、健康寿命の延伸に向けた取組や商品の紹介を行うことが出来るのではないか。
------------------------------------	--

(7) 株式会社ラフィネット総合企画 水井 澄人氏

<p>取組概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 26 年間の百貨店歴を生かし、各市町村の商工団体、公共団体ならび企業へ向けて現場視点から見た経営上の問題点を中心に OJT 及び OFFJT による研修講師活動を展開中。 ・ 「コト消費」をキーワードに、各市町村の商店街、道の駅、直売所などにおける具体的な活性化策・観光振興策や地域特産品開発の調査及びアドバイス・指導活動を展開中。
<p>繁盛店づくり のポイント</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業種を問わず、繁盛するお店をつくるためには2つのポイントを理解する必要がある。 ①「シズル感」のある店づくり <ul style="list-style-type: none"> ・ 「シズル感」は、辞書的な意味では揚げ物や肉を焼くときに出るジュージュー、シューシューといった音や食品の味わいを連想させるもの等とされており、具体的には人間の顕在意識の五感（視覚・聴覚・嗅覚・触覚・味覚）と潜在意識の中にある「共感の素」を刺激することであると捉えられる。繁盛店づくりにおいてはこの「シズル感」を意識した、「経営学視点から心理学視点の店づくり」が重要である。 ・ 特に右脳が発達している女性は、左脳型の男性よりも感覚を重視する傾向が強いように思われるため、メインターゲットは女性であり、女性客から評判となるような店づくりをすることが重要である。 ②見える化と見せる化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者に対する研修を行う際、お客がどこから来店するかということをよく尋ねており、受講生からは店の玄関口からという返答はあるが、それに対して、店外から自店を見ることはあるかと尋ねると、ほとんどの場合、そうしたことはしていないという返答である。「売る側」から「買う側」の視点に立った店づくりを行うことが必要である。その

ためには外から見た店づくりを通じた「見える化」と、店の中から外に向かって見せる仕掛けづくりを通じた「見せる化」を進めることが必要である。

- ・具体的な繁盛店づくりを行う際、次の5つの視点が重要になる。

①ミセづくり

- ・「売る側」から「買う側」の視点への第一歩として、清潔感について敏感な女性目線に立った清掃の徹底を行うことで、意識変革を行う。
- ・店の顔（ファサード）づくりとして、通行者に向けたアピール強化（イーゼル看板活用等）、年間歳時記に合わせた季節感のある店舗ディスプレイ、浴場内も含めたデザイン検討やリノベーションを行う。

②コトづくり

- ・年間歳時記に合わせた年間営業計画に沿った企画の展開を通じて、お客に対して常に来店するモチベーションを提供する。

③モノづくり

- ・その店舗ならではのオリジナル商品化による看板商品づくりを行う。例えば、利用者の「不」（不快、不満、不調等）に着目したサービスや利用者層に着目したサービスが考えられる。思い切った専門特化が求められる。

④ヒトづくり

- ・おもてなしを「よそおい」（みだしなみ）「しつらえ」（店舗の装飾）「ふるまい」（接客時の身のこなし）に分解して、それぞれ日常の接客で出来ているかを確認することや季節感あふれる装飾やPOP（販売促進掲示物）の一言を通じて、「お客様満足度」（カスタマーサティスファクション）を超えた「お客様感動」（カスタマーディライト）を与えることが上得意客を作る上で重要である。

⑤ジョウハウづくり

- ・インターネットやSNSの活用、店頭（A型看板、イーゼル看板）、店内（POP（販売促進掲示物））での情報発信を通じて積極的に自店を外に向かってPRすることが必須である。
- ・上記の視点に立って個店支援をする場合、繁盛店づくりの効果が「点」ではなく、「線」や「面」として広がっていくことを意識し、周辺の個店をまきこんで、複数店舗で切磋琢磨できるような支援体制を構築することが重要である。

(8) 株式会社アルム 湯川 薫氏 (宅地建物取引士)

<p>不動産取引における浴場の現状</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・渋谷区内でも近年、公衆浴場の廃業が進み、取り壊し後はマンションや駐車場になる場合が多いが、副業として実施しているコインランドリーだけは残るということもある。 ・都内で100坪以上の空地が生まれることはまれであり、例外の1つが公衆浴場である。
<p>公衆浴場が地域へ与える影響</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・公衆浴場は地域のコミュニティの場としての役割を担っている。 ・駅前等、良い立地の場合、公衆浴場が廃業したとしても周囲の店舗に与える影響は大きくはないが、郊外に行くほど、公衆浴場の利用者によって売上を確保していると思しき飲食店等に与える影響は大きいのではないかと。
<p>その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・いわゆる「風呂なしアパート」は、客側からのリクエスト（低予算等）がない限り、紹介はしていない。 ・「風呂なしアパート」の契約者等に公衆浴場を紹介することは可能ではあるが、浴場側からは浴場を利用することのメリット（特色、効能）を打ち出すことが必要である。

(9) 株式会社アミックス 星 浩次氏

<p>銭湯サポート倶楽部の取組</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・株式会社アミックスは賃貸住宅の管理・企画・仲介、建築の企画・設計・請負、リフォーム・リノベーションなどを事業領域としており、公衆浴場も取引先の一つである。 ・20年以上に渡り、浴場廃業後の業態転換、大規模修繕、休遊地の活用、浴場の建て替えなどを行う中で、公衆浴場が少しでも多く維持存続するためのアドバイスやサポートを提供するため、平成22年に「銭湯サポート倶楽部」を発足した。 ・月に1回程度、改修などを支援した浴場の事例やイベント情報をまとめた「アミックス浴場便り」(ダイレクトメール)を発行するとともに、昨年からは浴場経営者を対象に、建て替えや改修を支援した浴場を実際に訪問する浴場バスツアーを実施している。
<p>リフォームや建て替えの際のポイント、留意点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新築の建て替えを行う場合、半年程度の時間をかけて、事前のニーズ・マーケティング調査の実施、建て替えなどを行った他の浴場の視察などを行い、コンセプトを決めた上で、適切な規模の資金（億単位が望ましい）を投入することが重要ではないかと。 ・既存客に対してヒアリングやアンケート調査を実施することで、建て替えの際に必要なと考えられる設備やサービスについての浴場経営者と利用客のギャップを把握することができるだけでなく、利用者と建て替え後のイメージを共有する契機ともなり、新装開店する際にダイレクトメール等でお知らせを送ることもできる。

	<ul style="list-style-type: none"> ・建て替え時にはかなりの振動や騒音を伴うため、近隣店舗や住民に対する配慮が必要である。 ・昭和 56 年以前に建築された浴場が増築を行う場合、建築確認申請が必要となるが、その場合には建築基準法に基づく現行の耐震基準に適合する必要がある、そのためには大規模なコストを要するため、建て替えに対して二の足を踏む場合は少なくない。 ・建て替え後、既存客だけではなく新規客も獲得するためには、ダイレクトメールやチラシの配布、ホームページの作成、イベントの実施などが必要である。例えば銭湯サポート倶楽部の実績として、集客アップイベントの一環で、音楽家の卵である音楽大学の生徒のコンサートを浴場で開催したこともある。
<p>その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・浴場経営者の副業としてアパートやマンション経営が挙げられるが、管理業務は意外と負担が大きいため、株式会社アミックスではオーナー（浴場経営者）から物件を借り受け、入居者に転貸するシステム（サブリース管理）を提供している。入居者からの要望やクレームへの対応をオーナーが直接行う必要はなく、負担を軽減している。

第4章：活性化検討会の開催運営

公衆浴場の活性化策を検討するため、東京都が設置した「東京都公衆浴場活性化検討会」（以下、「検討会」という）の開催運営を下記の通り実施した。

1. 概要

■検討会日程と議事次第

回数	日程・場所	議事次第
第1回検討会	平成29年9月22日(金) 東京都公衆浴場業生活衛生同業組合 小会議室	・検討会座長選出及び副座長の指名 ・公衆浴場の現状説明 ・意見交換
第2回検討会	平成29年10月25日(水) 東京都公衆浴場業生活衛生同業組合 小会議室	・今後の検討における論点の整理 ・活性化策の検討①
第3回検討会	平成29年11月20日(月) 東京都公衆浴場業生活衛生同業組合 小会議室	・活性化策の検討②
第4回検討会	平成29年12月22日(金) 東京都公衆浴場業生活衛生同業組合 小会議室	・活性化策の骨子案検討
第5回検討会	平成30年1月23日(火) 東京都公衆浴場業生活衛生同業組合 小会議室	・活性化策案の検討・とりまとめ

■検討会委員（◎：座長、○副座長、五十音順・敬称略）

氏名	所属等
荒木 久美子	銭湯サポーター
◎伊藤 匡美	東京国際大学商学部教授
岡嶋 良太	大黒湯（文京区）経営者
奥野 靖子	銭湯サポーター
兼山 嘉人	公認会計士（兼山公認会計士事務所）
久保 健治	株式会社ヒストリーデザイン代表取締役
小林 千加史	改正湯（大田区）経営者
○近藤 和幸	はすぬま温泉（大田区）経営者
佐伯 雅斗	梅の湯（立川市）経営者
高田 勇吾	第一金乗湯（板橋区）経営者
土田 太一	大蔵湯（町田市）経営者
長沼 雄三	菽の湯（台東区）経営者
水井 澄人	株式会社ラフィネット総合企画代表取締役

2. 議事要旨

第1回 東京都公衆浴場活性化検討会 議事要旨

- 1 開催日 平成29年9月22日（金）
- 2 会場 東京都公衆浴場業生活衛生同業組合 小会議室
- 3 出席者 11名
伊藤座長、近藤副座長、荒木委員、岡嶋委員、兼山委員、久保委員、佐伯委員、土田委員、長沼委員、水井委員、安崎委員

（事務局）三木消費生活部長、猪俣生活安全課長、公衆浴場担当2名

4 議事

（1）検討会座長選出及び副座長の指名

東京都公衆浴場活性化検討会設置要綱に基づき、座長の選出について委員に諮った結果、東京国際大学商学部教授伊藤匡美委員を推薦する声があがり、異議がなかったため、伊藤委員を座長として選任した。また、東京都公衆浴場活性化検討会設置要綱に基づき、伊藤座長が近藤委員を副座長に指名した。

（2）公衆浴場の現状説明

事務局から資料3をもとに、定量的なデータや都民の意識調査結果を紹介し、公衆浴場の現状説明を行った。

（3）意見交換

各委員より自己紹介とともに、それぞれの立場から見た公衆浴場の現状と課題について意見交換を行った。概要は以下の通りである。

- 家業として公衆浴場を営んでいたが、民間企業への就職を経て、家業を継いでみると、お客様目線での商売が行われていないことを痛感した。女性のお客様目線に立ち、清潔感やかかわいらしさを重視したサービス展開や浴場づくりを行った結果、客数と売上が伸びており、公衆浴場側の意識改革が非常に重要ではないかと考える。
- 幼少期は公衆浴場をよく利用していたが、近年は多角的なサービスや内装や設備が充実しているスーパー銭湯の利用が増えている。公衆浴場の活性化において重要な視点は入浴以外でいかに付加価値を提供するかであると考え。例えば、女性にとって公衆浴場は入りやすく、また「通いたい」と感じるようなサービスを展開することが重要ではないかと考える。

あるいは未病段階の地域包括ケアが国の政策にもなっているが、こうしたトレンド

をつかみ、健康に着目したサービスを付加価値として提供するため、外部団体との連携も検討するべきではないか。若い世代や会社員はカフェで仕事をすることが多いが、銭湯で仕事ができる、ちょっと休憩できるといった場づくりも良いと思う。今ある機能をうまく連携させれば可能だと思う。また、設備や設計の視点から考えると、スーパー銭湯と比べて公衆浴場は浴場内で入浴者がお互いの身体に視線が向いてしまうため、心理的な障壁から利用をためらう人がいるのではないかと思う。入浴者同士の視線が合わないようにする工夫が重要ではないか。

- 後継者不足と言われているが、下の世代へ継がせたいと考えたら、幼少期から継ぐ道筋（キャリア）を一緒に決めていけば、後継者の確保も少しは前進するのではないかと思う。私自身は百貨店勤務を経て、祖父の公衆浴場を引き継ぎ、当時1日200人だった利用者を現在では1日580人にまで拡大させた。今年に入り、女性客をターゲットにした公衆浴場を新規開店させ、好評を博している。
- 私は病院や老人ホームの栄養士を経て、父が経営していた公衆浴場を継いだ。区内とは異なり、市部は同業者が少なく、また日参200~300人程度である。個人としても入浴が好きで、温泉やスーパー銭湯など、色々な浴場に出かけている。公衆浴場の存在をいかに周辺住民などに対して知らしめていくかが重要であると考えており、そうした視点からの活性化策の検討が出来ればと思う。
- 私は経営する浴場を建て替える際、趣味で収集していた漫画本を利用者が読めるようにコーナーとして設置したところ好評を博し、現在では1万冊以上の蔵書をそろえている。また壁面には各種フィギュアも展示するようになり、アニメとのコラボレーションなども行うようになったことから、今ではそれらを目当てに全国から利用者が訪れるようになった。こうした経験から、今後は入浴以外に銭湯に行く理由、生活が豊かになる仕掛けが必要ではないかと考えている。また、異業種とのコラボもますます進めていかなければならないと思う。近隣にはホテルや旅館が多いため、提携も進めているが、風呂あがりの飲食、ヨガ、女性のサーキットトレーニング施設等との連携等も今後考えられる。生活を楽しむ一環で銭湯を取り込んでもらいたい。また、子どもにも楽しんでもらうことも考えたい。家族経営で労働力も小さいため、そのあたりに対応できる活性化策も考えたい。
- 前職は旅館を再建する会社に勤めており、現在では歴史・文化をキーワードとした地域の活性化を支援している。私自身は幼少期に家族と銭湯に行き、風呂あがりにコーヒー牛乳を買ってもらうなどの原体験があり、そうしたことから今でも月1~2回は公衆浴場を訪れている。歴史・文化という観点から公衆浴場の活性化を検討すると、なぜその場所に銭湯があるのか、あり続けているのかといった視点から掘り下げて考えて、旅館やスーパー銭湯とは異なる銭湯ならではの価値が見えてくるのではないかと考えている。近所に3軒の銭湯があるが、待ち合わせスペースが広め、スペースがない、商店街の中心にある、駅から近いなど、機能や立地で利用者は使い分けている。

こうした特性を踏まえて、場合によっては勇気を出してターゲットを絞り込んでいくとその地域の銭湯ならではの強みも見えてくるのではないかと思う。

- 私は公認会計士という立場から、東京都公衆浴場対策協議会のメンバーとして公衆浴場の料金の検討に携わった経験があり、その間公衆浴場の経営状況を見聞きしてきた。お客を増やすには清潔の要素が大きく、経営者もよく分かっていると思うが、高齢化が進む中で、手が回っておらず、事業承継もうまく進んでいないという現実がある。事業承継は少し前まで親から子へという話だったが、最近は全く知らない会社に承継(M&A)することも増えてきており、雇用が維持される、会社が守られるといったメリットがある。これは公衆浴場にも当てはまるのではないか。一度浴場がなくなってしまうと、新規に建設をすることは困難であるため、何とか廃業しないような方策を考えていくことで、高齢化した経営者も前向きになるように促していければと思う。また、近年働き方改革が進められており、仕事時間は減少していくと思われるが、その時間を上手く使う場として公衆浴場が機能できないかとも思う。
- 私は父とともに浴場を継承し、現在は周辺の公衆浴場と連携し、公衆浴場を盛り上げるためのイベントのPR、具体的には通行者などの目にとまるようなポスター作成に力を入れており、効果が出始めている。また、若い世代の利用者獲得を念頭に、子どもに焦点を当てたイベントを展開しようと考えている。子どもが興味を持てば、その親世代も一緒についてくるという考え方である。
- 私は百貨店勤務を経て、現在では商店街、道の駅の活性化や6次産業化などの支援を行っている。これまでの各委員の発言を伺っていると、公衆浴場も決して特殊な業界ではなく、他業種と同じように「シズル感」(五感を刺激する要素)を重視した活性化策が効果的ではないかと感じる。例えば女性目線での店づくりという事例が紹介されていたが、私の経験上、特に女性はシズル感を重視しており、女性客を獲得することが出来れば、自然と男性客もついてくると考える。シズル感をベースとして、次の5つの視点から活性化策を検討するべきではないかと考える。第1にミセづくり(入りたくなるファサードづくり)、第2にモノづくり(各浴場の湯の特徴を活かした商品)、第3にコトづくり(年間を通じたイベントの仕掛け(例:東京温泉祭))、第4にジョウホウづくり(お客様にいかにか訴求するか、SNSなどの活用)、第5にヒトづくり(利用者へ感動を与える接客)である。
- 高齢者へのアロママッサージをボランティアとして区内の公衆浴場で行ったことがきっかけで公衆浴場の魅力を感じるようになり、多くの方に伝えたいと考えたことから平成26年、有志と共に「銭湯もりあげた〜い」を結成した。編集者、芸人、イラストレーターなど24名がそれぞれの得意スキルを生かした活動を展開している。例えば、公衆浴場をあまり利用したことがない方をターゲットに、公衆浴場のまちあるきツアーを開催し、利用のハードルを下げ、利用者のすそ野拡大を目指している。また、女性をターゲットにしたイベントとして、豊島区池袋の大型雑貨店に銭湯グッズを置く

たり、お寺で銭湯に行くライフスタイルのファッションショーを開催した。活動を始めて4年目になるが、各店で色々な工夫をして頑張っているが、発信力の弱さに課題があると感じている。個々人の生活の中に公衆浴場を取り込んでもらうためにはどうすればよいか、新しいアイデアを一緒に検討したい。

- 公衆浴場の現状を伺っていると、農業と構造が似ていることに気が付く。すなわち、後継者が不足しており、儲からないという点である。今回は特にいかにして「儲かる公衆浴場」をつくるかという点に着目し、次の3点について整理・検討を行うべきではないかと考える。第1に、銭湯と競合になる業態の把握である。スーパー銭湯以外にも、今日の発言を踏まえると、カフェや喫茶店も競合関係にあると思う。また、フィットネスクラブに通う女性も多く、1日いることができ、運動もできるという点から機能的にも競合になると思われる。このように目線を広げて利用者目線でライバルを見据えて、その要素を取り込む、差別化するといったことを考えていく必要がある。これだけ豊かで生活の多様化が進む中では、よほどのことを行わなければ儲かる銭湯は実現しない。第2に、公衆浴場事業の再定義、意識改革である。公衆浴場の経営者の中には未だに家業・生業という観念が強いのではないかとと思うが、これからは、ヘルスケア&ビューティー産業、アミューズメント産業、文化産業など、「お風呂屋」と定義せずに自分たちの事業を再定義した上で、要素の取捨選択をしていく意識転換が必要ではないかと考える。第3にアウトプットの整理である。立地、客層、経営上の課題がそれぞれ違うことを踏まえると、一つの処方箋では解決が難しい。顧客や立地、経営資源別等のタイプ別の処方箋が必要ではないか。底上げしながらトップもレベルアップを図ることができるようなことが重要ではないか。
- ビューティーの話が出たが、新しい発想で良いのではないか。女性をターゲットにする場合、美肌などに効果のある設備・機能を持たせることが必要であると実感している。
- 壁の色使いやデザインなど、トータルの視点もあると思う。検討を進めるに当たり、検討会目的や目標設定を整理した方がよいと考える。
- お客さんがあまり入らない公衆浴場が多いことをとらえて、底上げに取り組むのか、先進的な取り組みを支援するのか、重点ポイント、戦略を事前に共有できればと思う。
- 何もしたくない、何もしない公衆浴場も多い中で、そうした層へどのように訴求すればよいのかも課題である。
- 検討に際し、まずは現場を見るべきではないか、経験上、どの業界も3割は独自で意欲的に取り組み、3割は何も行動せず、残りの4割はどちらかに傾くという傾向がある。何もやらない3割に焦点を当てるよりも、真ん中の4割をどう引き上げるかだと思う。そのためにも、まずは現場を見ることが大事である。
- 理想は底辺の3割を引き上げたい思いであるが、そこに力を入れてもなかなか進まないため、他の委員のおっしゃるように、4割の部分の引き上げに取り組むべきでは

ないかと考える。

事務局：多くの公衆浴場の参考になるようなアイデアを提供したいと考えており、その中には行政の支援だけでは、公衆浴場の負担が少ない形での取組も含めて提示したいと考えているため、本検討会においては幅広い視点でご意見、ご提案をいただきたい。とりまとめた活性化策をもとに、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて取組を展開することをイメージしている。また、公衆浴場の視察については、当初想定しておらず、日程の確保といった観点から難しい部分もあるが、事務局内で検討する。

第2回東京都公衆浴場活性化検討会 議事要旨

- 1 開催日 平成29年10月25日(水)
- 2 会場 東京都公衆浴場業生活衛生同業組合 小会議室
- 3 出席者 14名
伊藤座長、近藤副座長、荒木委員、岡嶋委員、奥野委員、兼山委員、久保委員、小林委員、佐伯委員、高田委員、土田委員、長沼委員、水井委員、安崎委員

(事務局) 三木消費生活部長、猪俣生活安全課長、公衆浴場担当2名

4 議事

(1) 今後の検討における論点の整理

第1回検討会の資料及び意見交換を踏まえ、事務局より今後の検討会における論点を提示し、了承された。

(2) 活性化策の検討①

今後の検討会における論点に基づき、「人づくり」(後継者確保・育成、接客教育等)と「店舗づくり」(ファサードづくり、浴場デザイン等)について、下記の通り検討を行った。概要は以下の通りである。

「人づくり」について

- 提示されたアイデアは基本的に良いと思う。大事なのはお客様と店側のつながりであり、すなわち人づくりが重要であるといえる。後継者問題は非常に難しいと思うが、後継者候補や新規参入を希望する方々が体系的に学ぶ場として「銭湯大学」というアイデアが提示されたが、具体的にはどのようなイメージか。

事務局：浴場経営者等にヒアリングを行うと、新規参入を希望する方は銭湯経営の体系的なノウハウがわからないために躊躇する場合があるという意見が提示された。最も望ましいのは銭湯経営が学べるテキスト化であるが、浴場の規模や釜の種類は非常に多様であるため難しい側面がある。一方で、浴場経営者から実態について学ぶ機会があれば、現場のイメージや苦労するところがわかるのではないかと考える。類似事例として資料に「商人塾支援事業」を紹介している。また、(公財)東京都中小企業振興公社が「若手商人育成事業」で専門家派遣やセミナーを行っている。これを浴場に特化させ展開するイメージである。

- 浴場組合にも、新規参入に関する相談の問い合わせが個人だけでなく会社単位でも

寄せられており、個別対応しているが、複数の経営者がレクチャーする場は必要であるとする。また、「ただめし券」の発想は浴場でも転用できると感じた。経営者が高齢で人手が不足しているような浴場において実施することで、アルバイト等とはまた違った、銭湯運営を経験したいという方も集まるのではないかと。

- 持続的に行きたくなる店は、持続的に会話ができる、例えば「前回はお忙しいと伺いましたが、今どうですか」というように、個性的な接客を実施してくれるところではないか。接客で得た情報やトレンドを可能な範囲において店員間で共有することで、コンシェルジュのようにお客様との間で会話が弾むのではないかと。そういった工夫がこれからの時代は必要である。また、2年後の目標のように、浴場に係るステークホルダーの皆の気持ちが満たされるような拠点を作るのがいいのではないかと。そういった意味では3つポイントがあり、付加価値をつける、東京都などが応援しやすい持続可能な仕組みを作る、都のおもてなしの一環としての仕組みが重要であると思う。私が旅館のある温泉街やスーパー銭湯を利用する理由は休憩や飲食を入浴の合間に入れることができ、半日滞在できる点にある。遠くにはいけないが、近場でリラックスできて、美容にも良いと感ずることが出来る。浴場によってはそのようなスペースが確保できないところもあると思うが、例えば、まち全体がスーパー銭湯の機能を有する、すなわち浴場だけでなく、近隣のカフェ、美容院、図書館等が連携・補完し合うことも出来るのではないかと。
- 銭湯を残していかなければならないという点で、後継者がいないというのが1つ大きなポイントである。後継者を増やす、あるいは別の方をお願いをしたりする場合に、既存の店舗があったとして、昔ながらの50年以上の店舗からビル型の30年経過して老朽化した店舗など様々である。後継者に託すとして、既存の建物を取り壊して新しい建物を、という選択をする必要がある。また、自分の子どもにつがせるか、別の人に貸すかということを決めていない場合は、既存の店舗を活かすのが一番無難である。ある銭湯は築50年でありながら、顧客を増やせたのはいい例になると思う。例えば老夫婦がやっている銭湯があって建て替えを検討していて、自分たちの子供は銭湯を継がない場合でも、借り手がいるような銭湯をつくる必要がある、別の銭湯の場合、2~4階が銭湯であるが、もしこのスペースがマンションだった場合、10年間で毎月400万円の収入になる計算が成り立つ。銭湯で400万円稼げるかというそれなりの苦労がかかるため、それならばマンションにしようという選択をしてしまう人もいるであろう。マンション以上に収入が得られる銭湯を作れば、銭湯はなくならないと思った。
- 繁盛している店にはその店の顔がある。スタッフ、店主がどのような立ち位置で、コンセプトで、店づくりをするかがはっきりしている。それがはっきりしているため、どのようなサービスをするかが明確になっているのかと思う。都内には500店以上の銭湯はあるが、自分の銭湯が何を売りにするのかに気づいて、それに沿った情報の提供、お客様からの声に気づいてもらえれば良いと思う。なかなか難しいが、自分の店がど

ういうところを目指しているのか、はっきりさせてから、事業者の声を吸い上げられればと思う。

- 区内の浴場では、7～8月にかけてお客様アンケートを実施した。お客様の声の中には、大変参考になる意見もあった。お金をかけずに、踏ん張れるのがベストである。クレームを財産にし、その問題を解決するというように活かせばよいと思う。一方で店舗によって大変温度差があるため、底上げができれば、より連携して、活性化が図れるのではないかと思う。個店だけで活性化するにも限界があり、また場所柄、インバウンドはあまり見込めないため、どうしていけばよいのかというところがある。単純に解決できる問題ばかりではないため、そういったところを勉強したいと思う。
- 後継者について、会社単位で銭湯経営を希望する場合もあるという話を伺ったが、私もある市で飲食店が廃業した銭湯を引き継いだという話を聞いた。後継者を0から育てていくのはベストであるが、他業種で、既に地域に密着して力を発揮している方に力を借りるというのもいいのではないか。また、私は夜遅くに銭湯へ行くことが多いため、入浴してから家に帰ってご飯を食べるのも億劫に感じることもあるため、夜遅くまでやっている定食屋チェーンとの連携があってもいいと思う。銭湯大学はキャッチーでいいと思った。銭湯ファンとして思ったのは、銭湯経営の方法に焦点を当てるのはよいが、助成金の取り方、建物の有無、地域差等があるなかで、何も知らない状態で銭湯をやろうと思う人は少ないため、銭湯大学においては基礎的なことから知ることができる場になればいいと思った。接客面では、あいさつがなかったり、スタンプの台紙を雑に扱われることもあるため、基本的なことからの改善が必要だと感じている。
- 公衆浴場の活性化を考える上で、個人的には人づくりという点は忘れた方がよいのではないかと思う。接客面に関しては笑顔で接客することは当たり前であるが、できない人はできないし、すぐに変わることは難しい。この検討会では、そういった店を引き上げるようなアイデアを出していきたい。極端に言えば、お客様が来れば、接客態度も自然と向上する。まずはお客様をどのように呼び込むかが重要ではないか。また、銭湯業界に後継者がいないのは銭湯経営が難しいからではない。銭湯経営はどちらかといえば楽だと思うが、燃料の違いや個々の店舗の個性があることを考えれば、それぞれにあった経営手法を教わらなければ意味がない。銭湯大学で教えるとしたら、すべての業種に通じる経営者の視点などではないかと思う。資料にある色々なアイデアを見て、多言語化などは大変すばらしいと思うが、多言語化するにしても、券売機を新たに入れる、パンフレットを作るにしてもそれなりの経費が発生する。やる気のある店舗は既に導入しているので問題はそうしたアイデアを出しても取り組まない店舗である。若い人が集まって銭湯経営に取り組んでいる事例も紹介されていたが、こうした取組は実際には赤字である場合が多い。彼らは別の仕事をしながら、自分のできる範囲でやっているため、それほど給料はいらぬ。そのため、売上がそれほどな

くとも、問題はない。実際には売上がなくては生活していけないため、そういう後継者を作っていくことが必ずしも正解であるとはいえないと思う。私たちが必要だと思うのは、しっかりと生活の基盤にしてもらえる後継者である。生活の基盤にするには、しっかりと売上があがる銭湯でなければ、後継者は見つからない。売上さえあれば後継者はいくらでも見つかると思う。私たちの後継者不足は、世間一般の技術職の後継者不足とは違い、儲からないからやらないという後継者不足である。今回参加されている委員の銭湯であれば自分の子どもでなくとも、いくらでもやってくれる人はいるはずである。そういった意味で後継者を育てるというのは、業界外の方と私達の考える後継者不足に対する視点はそこが違うと思う。今回出てきたアイデアについて、熱心な店舗にとっては非常に参考になると思うが、必ずしも熱心ではない店舗を強制的に引き上げるような策を検討していただきたい。

- 私たちがやっているのは生業である。そのため、何十年もその場所にあり続け、これからも存続していくという覚悟でやっている。ビジネスという立場でいうと、結局はもうけ主義で、儲かなければ辞めてしまうということだと、業界の場を荒らしてしまうという考え方にもなる。それが閉鎖的かということ非常に難しい。ここにいらっしゃる方は、非常に向上心のある方ばかりだと思うが、社会に出たことのない経営者も多く、その方に何かやれといっても出来るわけがないため、非常に難しい。銭湯は今 600 軒を切っているが、必要な所の銭湯は自然と残る。そのため、お店だけの考え方だけではなく、そこにはまち全体の考え方が出てくる。その中で、銭湯がなければならぬ地域において、廃業を考えている銭湯をどうするかという部分が課題だと思う。これは私達の地域でも直面している課題である。やる気のある店は何も言わなくてもやる。今後もいかに底上げして、辞める店を減らすかが重要であり、現在〇〇区の中で取り組んでいる。どのような取り組みをしていくかは、現在悩んでいるところではあるが、銭湯というもののブランド力を上げるということが自然とベースの底上げとなり、そうなればやりたい人が自由にやるようになると思う。その部分のベースを上げるということを活活化という意味合いにしてもらいたい。多言語化については、電話をすれば 24 時間対応してくれるサービスも始まっている区もあるため、正直外国語が話せなくても店はできるようになる。そのため、底上げという部分で日々悩んでいる。ご存知かもしれないが、私の店では、血縁関係ではない人間を社員として育てている。人を育てるということは、人それぞれで非常に難しいと思う。私はオーナー一族であるが、オーナーの思いと働いている人の思いも全く違う。そういう違いもあるため、否定するわけではないが、人を育てるといふ部分では、現場にいる人であれば、普段からひしひしと感じているので、言われなくてもよくわかっていると思う。そのため、やる気があるがやれない店をどう上げていくかを意識したい。
- 他の業界でこれまでの議論で触れられた内容と似たようなことがあるので紹介する。銭湯業界は代々家業として続けていることが多いが、最近の状況を見ていると、家業

から産業に移行しようとしている業界がいくつかある。1つは旅館、もう1つは農業である。この2つは家業的な側面が非常に強かったが、昨今産業というふうに移り変わっている。旅館業界で一番わかりやすいのはあるリゾート会社である。どちらかといえば儲からないと言われていた業界に対して、「儲かる旅館」を作りたいということで、取り組まれていたのが、興味を持っている人に、先進事例やこういう風にやれば上手くいくということを見せて、1年間お試しで他の業界と掛け持ちで取り組むことで、どういう業界なのかを知れるということがある。そこでは思い描いていたものと、現実が違うという話もされる。農業で言えば具体的には、ある会社のA I Cという取り組みを展開しており、農業に就業したいという方向けにスクールビジネスを提供している。スクールでは、儲かる農業を実際に展開されている方を講師で呼んだり、通常のビジネス的な会計知識を勉強したり、現場に行ったりしている。それにより、最終的には脱サラをして農業に転身される方もいれば、自分には合わなかったということで、週末のお手伝いレベルでやろうという決定をされる方もいる。旅館に関しては観光庁が中心になって、観光、ホテル、旅館の経営に関するノウハウやおもてなしの技術を標準化して学べる場を提供している。これらの取り組みのメリットは、やる気がある人が一定数いらっしゃり、その方を吸い上げられるプラットフォームが出来上がるという点がある。もう1つ考えていたのは、他の委員がおっしゃっていた「マンションより儲かるようなものでないと続けられないのではないか」ということが非常に重要な視点だと思う。私の地元では、昔から通っていた個人経営の居酒屋がチェーン店に移行してしまっている。話を聞くと貸してしまったほうが、自分達でやるより儲かるということだった。そういった形でどんどん減っており、中には地元の人から惜しまれて閉店していく店もある。私の馴染みの焼鳥屋もつぶれたが、その焼鳥屋のタレを引き継いで、新しく自分の店で焼き鳥を新しく始めたというところもある。

そういった形で他の人が引き継ぐということも発生している。そういうところで考えると、銭湯は開業投資が非常に高いため、開業のハードルが非常に高いので、お試しで取り組むことが難しい。銭湯大学ではないにしても、やってみたいという人がちょっと触れられるような機会、ただし本気でコミットできるという場を提供するのは重要だと思う。別の委員の方々がおっしゃっていたまちと銭湯の関連について、観光では、それ自体では収益は上がらないが、それがなくなるとそのまち全体の訴求力が下がってしまう産業や施設が必ず存在する。そういったものを守るためにまちの皆でお金を出し合い、雇われオーナーを設置して維持するという方法もある。そういった意味で、銭湯がまちとして皆が必要だと思っていたら、所有と経営を分離してやっていくということもあるかと思う。商店街でお金を出し合い、やる気のある人に専任でついてもらい一生懸命にやってもらうということである。その後、もし専任の方が個人で全ての費用をまかなってやっていけるということになればやっていただく、もしやる気がなくなってしまうたら、退任いただいて次の方に任せるということもあ

るのではないかと思う。家業というところで守っていかなければならないというところだと、伝統芸能もそういった側面が強い。伝統芸能的に守っていくということであれば、歌舞伎などのように伝統芸能として守りつつ、産業として成立しているということ、参考になるのではないか。

- 活性化策の提示にあたっては、様々なメニューを用意するのは仕方のないことだと思う。今まで述べられていたようにアイデア集ということで、様々な事例を集めて、組合の中ですでに情報を持たれているというのは知っているが、「これをやってください」と言っても、実現する可能性はないと思う。そのため、それぞれの立場において、様々な方法があるというのを改めて提示するというのはあってもよいと思う。様々なことを書いても、やらない人はやらないというのはその通りだと思うが、今回の活性化策の検討にあたっては、公衆浴場が社会の場として重要であるということで行政も動いているということで、税金を使って動いているということをご理解いただいて、そういう方たちにも従ってもらい、進めていかなければならないと思う。そういった中で、個々の店にやってくださいと言ってやってもらうのは無理だとおもうので、組合単位、支部単位で動くという活性化策の提示も必要ではないかと思う。今まで銭湯の経営は個々の努力で経営が行われてきたが、だんだん経営が上手くいなくなってきたというのは、標準化が行われてこなかったことに一因があると思うので、これから先の10年、20年先の長いスパンを考えた時に銭湯大学というのは1ついいアイデアだと思う。業界の皆さんが先のことを考えてこういったものを取り入れていくということもあってもいいと思う。一方で大学は上から情報を押し付けるというイメージである。だが、個々の店舗はそれぞれ違った悩みを抱えていると思う。今、組合の中にそういった相談をする場はあるのか。
- 自店の悩みを表に出す組合員は少ない。よほど差し迫ってこないと表に出さない方が多い。
- どのような業界でもそうだが、個人経営だとその傾向が強いと思う。そのような方の悩みを早いうちに吸い上げることができていれば、上手くアドバイス出来たかも知れないと思う。ただ、組合が経営相談会を開くといっても、個人情報等があり、なかなか相談者は来ないであろうから、相談会は組合その他が費用を補助ないし負担をして外部で行うことで相談しにくい部分も相談できるようにして解決策を探ってもらうとともに、一方で相談の傾向や結果が組合等にフィードバックされるようにすると良いのではないかと思う。
- ある区で廃業の憂き目にあいそうだったところで、風呂釜を入れ替えた浴場がある。そのため、あと5年は営業してもらいたいというところではあるが、後継者がおらず、その部分をどうするのかという直近の問題がある。近くにも1店休業している銭湯があるが、そちらをある団体が運営したいという話があり、土地の権利者との間で話し合いが行われていたが、お金の折り合いが合わず流れている状態である。土地

所有者からすると、他人に貸すというのは抵抗があるようである。また、止まった状態だと設備はどんどん劣化していく。もし借りられたとしても、設備の更新に数千万円かかることになるため、余計に厳しくなる。

- 他の委員から売上が上がれば、自然と笑顔になるため、売上を上げる策を考えて欲しいという話があったが、まったくその通りだと思う。私は全国の繁盛店づくりをずっと行っている。その中で、クリーニング店があり、ずっと売上は前年割れだったが、半年かけて活性化を行い、前年比 120%になったことで、店主が「売上が上がれば、家族も従業員もみんな元気になる」と語ったことが印象的であった。

繁盛店づくりに携わる中では、半年～1年かけて改善に取り組むのだが、様々な業種で共通している課題がある。それは店づくりでは店舗運営の基本ができていないという点である。例えば場づくりでは営業展開計画、装飾計画、祭事計画ができていないということである。それらをやるだけで大分変わる。装飾計画は、資料に私が携わった事例が掲載されている。これは花屋の例だが、近くに量販店、ホームセンターがあるため売上が伸び悩んでいた店が、店頭のファサードを思い切って直したところ、ずっと売上が伸びており、マスコミ（テレビ、新聞）にも取り上げられている。この取組を行った3年後には、この商店街は「羽ばたく商店街30選」に選ばれた。これは、資料にあるようなことを実践した結果である。ものづくり業界の店は、商品を作るのは得意だが、商品の売り方を知らないことが多い。そのため、そういったことを実践していくと、皆さん非常に目が輝いている。また、情報づくりという点では、お客様の声の収集の仕方を知らないということもある。こういったことを習得することで、必ず売上に結びつくと考えており、そういった事例をたくさん作っている。その実践の場として、銭湯大学はいい学びの場だと思う。また、異業種から学ぶという点では、ある県では、集落にポツンとある食料品店の奥様が「郷土料理の学校」を自分で作り、今や民放テレビ局から取材が殺到する繁盛店になっており、計画作り等を実践した結果である。そういうことをやっていくことが銭湯大学のひとつの使命になると感じた。

- 銭湯大学という名前を聞いたときにキャッチーでいいと思った。やる気があるけどどうやったらいいかわからない方などの底上げをしたいというご意見が出ていたが、銭湯大学はそういった方々を含めて意識改革のきっかけになると思った。講座の内容は、これから話し合う中でつめていければいいと思うが、まずは銭湯経営者の意識を上に向けていく意味でいいものだと思う。私は区でまちづくりトラストという取り組みをしており、区の浴場組合と一緒に銭湯の存在をどう高めていくかという取り組みをする中で、銭湯経営者の意識向上をしようと、外部から講師をお招きして講義を行っている。区でも既に頑張っている銭湯は一部で、なかなかそういった場に出ただけでない方にも声をかけて支部単位で出ていただくようお願いをした。その結果、きちんと出ていただいて、笑顔をみせるのが苦手なおじさんが引きつりながら笑ってくれていた。1時間半くらいの講座で最初と最後では外から見ていて、表情の違いが

はっきりわかった。こういう機会を設けることで、少しでも変わると実感した。

また、資料の中で、ある銭湯の事例をあげていただいていたが、その方のお話を伺うと、当初銭湯経営のノウハウを知りたいけれど、毎日色々な問題が出てきてどうしたらよいかわからず、公衆浴場組合の若手経営者で構成される団体を知ったことで、ささいなことも含めて日々情報共有をするようになったとのことだった。銭湯大学に参加して知り合うことで、そのようなことを聞ける横のつながりをつくることができる場にもなると思う。また、銭湯大学で銭湯の方が頑張っている、あるいは外からやりたい人が入ってきているということがいいPRになるのではないかと思う。社会の中で、銭湯の意識付けができるのではないかと思う。

- 公衆浴場の活性化は2つのレベルがあると考え。1つ目は浴場業界の活性化、浴場業界の地位向上である。そういった際に銭湯大学などを通して、後継者や新規参入者を育成することは、内的にも刺激になるし、外的にはPRになる。こういった体制を整えているということ自体が地位向上につながる。そうすると、自然に内部の人の意識も変わっていくことになるので、その部分を否定してはいけないと思う。

2つ目は浴場の個店の活性化である。それは笑顔のつukれない店主さん達をどうしていくかという底上げの部分で、そちらもなくてはならない。銭湯大学ではそういったところもやっていかなければならないし、そういったプログラムを取り入れていくことが必要だと思う。現在銭湯業界は、家業であり、生業であり、前近代性をもって銭湯から、企業、産業に変わる端境期にあると思う。その中で、ここにいらっしゃる方はいち早く移行できたけれども、移行できていない方も多く、そういった方々は最終的には退出していくことになるかと思うが、一気に退出していくのではなく、ソフトランディングさせていくことが重要であるし、可能であるならば引き上げてあげた方がいいと思う。そのためには、意識改革が必要である。今まで体をきれいにする場所だったものに、現在はサービス業で付加価値や満足を提供する場となっている。

前回の結果にもあったが、お風呂がない家庭がないということで、銭湯を取り巻く環境が変わっているということを理解してもらおう場として銭湯大学は必要であると思う。今の銭湯業界は、今この段階が手を打てる最後のチャンスだと思う。そういった形で、幅広く人を育てるということも必要である。人が先か、稼ぎが先かというのは、卵と鶏のようなところも多少あると思うので、是非個店を活性化させる取組についても、プログラムも作っていただければと思う。中小店であったり、生業性があつたりする経営組織体は、一国一城の主ということで、往々にして勉強する機会がない。こういった人づくりのシステムを使って、強制的に外に出てもらい、お互いについて勉強し、外に目を向けてもらうという機会を作ることも、底上げの中で、ひとつ有効な手段であると思う。

事務局：答えの出ないなかなか難しい問題であると思うが、あえて時間を割いて議論いただいた。事務局としても資料にあるように後継者難については売上・利益の確保を図ることで中長期的に解決していく問題であると認識している。

「店舗づくり」について

- 昔は銭湯といえば煙突だったが、今はなかなか見られない。煙突に代わるようなものとして、例えば床屋の店頭にあるサインポールのようにシンボルとなるものを作成できればわかりやすいと思う。
- サイネージ的なものでもいいし、老若男女がすぐわかる色と照明とわかりやすい図がいいと思う。また、お金がかからないものとして、推奨しているのは花である。それは季節感も出しやすいし、女性目線としても喜ばしいと思うので、入り口や外、受付等にすぐにでもやっていただければいいと思う。
- 店の中を見せるというのは重要だと思う。私は10年近く前から行っており、多分一番初めに実施したと思うが、営業していないときでも宣伝になる。シャッターが閉まっても、写真があることによって、店の中の様子ができることで、散歩している人などが、次に来たときに入ってみようというきっかけになる。全体でやるという意識はなかったが、全体でやったら面白いと思う。また、季節のアイデアについては、しょうぶ湯や柚子湯などが全国的に行われているが、そういったイベント的なものを取り入れるのも重要だと思った。皆様のご意見はどれも確かにそうだと聞いていた。
ただ、いざ動かない人をどう動かすかというきっかけを何とか上手く作ってもらいたいと思う。色々なアイデアはあるが、そこまでたどり着けない、あるいは行こうとも思っていない人達をどう動かすか、また、動かすのは強制でやるのか、アイデアで動かすのか、はたまた、組織でやるのかあると思うので、そういった部分のアイデアを出していただいて、活性化につなげていただければと思う。
- 先ほど煙突のようなシンボルの話があったが、銭湯は日中営業していない所が多くシャッターが閉まっているが、インスタ映えという点では、シャッターに絵を描くなどして、中から写真は撮れないが、外からカッコいい写真が撮れば皆集まると思う。銭湯が日中やっていないということを逆手に取り、閉まっている状態をカッコよくすることで写真もOKにするのもよいと思う。
- 外から見た店舗ということで、今一番重要だができていない店舗が多いのが、値段、営業時間を表示するということである。まずはそういった基本的なところから徹底したほうがよいと思う。
- 私もまさにそれを思っていた。ある銭湯は横断幕があり、わかりやすいと思う。普段まちなかを歩いていると、銭湯の前で立ち止まらないで歩いていることが多い。小さな写真を出しても、ゆっくり歩いている人でないと気付かない。そのため、遠目で見てもわかりやすい短いフレーズが大事だと思う。また、個人的にいいと思ったのは、

見学をした地域の小学校からのお礼の手紙などが貼ってあると、閉鎖的に見える場所でも、地域とつながっているということが感じられる。そういったふうに地域の力を借りるやり方もあるのではないかと思う。

○ 私の店では営業中は煙突に照明を照らしている。そうすると、営業していること目印となり、お客さんが集まるきっかけになる。先ほどの床屋のサインポールと同じように、明かりでわかるようにするのも大事かと思う。現状それを当てにしていってらっしゃるお客様もいる。

○ 銭湯の前には暖簾があると思うが、ある区では、バラ湯のイベントを行った際に、全店にバラの暖簾を新しく制作・供給し、イベントをやっている目印にした。11月からのイベントでも、テーマにあった暖簾を新しく制作し、各浴場に供給する予定である。

また、ある程度の周期でポスターを制作している。そのうちの1つに、先ほど申し上げた潰れそうな浴場の店主が腕を組んで少しだけ笑っているポスターがある。それを見た地元の小学生が「このおじさんかっこいいから、このポスターください」と言ってきたことがあり、その子の家にはそのポスターが貼ってあるそうだ。そういったこともあり、そのご家庭はよく銭湯に行くようになったということだった。

○ 先ほど床屋のサインポールの話があったが、ある商店街の金太郎飴をつくるお店では金太郎をモチーフにした地蔵を作って店頭を設置しており、季節にあった装飾を施したところ、通行人が必ずその前で立ち止まるようになった。受験シーズンにはお賽銭が置かれていることもあった。そのような取り組みを全店でやったら非常に面白いと思う。また、こちらから仕掛ける集客策も必要ではないかということで、例えばノルディックウォーキングは中高年の間で非常にはやっているが、この間の台風の日にある市でイベントを行った際には最後にお風呂に入って帰ってもらうという仕掛けを施していた。同じようなものにフットパスというものがある。これは自然の中を歩いて皆で遊ぼうというものである。例えばその最終地点を皆さまの銭湯にすることで、フットパスならぬ「フットバス」という企画も面白いのではないかと思う。具体的にどうしたらお客様に集まってもらえるかということで、他の委員からお話しのあった「まち全体を銭湯にする」というのも、とてもいいと思う。そういった形でいろいろと仕掛けはできるのではないかと思う。

第3回東京都公衆浴場活性化検討会 議事要旨

- 1 開催日 平成29年11月20日(月)
- 2 会場 東京都公衆浴場業生活衛生同業組合 小会議室
- 3 出席者 10名
伊藤座長、近藤副座長、荒木委員、奥野委員、久保委員、佐伯委員、土田委員、長沼委員、水井委員、安崎委員

(事務局) 三木消費生活部長、猪俣生活安全課長、公衆浴場担当2名

4 議事

(1) 活性化策の検討②

第2回検討会において示された論点に基づき、「場づくり」(イベントづくり)、「情報づくり」(情報発信)、「看板商品づくり」(異業種とのコラボレーション、商品の見せ方等)を中心に検討を行った。概要は以下のとおりである。

「場づくり」について

- 配布された「販売企画における催事タイトルの作り方」について補足する。

ほとんどの個人商店では営業展開計画が作成されていないが、これらは集客のためのモチベーション企画として重要である。私は企画の作成方法が分からない店舗向けにサンプルを提示して、その中から組み合わせてもらうことで独自の催事を考えるきっかけづくりを行っている。公衆浴場で行うのであれば例えば、「年末年始」+「はつらつ」+「新春の湯」+「フェスティバル」や「ぐるり東京」+「いい夫婦の日」+二人で銭湯+「おてつだい」といった企画が思い浮かぶ。もちろん、このような取組を行う場合には自己負担が発生するものであり、こうした取組を支援するための負担軽減策も必要ではないかと思う。

- 私が経営する浴場では毎月何かしらの催事を展開している。4月に甘夏湯、6月に土佐文旦湯、他にもハーブ湯や利用してくれた方向けに飲み物を配布することもある。最初は集客に結び付きにくかったが、2~3年やるうちに周知されて、1~2割程度、利用者が増えており、やり続けることが大事であると感じる。一方で周囲の浴場からはあそこだけ飲み物がもらえるというのは不公平であるという声も挙がる場合があり、理解を得ることも大事である。

事務局：催事はどのくらい前から周知をされるのか。

- 1か月前ぐらいから周知している。

事務局：催事内容はある程度、年間を通じて決まっているのか。

- ある程度決まっており、マンネリ化してきているものは改良している。最近ではバレンタインにチョコレート湯を展開している。
- 増えた利用者の年代はどのようになっているのか。
- ファミリー層が増える傾向にあるが、催事内容によっては年配のお客さんが増えることもある。

事務局：年間営業展開計画を実施する場合、施設面の整備も必要になるのか。

- その場合もあり得る。
- 議論を進める前に、今後の検討会における各回の進め方と目的を確認したい。

事務局：本日の検討において一通りアイデア出しを行い、次回以降はアイデアをまとめ、活性化策の骨子と成案をとりまとめる予定である。

- ナイトバスの話があったが、少し補足したい。私は、都内の大学で学生のグループディスカッションの授業を行っており、授業の中で公衆浴場の活性化について考えてもらった。今の学生は、特に女性にとって、公衆浴場に馴染みがない。多くの方に利用してもらえる方法を検討した結果、イベント開催、観光、販促の3つのアイデアが出た。その中で、特に「インスタ映え」の提案がユニークであった。大学生くらいの世代は銭湯を機能としては捉えておらず、特別な体験として非日常性を求めており、写真は一つの要素である。しかし浴場内では写真が取れないため、水着着用でみんな一緒に入ることができるようにすればいいというアイデアだった。今年流行したナイトプールは泳ぎに行くのではなく、写真を撮ることを目的に訪れた方が多かった。また、水着着用だけではなくそこに混浴という発想が付加されると、江戸時代が混浴であったことを踏まえれば、江戸時代の再現と捉えることもできる。銭湯が銭湯であるための差別化という部分で、文化、銭湯ならではの歴史との親和性が1つのポイントになるのではないかと。
- 銭湯の文化は長いので一過性のもので終わらせたくない。皆さんを巻き込む形でやりたい。現在、小学校の先生から公衆浴場を学校教育に取り入れたいとリクエストがあり、年度末まで年間計画を立てて、浴場の課題を解決する授業を行っている。子どもたちが実際に問題を見つけてきて解決する方法を考えている。子どもが動くことで、家族や学校の先生も巻き込まれて動いており、課題を与えることで真剣に考えてもらう契機となっている。学校の巻き込みも入れてもらえるとよいのではないかと。
- 地域によっては小学校の時から親と浴場へ行くという習慣があるという学生の話聞いたことがあり、小さい時から浴場に馴染んでもらうのは大事だと思った。大人になると、人前で服を脱ぐのは嫌、裸になるのは嫌といった考えになる方も少なくはない。大学祭等を捉えてイベントを打っていくことも大事だと思う。ちなみに次回以降提示される骨子案では、これまでの5つの視点毎にアイデアが反映されるということか。

事務局：個店レベルと業界全体のレベルに分けて実現可能性を見極めつつ、斬新さも考慮に入れて、5つの視点をベースにとりまとめる予定である。

- これらの提案は若者を集めることに重きが置かれ、常連の利用者に対する視点が抜けている印象を受ける。イベントは一時的な刺激であり、やりすぎると日常になってしまう。新規顧客の獲得につながるような施策を実施すべき浴場は都心に立地して、ある程度のマーケットのあるところが対象になると思う。一方で駅から遠く、住宅街に立地し、もう少し底上げをしなければならぬ浴場に対する施策も入れていくべきではないか。経営規模や立地別等の分布データをもとにした分類も必要ではないかと感じる。
- 全体として浴場のイメージを高めていくことが先行すべきではないか。利用者数や経営状況等から見て上位と下位に差があるという話もあったが、例えば衛生面等について審査基準のようなものを設けて、標準化や底上げをしていくことも考えられるのではないか。ある意味で同じ料金にも関わらず、質に差があることに違和感を覚える。客観的にいくつかの基準で評価が出来れば、利用者側もその評価に基づいて安心して利用することが出来る。また、別の観点になるが、女性の視点から見れば、夜間に入浴してから家まで歩いて帰るのは怖いと感じる人は多く、オンデマンドバスや都営バスと連携するような安全面からも検討してみてはどうか。
- 今ある浴場を可能な限り存続させることを前提として考える必要がある。資料を個別にみると、場づくりの催事タイトルの作り方は非常に面白いと感じた。「インスタ映え」という点も意識をしている店舗は意識をしている。人口密度が高いところはそれなりにお客が入るが、そうではない浴場は苦労しているため、そうした課題に対する施策の着地点を示す必要があるのではないか。

事務局：指摘のあった経営規模や立地別等の話は重要だが、個人情報や資産に踏み込むところがあり、なかなか把握が難しい状況である。本日の資料はあくまでたたき台として捉えていただき、いろいろご意見をいただけたらと思う。

- 各浴場が抱える課題のタイプ分けをした上で解決策を導くべきではないか。業界全体を概観して、どの部分にどのような提案をしていくかを検討していかなければならない。

事務局：ご意見も踏まえ、骨子案の作成にあたり、浴場の類型化を行うことも意識したい。

「情報づくり」について

- 先ほど標準化という話もあったが、何か核になるものがなければ標準化は難しい。前回の意見にもあった、銭湯大学というアイデアを核として話を詰めていく方が良いのではないか。
- 銭湯大学のアイデアも良いと思うが、やる気がない浴場は銭湯大学も来ないと思う。その場合は月1回コーチングで訪問して教える方が良い。教える側も自ら動いて一緒

にやっていくことで少しずつ立ち上がり、歩き始めることができるのではないかと。

- 浴場に関する統計はどの程度把握されているのか。

事務局：地域ごとの1日あたりの人数等は把握できる。階層は分かれるだろうが、個店ごとにできる限りお金をかけずにできるものは何か、また、浴場組合全体でできることは何か、という部分で提案を出して、少しでも興味を持っていただき、組合全体としても頑張ってもらえることができると考えていた。

- 数字的にも分析をし、戦略を立てていくことが必要ではないか。
- 数字をどう出すかではなく、数字をどう解釈するかが重要である。お金をかけずにという話だが、今回の案ではいずれもお金がかかるのではないかと。
- 情報発信についてのテンプレートをつくらうという話があったが、SNSが効果的な地域、ポップが効果的な地域等、地域によって違うと思う。書店の営業の標準化を支援した時に、営業が上手い人とポップが上手い人の取組内容を分析して、ベストプラクティスをまとめたことがある。浴場の場合でも少し組合の方で頑張ってもらっていただけると良い。データづくりや処方箋づくりを都と組合が協力してやってはどうか。情報発信する時期の適切性など、基本的なことも含めて検討できると良いのではないかと。

「看板商品づくり」について

- 今の浴場を16年前に継いで、利用客数を次第に改善させたプロセスを、写真とデータで今回持参した。資料自体は冒頭の利用客数を除き、6年前に作成したものである。事務局：資料には改修費の記載もあるが、ある程度の費用をかけないとリターンが得られないように読める。かなりの自己資金が必要になるため、零細の浴場では厳しい部分もあるのではないかと。
- 改修費を中途半端に設定してしまうと、結果的には効果が限定されてしまう恐れがあり、これまでも一定以上の費用をもって改修した浴場では大幅に集客が伸びている例があることから、収支計算がしっかりと成立するのであれば、ある程度まとまった金額をかけた方がよい。
- 私の銭湯も昨年改装したが、補助金はほとんどないため、勇気が必要だった。イベントを実行するにもそれなりの費用はかかるので、簡単にできることから始めることが重要ではないか。以前あるシンポジウムに呼ばれた際、間伐材を再利用する試みとして、ヒノキの木を輪切りにしたものにメッセージを書いてお風呂に浮かべる取組を行った話を聞いた。このような取組は簡単にできると思う。環境問題や浴場への関心を高めることができたと考えている。
- なかなかやろうと思ってもできないのが浴場の実情である。そうした浴場に対してどうアプローチするか、組合でプッシュしていくという方法もあるが、モチベーションを高めていくことに非常に苦労している。

- 店舗支援において、経営状態の如何に関わらず、共通して指導していることがある。まず、店舗を一緒に掃除し、店舗が綺麗になると店主の目の色が変わる。次に接客について、大きな声を出してもらえるように指導する。基本的なことができてから、イベントや商品づくりの企画を進めていく。意識を変える最初は、自分の店を綺麗にすることである。まずは自分の店を外から見てもらい、入りたいか入りたくないか聞く。利用者の視点で見ていくことが大事。お金をかけない部分はどういうところではないか。組合として、下層の銭湯にみんなで行って掃除をするぐらいのところからやらないといけないのではないか。
- 清潔さ、お客さん目線の営業は大事だと常々感じており、今の指摘は大きい。
- 浴場は伝統、文化の蓄積があり、スーパー銭湯と差別化できる。富士山の絵が非現実的に書かれていること、銭湯になる前はお寺が収益を得るために湯屋を始めたという歴史がある。このような歴史的な背景を知るだけでも大きな価値となる。自分たちが浴場をやっていることに対する誇りが生まれることにもつながる。儲けるプラスアルファの部分、自分たちは浴場文化や歴史の継承者であるという誇りが大事ではないか。
- 私の銭湯では立地している場所にちなんだ絵をお風呂の床に描いており、今の考え方に近いものがあると思う。
- そこにしかないストーリー性が重要である。今あるものを磨き、それがあからこそ「インスタ映え」や SNS による発信といった話に結び付く。
- 年に何度か銭湯まち歩きをやっているが、銭湯を見て、経営者にも話をしてもらうことで、顔が見えるため、敷居が下がる。銭湯経営者の意識を変えることが大事という理解で良いのか。そこにポイントをおいて話す方が良いのではないか。
- 医者に例えると、患者の病状と薬がマッチしていない印象を受ける部分がある。適切に病状を捉え、対応する処方箋をまとめていかなければならない。

第4回東京都公衆浴場活性化検討会 議事要旨

- 1 開催日 平成29年12月22日(金)
- 2 会場 東京都公衆浴場業生活衛生同業組合 小会議室
- 3 出席者 12名
伊藤座長、近藤副座長、荒木委員、岡嶋委員、奥野委員、兼山委員、久保委員、佐伯委員、高田委員、土田委員、水井委員、安崎委員

(事務局) 三木消費生活部長、猪俣生活安全課長、公衆浴場担当2名

4 議事

(1) 活性化策(骨子案)の検討

これまでの検討会において議論した内容や公衆浴場を取り巻く現況に関する各種調査をもとにとりまとめた活性化策(骨子案)について検討を行った。概要は以下の通りである。

全体構成の確認、公衆浴場活性化の意義と浴場経営における現状について

- 全体の認識や分析はかなりの的を射ている考え方ではないかと思う。こうした前提を踏まえ、活性化に向けた具体策を整理することが望ましい。

活性化策の検討の視点及び活性化のための具体策(浴場全体)について

- ここに記載されている具体策は全てやるという前提か。
事務局：本検討会からの提言として東京都が受け取り、まずは実現性等を検討することになる。
- フランチャイズ化という表現があるが浴場業界としての所感はどうか。
- 家族経営でやってきた中で、フランチャイズ化となると手放したような雰囲気が出てきてしまい、多少我々の業界としてみると違和感を覚える方もいるのではないか。
- 様々な形の継承を検討する必要があると思うが、既存の経営者にも配慮した表現を心がけていただきたい。

事務局：表現は検討させていただく。家族経営という現状を踏まえると、後ほど議論いただく人材や資源のシェアにも通じる話であるが、理想的には、近隣に3~4つ銭湯があった場合に、イベントや企画時の労働力をシェアできる状態が望ましい。また、ここでのシェアには歴史文化的価値の高い浴場を保全するため、収益が出ている浴場と組み、投資という形でそれらの価値を守るといった趣旨も含んでいる。

- 業界としてアルバイトを雇って、人手が足りない銭湯に派遣する等、人・モノ・資金のシェアは具体的にどこかが母体になるかは別として、あり得る話ではないか。
- 以前の検討会でも紹介したが、旅館業は家業から産業化が進んでいる。仲居さんが不足している中で、人材的なシェアを進める動きもある。例えば業界では宿泊税によって全体的な歴史や文化を守るといった視点もあると思う。
- 浴場業界の取引先として固定的な業界はあるか。
- 道具や用品等で日常的な取引がある。
- 浴場業界が困れば周辺業界にも波及するため、業界の概念を少し広めに捉えるとよいのではないか。
- フランチャイズ化に伴う懸念点として業界の秩序が守れるかということが挙げられる。新規参入者が良いと思ってやっていることが周辺の既存浴場に悪影響を及ぼす可能性もある。良い意味でシェアするのは良いが、シェアによって他の銭湯をつぶしていくことになってはいけない。
- 専門家の派遣は非常に具体的で結果が出て良いと思ったが、5～10店舗だと少ない印象を受ける。どのように銭湯を選ぶのか。2020年までに結果を出すのか、実施を開始するという事なのか、具体的に教えてもらいたい。経営者の方の印象もお聞きしたい。
- 講師派遣はあり得ると思う。5～10店舗で実施した場合、直接的な影響は限られると思うが、例えば実施する浴場の周辺の経営者達が毎回見学に来ることで、ノウハウ等が共有され、他の浴場でも取組が進むといったイメージを持っている。フランチャイズについても、もう少し取組熟度が進んだ段階で重要になると感じている。他の業界とは異なり、浴場は少しやってみてダメだった、やめて別のところでやるといったことは難しい商売である。気軽に入ってもらえるようにするのもどうかと思う。主導権はあくまで組合が持ち、手助けしてくれる人材を入れていくという考え方が良いのではないか。

また、インフルエンサーの活用等はもう少し具体化が進めば、協力できると思う。トップセールスも断る理由がないので、取り組んでもらいたい。マップ作りや他業種との連携も重要であると思うので、骨子案をベースに肉付けを行っていくと良いのではないか。

事務局：アウトリーチについてご提案いただいた内容も含めて検討したいと思うが、こうした形式の支援を行った実績が少ないため、やるべきかどうかというレベルからの議論もあることから、まずは実際にやってみて検証を行うことが重要ではないかとも考えている。まずはどこかでモデル的に取り組んでみて、それを発信して個店経営の参考としていただきたいと考えている。目標年次については1つの区切りとして2020年を掲げているが、全ての取組を2020年までに実施するのは不可能であるため、2020年をひとつの目安として取捨選択していくことになると思う。

- 建築改修など経費の自己資金低減については、改修費に対する融資というイメージか。

事務局：以前の検討会でも中途半端な金額の投資では効果が少ないという事例もご紹介いただいたことを踏まえ、自己負担を軽減するような補助金を想定しているが、行政として何ができるかという視点で検討したいと考えている。

- SENTO ラボで支援する浴場において、各種取組を進めていく中で一定の成果が見られたところに対して、このような助成金が受けられるとモチベーション的に良いのではないか。目標が見えて良いと思う。
- 活性化策5つのうち、どれが1番大事か考えると、地域との連携のプロセスとしてのマップづくり等が良いのではないか。また、特出しをする必要はないと思うが、公衆浴場とスーパー銭湯の違いを意識した上で SENTO ラボが機能するとよいのではないかと思う。

事務局：マップづくりについては、「町会等と連携し」という記載を入れているが、町会や自治会主催の事業について、東京都として「地域の底力発展事業助成」を設けており、既存の枠組みを活用しながら浴場と地域が連携することは可能ではないかと考えている。

- 提案されているメニューは良いと思うが、ここから具体化に向けた落とし込みをどの様に行うのが重要となる。検討会としては今日議論されているレベルまでということか。

事務局：今後、皆様からの活性化に向けたご提案を受けて、東京都としてどの様に進めていくのかを具体的に検討し、執行していくこととなる。事業実施の過程においては浴場組合だけでなく、民間の力をお借りすることにもなると思う。

- 東京都の補助制度や支援事業等の一覧をいただけるだけでもやる気のある浴場にとっては有用ではないか。情報提供をたくさん頂けるとありがたい。

事務局：ご紹介した制度は地域の町会や自治会が主体であることに留意いただきたいが、浴場がこれらの主体と連携することで、活用できる補助金等の幅が広がる可能性がある。

- 区の支部は一昨年、補助金を活用して、マップをつくった。この時はコミュニティバスの路線図を一緒に入れて、裏は各銭湯の紹介とした。区の協力を得て取り組んだが好評だった。
- 銭湯の利用状況について80%以上の方が利用していないことになっているが、スーパー銭湯の利用者が一定規模存在することを踏まえ、スーパー銭湯は利用するのに公衆浴場は利用しないといった点を考えることも重要ではないか。以前、寿司屋の経営改善に取り組んだことがあるが、その際には回転寿司の取組を参考とした。公衆浴場もスーパー銭湯の実態や参考となる点を踏まえて、改善につなげた方が良いのではないか。また20～30代女性の目線を大事にするという点があるが、例えば東京駅でイベントが打て

ないか。駅は非常に人の目線が集まる場所である。

事務局：スーパー銭湯などを利用しているから公衆浴場を利用していないとする層は回答者のうち1割に満たない。

- 独自のエクスペリエンス、経験は何かが重要である。公衆浴場ならではのエクスペリエンスとは何か、公衆浴場専門のコンサルティングを置くのであれば、公衆浴場ならではの価値をどのようにつくってマネタイズできるかという部分も非常に重要だと思う。
- 講師派遣によるアドバイスを受けると改善費用が発生することになると思うが、この費用はどの様に捻出するのか。公衆浴場の負担になると手を上げるところはないのではないかと思う一方、これらのコストを他で負担するということになるのであれば、一連の取組に関する情報を組合全体として共有し、組合員へ還元するということができればバランスが取れるのではないかと思う。

事務局：負担のあり方は今後更に検討する必要があると考えるが、現時点では自己負担、補助金、委託という方法が考えられる。私的な財産部分は自己負担になってくることが基本になると思うが、現時点では明確な方針をお示しすることは難しい。

活性化のための具体策（個店）

- 入浴は生活上の習慣であると捉えると、毎週行きたくなる仕組みが重要となる。毎週使いたくなるものとして、コインランドリー、ネイル、化粧品が試せる、散髪等とリンクするというのはある。顧客開拓も重要であるが既存の地域の方をいかに巻き込むかも重要である。イベントに頼りすぎるのは良くない。公衆浴場がスーパー銭湯と違う点として、地域の歴史を知っていることが挙げられる。例えばまちの歴史とか、写真が残っていたらそこで写真展があったりすると、まちのみんなも昔を思い出して、すごく誇りに思ったりするかもしれないし、そこしかできないことはあると思う。
- 営業時間の規制はないのか。
- 特にはない。
- 浴場に来る経験を積んでもらうという意味で、イベントを実施するのであれば、浴場の営業時間外にやってみるというイメージが良いと思う。個店類型と課題を整理いただいているが、表記方法を工夫いただき、都市計画上の分類ではなく、ネーミング等をわかりやすくしていただきたい。
- スーパー銭湯が流行っていて公衆浴場は人が来ない、その理由は何かといった点を突き詰める必要がある。名称や値段だけではなく、公衆浴場は地域に根付き、歴史があり、日常的な利用が中心であるといったことがスーパー銭湯との相違点である。例えば、公衆浴場を利用する高齢者の中には、昔からの知人や友人と話せるといった人とのコミュニケーションを重視して利用されている方も多し。また、スーパー銭湯は人が多くて賑やかである一方、公衆浴場は内風呂よりは広く、スーパー銭湯よりは狭

いという特性から、一定のマナーを有する小さなコミュニティが形成されている。子育て中のお母さんが小さい子連れて行けば、周りの高齢者が面倒を見てくれる。そのあたりをもう少し踏まえた施策を検討すると現場に寄り添った形になると思う。

- スーパー銭湯と公衆浴場の違いは観光地とリゾート地の構図に似ていると感じる。観光地は非日常的な刺激を求めていく場所である一方、リゾート地は長期滞在も含め、住みたいと思える場所であるという違いがある。言い方を換えるとスーパー銭湯はエクスペリエンス、公衆浴場はライフスタイルを提供するという違いがあるのではないか。公衆浴場がある生活とない生活を実感できるものがあると良いのではないか。

例えば、祭りの後は銭湯で汗を流して地域と外からの人が交流する場になり、それがライフスタイルにもなる。銭湯があるまちが魅力的に感じられるようになると良い。お祭りに参加した子どもや親に招待入浴券を配るといった取組を行う浴場はある。コミュニティの場であるのが公衆浴場の強みである。シェアハウスやシェアオフィスを利用している若者が増えていることを思うと、コミュニティの場であることが浴場業界のブランディングになるのではないか。

- コミュニティに関して、近隣の専門学校や大学へアプローチすることで、新しいコミュニティが生まれたりするのではないか。居住者以外で広がってくると良いと思う。浴場内の写真提示や情報提供は重要だと思う。公衆浴場だと分からない浴場、金額や時間の表示がない、定休日分からないといった浴場は結構ある。
- 小学生がまち探検の一環で公衆浴場を巡ったことがある。学校と離れている場所に来ることはあまりないため、気づきや面白さがあったと思う。子ども世代の巻き込みも検討した方が良い。また、もう少しひっ迫している銭湯をどう活性化できるかという部分にも光を当てた方が良い。
- 個々の浴場のお客さんが増えることが重要だと認識している。個々の浴場がやるかどうか分からないアイデアではなく、組合として、支部として、取り組み方針を示すべきではないか。SENTO ラボで人を呼んでも、来ない人は来ない。また、個店が活性化に取り組む上で、目標づくりをするところから始めないといけないのではないかと思う。簡単なことからできることもある。

事務局：個店の経営改善に必要な経費について、必ずしも全額自己負担と考えているところではない。個店の活性化を進めるためには、浴場組合にもご尽力いただきながら、行政は個店を支援するメニューを用意する形が望ましいのではないかと考えている。

第5回東京都公衆浴場活性化検討会 議事要旨

- 1 開催日 平成30年1月23日(火)
- 2 会場 東京都公衆浴場業生活衛生同業組合 小会議室
- 3 出席者 10名
伊藤座長、近藤副座長、荒木委員、岡嶋委員、兼山委員、久保委員、小林委員、佐伯委員、長沼委員、安崎委員

(事務局) 猪俣生活安全課長、公衆浴場担当 3名

4 議事

活性化策(案)の検討

事務局：資料説明

- 専門家を浴場へ派遣する場合、経営状態を把握するためのカルテやヒアリングシートのようなものがあると、経営状況に対応した改善策を提案しやすくなる。

事務局：派遣を行う前に、専門家と支援を希望する浴場とのマッチングを行う必要があり、支援を求める理由や経営者が課題だと思っていることを引き出すことが重要であると認識している。経営改善や店舗改装をコンサルティングする場合、留意していることはあるか。

- 経営者の言葉だけをうのみにしない方がよい。また、ムードが悪い場所への誘客は期待できないため、空間、動線、働いているスタッフのモチベーション等、幅広い視点から店舗のムードをよくする取組が必要となるが、こうした点については経営者が見えていない場合が多く、外部からの観察が必要となる。

- 今の話に関連するが、ムードを醸成するためには接客が重要になる。派遣する際にこうしたことも教えるべきではないか。

事務局：活性化策案に派遣する際のイメージを記載したが、派遣の際、接客に関するアドバイスも行う。具体例として、お客様からの感想やクレームを書くお客様情報メモを各店員が持ち、それらの情報を店員間で共有することで接客改善を行うという提案をしている。儲かっていけば自然に笑顔になり、接客もよくなるという側面もあるが、個店の状況に応じて、接客へのアドバイスに重点を置く場合もある。

前回の検討会にて、公衆浴場と地域づくり等の活動を結び付ける際に活用できる補助金についての話題が出たが、町会、自治会主催による地域づくり活動を支援する「地域の底力発展事業助成」に関する資料を本日配布しているため、参考にご覧頂きたい。

- 個店への支援を行う上で、次の2点を前提とするとよいのではないかと。第1にお客

様に対して公衆浴場を訪れてもらうことでどのような経験を提供できるのか、自店の強みや歴史を踏まえることが重要という点である。第2に経営方針をどのように定めるのか、家族経営による老舗の公衆浴場を目指すのか、あるいは多店舗化を図っていくのかという点である。各論や方法論に偏りすぎないように、コンセプトを明確にすることが重要というメッセージがあると良い。

- 事業承継の際、改装を行う場合には億単位の費用が掛かる場合もあり、慎重に検討すべきである。しかし実際には、浴場の設計は配管の配置を1つとっても通常の建物とは異なるような特殊なものであるが、中には公衆浴場を利用したことがない担当者が設計し、実情に沿わない図面が出来上がってくるという場合も存在する。そうした場合に経営者自身が図面を確認し、特に修正指示を出す必要があるが、必ずしも全ての経営者が建築や設計に関する知識を有するわけではないので、注意を必要とする。

事務局：銭湯の経営やノウハウを学ぶ場では、今のようなエピソードを現役の経営者から話して頂くことで改装も含めた事業承継の留意点として受講者に理解して頂くことが重要であると考えます。

- 私が経営する浴場は先月リニューアルオープンした。改装にあたり、私自身が理工系の大学を出ていることもあり、設計図面に直接手を入れて修正指示を出した。経営者、お客様の立場から、現場で意見を言えるようにしないといけない。建設プロジェクトを効率的に推進するためのコンストラクションマネジメント方式（CM方式）という考え方がある。第三者の立場から発注者と設計者（施工業者）の間に入り、発注者の要望が反映されているか等をチェックする方式である。事業承継に絡む改装の支援の一環として、こうした機能を持つ事が出来るとよいのかもしれない。
- 公衆浴場が提供する商品はお湯そのものである。お湯の質をいかに高めるかという点も銭湯の経営やノウハウを学ぶ場で触れられるとよいのではないかと。
- お湯づくりでは、営業している立場からすると、お客様が良いお湯でしたと帰ってくるのが一番であるが、意外と経営者同士で互いの浴場がどんな機械や仕組みを使用しているのか知らないで、それらが共有できるだけで場合によってはコストダウンにも結び付くかもしれない。
- 浴場経営者の高齢化が問題点、課題としてあると思うが、活性化策の中ではどのように触れているのか。

事務局：高齢化の問題を短期的に解決することは難しいが、活性化策の中では浴場の経営やノウハウを学ぶ場の提供や人や情報のマッチング機会の提供、創出を通じて、跡継ぎ候補や新規参入者を増やすことが提案されている。

- この問題に関して、組合の中で具体的な動きはないのか。
- 最近若い人の中で浴場経営に関心を示す人は増えている。問題は、貸す側と借りる側が上手くマッチングできるかである。その際の留意点の1つは借り手の住居である。

住居併設型の浴場の場合、借り手は浴場近くに住む必要がある。また、集客が低迷している場合や機械が壊れた場合の費用負担等、調整すべき事項は多く、組合として紹介はできるが、それ以上は当事者間の問題となっている。

- 私も似たような経験をしたことがある。私が先代から経営を引き継いだ際、2店舗経営していたが、1店舗はかつて天然温泉であったがそうではなくなり、老朽化した浴場であった。もう1店舗を改装した後で老朽化した店舗の対処を検討した際、銭湯ファンが高じて当店の社員になった若者に任せることも考えた。実際に具体的な話まで進んだが、もし15年たってその社員が辞めますということになった場合、持ち主である私に返ってきても対応の仕様がないう不安もよぎり、結果的に廃業した。検討の過程で行政にも相談したが、他区では浴場の所有者とは別に、リタイアした人を行政があっせんして浴場を切り盛りしてもらう方式があるという話も聞いた。
- 所有と経営の分離は初回から出ていた。業務をアウトソーシングするというのも選択肢の1つではないか。高齢化が進む中で労働負担をどう減らすかは重要であり、コストはかかるが、浴場同士の横のつながりがあればコストも下げられると思う。それが活性化策の中で取り込んでもらえればと思う。

事務局：労働力について、1つのアイデアとしてシェアリングということで、M&A や多店舗化に加えて、資源や人的なものをシェアリングできることを目指して取り組んでいきたいと考えている。

- 少し観点は違うかもしれないが、地方公共団体が公園の指定管理業者を定め、公園の管理運営による利益を還元するという循環が生まれているケースもある。地方公共団体が公衆浴場を買い取って、やりたい若者に貸す仕組みが出来ないか。

事務局：地方公共団体が買い取るとなると、公共財とすることの正当性が問われることになる。実際、区営の公衆浴場は数えるほどである。

- あらゆることを無視して言うと、行政側が引き取ることは難しいと思うので、SENTO ラボを毎年やるのであれば、学ぶ場、労働の場として組合が所有する、あるいは公衆浴場があることによって地価が下がらない、逆に言うと浴場が撤退することで地価が下がるエリアにおいて、町会、地域団体等が協力し合う形でファンドを構成し、実際の運営は SENTO ラボの受講者が行うという実験場的に実施するというのも考えられるのではないか。
- 後継者不足、高齢化が原因で浴場経営を辞めるということもあるが、本当の問題は浴場経営だけでは生活が成り立たないという点にある。浴場の商品は確かにお湯ではあるが、お湯の品質以外にも脱衣所等の空間の使い方も含めた部分が重要である。専門家を派遣するのであれば、空間づくりがアドバイスできる人がよいのではないかと思う。
- 検討会全体を通じて、委員の皆様が公衆浴場を愛していることがよく伝わってきた。今後の課題として、公衆浴場の現状や課題を客観的に捉えることが出来る基礎資料の

収集の必要性を指摘しておきたい。経営者の平均年齢、従業員の構成、収益構造等を把握しないままに活性化策を検討することは難しい部分がある。公衆浴場業界は衰退しているようにみえて、東京 2020 大会を控える中、インバウンドが急増している等、現時点は決して向かい風の状況ではない。今の時点で将来の動向を見据えた次の一手を打つことが重要である。組合の中でも情報共有をしてもらい、都、区等の外部の力を利用し、自分たちに有利になるよう、戦略的に考えていただきたい。本日、各委員から頂いた提案を踏まえ、活性化策を取りまとめることとなるが、今後の流れについて、事務局にお伺いしたい。

事務局：今後の流れは、本日頂戴した意見を踏まえ、座長と調整した上で、事務局に一任頂き、事務局にて整理、取りまとめをさせて頂いた上で、委員の皆様にも最終的な案をメールでご確認頂く流れで進めたいと考えている。皆様よろしいか。

委員全員：異議なし。

事務局：最後に、東京都としてご挨拶申し上げます。5回と限られた中で、資料の制約もあり、ご負担をおかけした。また検討会での意見を完全に活性化策に反映できていないと感じる方もいらっしゃるかもしれないがご容赦頂きたい。提案内容については、今後、東京都が引き取り、浴場組合や委員の皆様にもご助力を頂き、実現に向けて検討を進めていく。現時点では2月末に活性化策を公表していく予定である。それぞれの専門的見地、お立場から色々な意見を頂き、感謝申し上げます。

第5章：活性化策の作成

第2～3章までの各種調査を踏まえ、検討会において全5回にわたって活性化策の検討を行い、下記の通り、活性化策を取りまとめた。

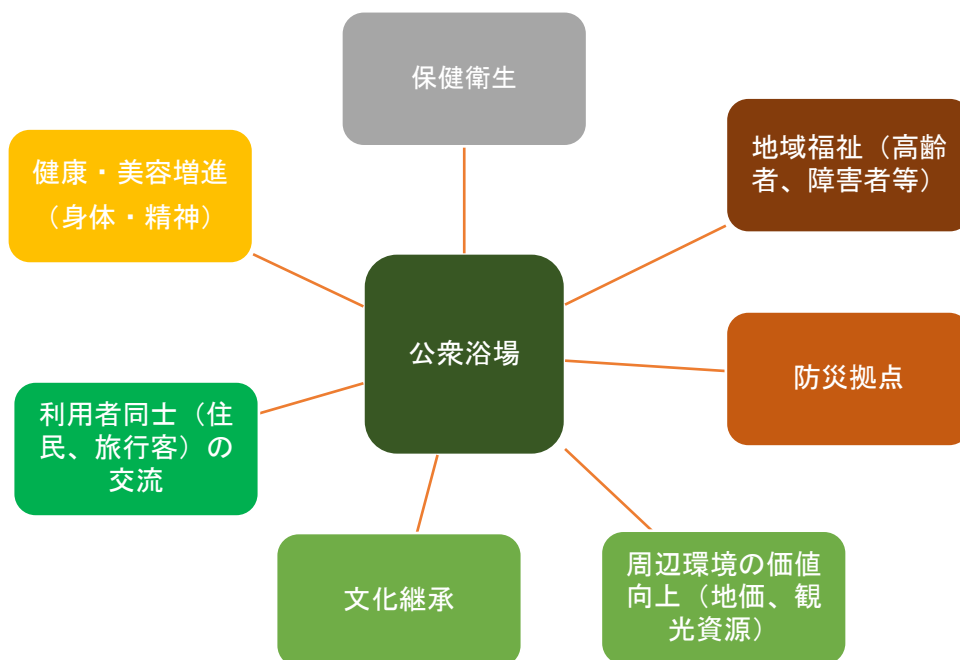
1. 公衆浴場を活性化するための社会的意義（活性化に向けた支援を展開する理由）

（1）公衆浴場が果たしてきた役割

- ・「住民の日常生活において欠くことのできない施設」であり、「住民の健康の増進等に関し重要な役割」を担ってきた（「公衆浴場の確保のための特別措置に関する法律」）。特に、戦後の都市人口が急増する一方で家庭における内風呂の普及が進んでいない時期（昭和30年代頃）、消極的な意味での生活支援（地域住民の保健衛生の確保）の役割が最も重視された。

（2）公衆浴場が果たすべき（果たすことが出来る）役割

- ・昭和40年代に入ると、家庭における内風呂の普及が急速に進み、公衆浴場の果たすべき役割も変容し、上記の役割に加え、積極的な意味での生活支援（住民の福祉の向上）に対する要請が高まった。
- ・特に近年の社会環境の変容（少子高齢社会の到来、訪日外国人を中心とする観光客数の増加等）を踏まえると、公衆浴場が果たすべき（果たすことが出来る）役割は多岐にわたることが期待されることから、公衆浴場の活性化策の検討・実施を通じて、公衆浴場の維持を図ることの意義は大きいと考えられる。



2. 公衆浴場を取り巻く現況と課題

(1) 公衆浴場の現況

活性化策の検討にあたり、定量と定性の両面から公衆浴場の現況を以下の通りに整理した。

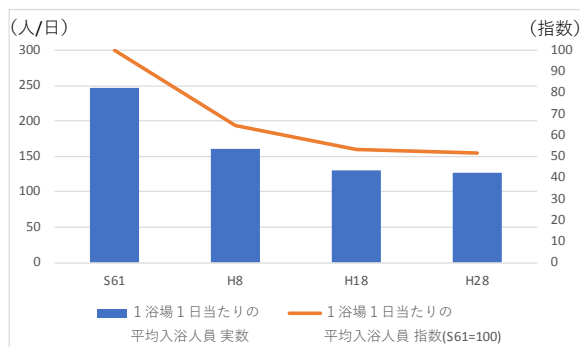
①統計データ

○公衆浴場数及び1浴場1日当たりの平均入浴人員の推移

- ・昭和61年以降、公衆浴場数及び平均入浴人員は減少傾向にある。
- ・指数で比較すると、平成18年以降、公衆浴場数の減少に対して平均入浴人員の減少は下げ止まりつつあるように見受けられる。
- ・全国と東京都の一般公衆浴場数の推移を比較すると、平成22年から27年の5年間に於いて、公営私営を問わず、東京都の減少率は全国よりも上回っている。

■公衆浴場数及び1浴場1日当たりの平均入浴人員（表中、S=昭和、H=平成を意味する）

	浴場数		1浴場1日当たりの平均入浴人員	
	実数	指数(S61=100)	実数	指数(S61=100)
S61	2,156	100	247	100
H8	1,496	69.4	160	64.8
H18	963	44.7	131	53.0
H28	602	27.9	127	51.4



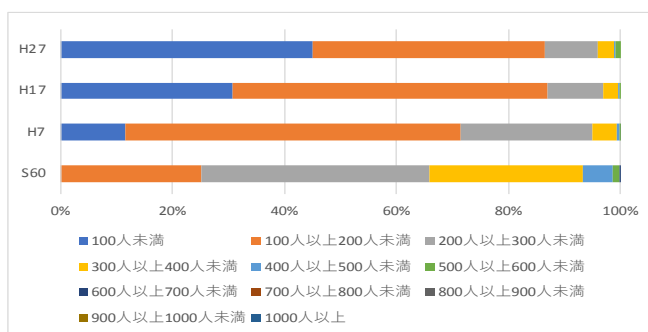
出典：「平成28年度東京都公衆浴場基礎資料」

○1日当たりの利用人員規模別の公衆浴場数の推移

- ・1日当たりの利用人員規模別の公衆浴場の推移をみると、100人未満の公衆浴場の占める割合が平成7年以降急増している一方、300人以上400人未満の公衆浴場の占める割合が激減している。

■1日当たりの利用人員規模別の推移

	S60	H7	H17	H27
100人未満	0.0%	11.7%	29.9%	45.6%
100人以上200人未満	27.0%	60.3%	54.7%	41.8%
200人以上300人未満	43.7%	23.7%	9.7%	9.6%
300人以上400人未満	29.3%	4.4%	2.4%	3.0%
400人以上500人未満	5.7%	0.5%	0.3%	0.2%
500人以上600人未満	1.3%	0.1%	0.2%	1.1%
600人以上700人未満	0.2%	0.1%	0.0%	0.0%
700人以上800人未満	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
800人以上900人未満	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
900人以上1000人未満	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
1000人以上	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%



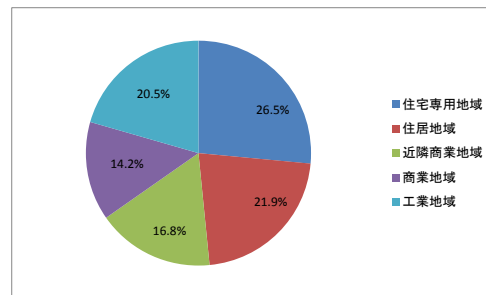
出典：「平成28年度東京都公衆浴場基礎資料」

○公衆浴場の分布（用途地域別）

- 用途地域別の分布をみると、住宅専用地域に立地する浴場が最も多く、次いで住居地域（住居の環境を守るための地域、床面積 1,500 m²以上の店舗や事務所等の設置が可能）が多い。更に区部・市部別で分析すると、市部では住宅専用地域が占める割合は半数を超えており、近隣住民等による利用をいかに獲得するかが重要になると考えられる。
- 用途地域と日利用人員規模を掛け合わせた分布をみると、住宅専用地域と工業地域は全体と比べて、偏差 45 未満の浴場が占める割合が高いことから、集客に苦戦していることがうかがえる。一方、住居地域と商業地域（銀行、映画館、飲食店、百貨店等が集まる地域）は全体と比べて、偏差 55 以上の浴場が占める割合が高く、比較的集客が順調であることがうかがえる。

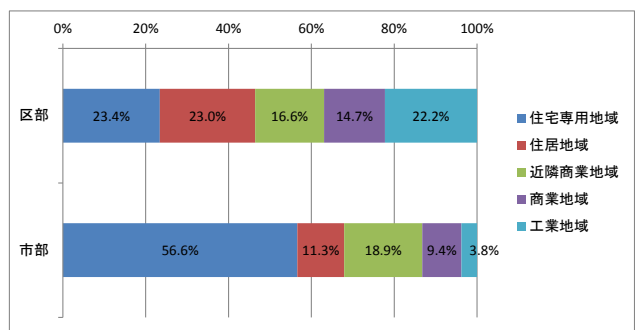
■用途地域別公衆浴場の分布状況¹

該当する用途地域	浴場数	割合
住宅専用地域	151	26.5%
住居地域	125	21.9%
近隣商業地域	96	16.8%
商業地域	81	14.2%
工業地域	117	20.5%
合計	570	



■用途地域別公衆浴場の分布状況（区部、市部別）

該当する用途地域	区部		市部	
	浴場数	割合	浴場数	割合
住宅専用地域	121	23.4%	30	56.6%
住居地域	119	23.0%	6	11.3%
近隣商業地域	86	16.6%	10	18.9%
商業地域	76	14.7%	5	9.4%
工業地域	115	22.2%	2	3.8%
合計	517		53	



■日利用人員規模別の公衆浴場の分布²

該当する用途地域	偏差45未満	偏差45以上～55未満	偏差55以上
住宅専用地域	35.1%	46.4%	18.5%
住居地域	26.4%	49.6%	24.0%
近隣商業地域	27.1%	57.3%	15.6%
商業地域	19.8%	55.6%	24.7%
工業地域	36.8%	52.1%	11.1%
全体	30.0%	51.4%	18.6%

出典：「平成 28 年度東京都公衆浴場基礎資料」及び「国土数値情報用途地域データ」（平成 23 年）をもとに作成

※全体に対して 5 ポイント以上高低がある場合、肯定的に評価するものは赤、否定的に評価するものは青で着色

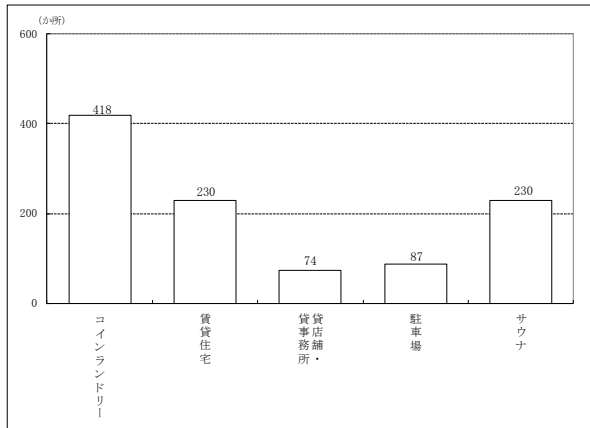
¹ 住宅専用地域とは第一種及び第二種低層住居専用地域、第一種及び第二種中高層住居専用地域を含む。住居地域とは第一種及び第二種住居地域、準住居地域を含む。工業地域は準工業地域、工業地域、工業専用地域を含むが、公衆浴場が立地する用途地域の大半は準工業地域（軽工業工場やサービス施設等が住宅や店舗等が混在している）とであった。また、対象となった公衆浴場は平成 28 年度東京都公衆浴場基礎資料において日利用者数が確認できた 570 箇所である。

² 対象となった 570 箇所の浴場の日利用人員平均は 127 人であり、これをもとに標準偏差を求めた。

○多角化状況

- ・多角化経営の手法としてコインランドリー、サウナ、賃貸住宅が上位に挙げられている。
- ・総収入に占める多角化経営による収入の割合として最も多いのは10%以上20%未満である。

■多角化経営を行っている公衆浴場（事業別）



出典：「平成28年度東京都公衆浴場基礎資料」

■総収入に占める多角化経営による収入の割合別の公衆浴場数

	浴場数	割合
50%以上	55	11.7%
40%以上50%未満	30	6.4%
30%以上40%未満	52	11.0%
20%以上30%未満	63	13.4%
10%以上20%未満	159	33.8%
10%未満	112	23.8%
総計	471	

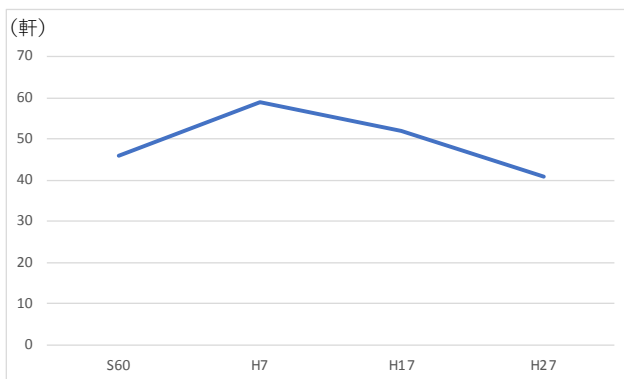
出典：「平成28年度東京都公衆浴場基礎資料」

※多角化経営による収入が空欄の浴場は除いている

○廃業数、理由（複数回答を含む）

- ・5年ピッチでみると、平成7年以降、廃業数は緩やかに減少している。
- ・廃業理由上位3つの推移をみると、かつては「営業不振」（外的要因）が最も多い理由であったが、近年では「経営者高齢・病弱」や「施設の老朽化」（内的要因）が上位を占めるようになった。

■廃業数・廃業理由（上位3つ）の推移



	1位	2位	3位
S60	営業不振	人手不足	施設の老朽化
H7	営業不振	人手不足	施設の老朽化
H17	施設の老朽化	利用者の減少	営業不振
H27	経営者高齢・病弱	施設の老朽化	営業不振

※H7の2・3位は同数

※H17は同率3位に「経営者高齢・病弱」

※H27は同率3位に「後継者難」

※「不明」除く

出典：「平成28年度東京都公衆浴場基礎資料」

■廃業理由（直近10年間）

年次	廃業理由	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	合計	廃業浴場数
		営業不振	利用者の減少	施設の老朽化	財産処分	公共事業	人手不足	後継者難	経営者高齢・病弱	借地権の更新ができない	転業	その他	不明		
18		0	3	5	0	0	0	3	2	1	1	2	45	62	62
19		1	2	2	0	0	0	1	9	2	0	2	21	40	40
20		4	1	3	0	1	1	2	2	0	0	2	28	44	44
21		0	3	7	0	0	0	1	2	0	0	4	22	39	39
22		2	0	6	0	0	0	2	6	1	0	0	22	39	39
23		4	1	10	1	0	0	3	4	0	1	1	19	44	35
24		0	1	1	0	1	0	1	5	0	1	0	15	25	25
25		2	0	6	0	1	0	3	1	0	0	0	23	36	36
26		2	3	4	1	0	0	4	4	1	0	3	19	41	37
27		3	1	11	0	0	0	3	13	1	0	1	16	49	41
28		0	1	5	0	0	1	0	5	0	0	3	5	20	18

出典：「平成28年度東京都公衆浴場基礎資料」

②アンケート調査結果

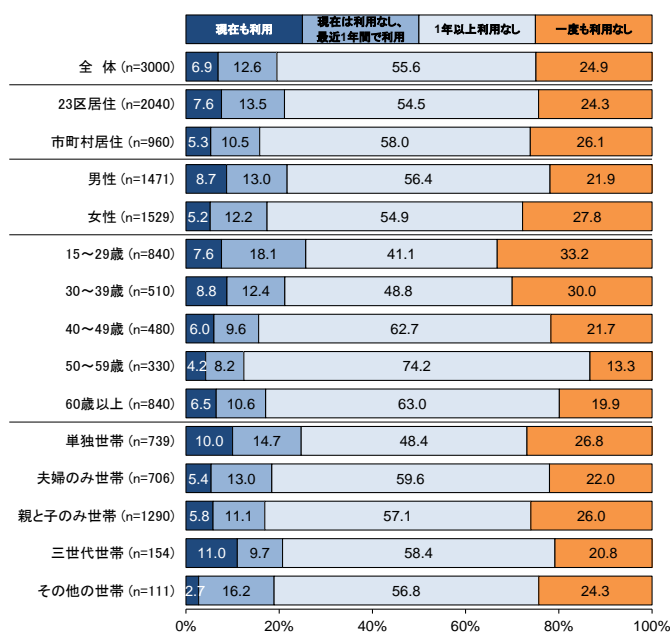
1) 利用者側

◆公衆浴場に対する都民の意識調査（平成25年度、15歳以上の都内居住者3,000人対象）

○銭湯の利用状況（公衆浴場限定）

- ・過去1年間（平成24～25年）で銭湯を利用したことがある人は全体の2割に満たない。
- ・年齢別にみると、15～39歳の「一度も利用なし」の割合は3割を超えており、全体平均よりも高い。
- ・世帯構成別にみると、「現在も利用」「現在は利用なし、最近1年間で利用」を合わせた割合が最も低いのは「親と子のみ世帯」。

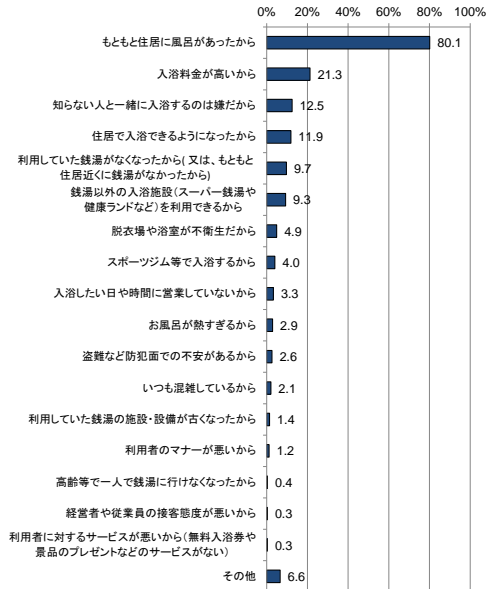
■銭湯の利用状況



○銭湯を利用していない理由（「銭湯の利用状況」で「現在は利用なし」と答えた2,793人対象）

・「もともと住居に風呂があったから」が8割を占めており、入浴というサービス（モノ）以外の付加価値を提供する必要があるのではないかと考えられる。

■利用していない理由（3つまで回答）



○今後の銭湯の利用意向

- ・「ほとんど利用したことがないが、機会があれば利用してみたい」が最も多く、次いで「今後とも利用しない」が挙げられている。
- ・居住地別にみると、23区居住よりも市町村居住の方が「ほとんど利用したことがないが、機会があれば利用してみたい」の割合が高い。
- ・性別にみると、男性よりも女性の方が「今後とも利用しない」の割合が高い。

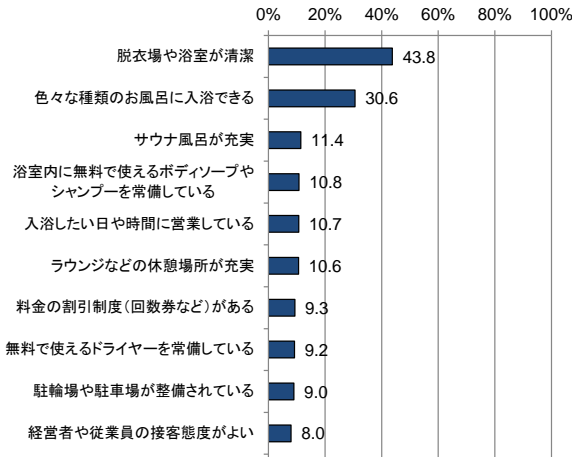
■今後の銭湯の利用意向

	n	これまでより利用回数を増やしたい	これまでと同じ頻度で利用したい	これまでより利用回数を減らしたい	利用をやめたが、これまで利用していたが、	機会があれば利用してみたいが、	今後とも利用しない
全体	3000	6.5	14.4	1.5	0.7	41.6	35.3
居住地別							
23区居住	2040	7.1	15.5	1.4	0.7	40.9	34.4
市町村居住	960	5.3	12.1	1.7	0.7	42.9	37.3
性別							
男性	1471	7.0	16.6	2.1	0.7	41.9	31.7
女性	1529	6.0	12.4	0.9	0.7	41.3	38.8
年齢別							
15~29歳	840	7.0	18.3	1.9	0.8	38.7	33.2
30~39歳	510	7.1	15.5	2.2	0.6	42.2	32.5
40~49歳	480	8.1	11.5	1.3	0.6	43.5	35.0
50~59歳	330	3.9	11.5	0.9	0.3	48.5	34.8
60歳以上	840	5.7	12.7	1.0	0.8	40.2	39.5
世帯構成別							
単独世帯	739	8.3	16.5	0.9	0.5	39.4	34.4
夫婦のみ世帯	706	6.8	13.0	2.0	0.8	40.1	37.3
親と子のみ世帯	1290	5.2	14.0	1.6	0.7	44.3	34.3
三世帯世帯	154	6.5	15.6	-	0.6	36.4	40.9
その他の世帯	111	8.1	12.6	2.7	0.9	41.4	34.2

○銭湯の利用回数を増やしたり、今後、銭湯を利用するに当たり重視する点

・「脱衣所や浴室が清潔」、「色々な種類のお風呂に入浴できる」、「サウナ風呂が充実」が多く挙げられている。特に清潔については女性（50.3%）が男性（37.1%）よりもはるかに多い。

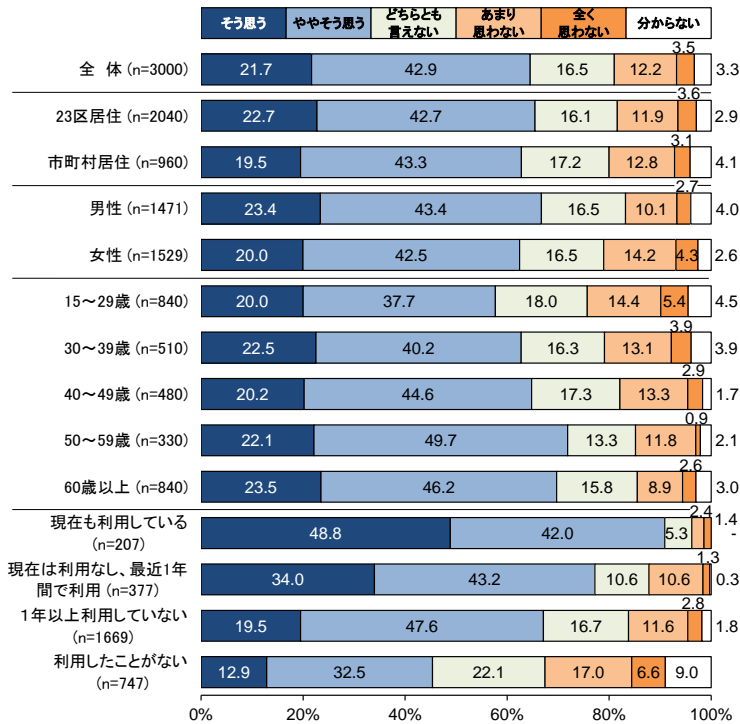
■重視する点（3つまで回答、上位10項目抽出）



○銭湯に対するイメージ（広々としてリラックスできる）

・「そう思う」と「ややそう思う」を合計すると、全体では6割以上が銭湯は広々としてリラックスできている。
 ・銭湯の利用状況別にみると、「現在も利用している」は9割以上が銭湯は広々としてリラックスできているが、「一度も利用したことがない」は5割に満たず、ギャップがみられる。

■銭湯に対するイメージ（広々としてリラックスできる）



◆公衆浴場利用者の利用実態調査（平成 25 年度、15 歳以上の都内居住者、都内銭湯を月 1 回以上利用している 200 人対象）

○日頃利用している銭湯の所在地

- ・回答者の約 8 割は「住居近くの銭湯」を利用している。
- ・性別及び年齢別にみると、全体と比べて、男女ともに 30 代は「スポーツをする場所近くの銭湯」を挙げる割合が高い。

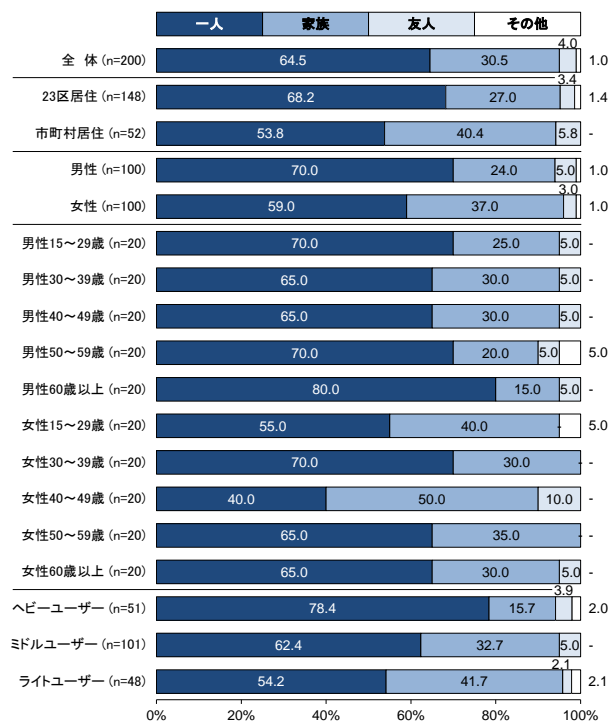
■日頃利用している銭湯の所在地

	n	住居 近くの 銭湯	勤務 先近 くの 銭湯	通勤 途中 の 銭湯	学校 近 くの 銭湯	通学 途中 の 銭湯	ス ポ ー ツ を す る 場 所 近 く の 銭 湯	そ の 他
全 体	200	79.0	3.0	3.0	0.5	-	6.5	8.0
地 居 別 住								
23区居住	148	80.4	2.0	2.0	0.7	-	6.1	8.8
市町村居住	52	75.0	5.8	5.8	-	-	7.7	5.8
性 別								
男性	100	73.0	5.0	4.0	1.0	-	9.0	8.0
女性	100	85.0	1.0	2.0	-	-	4.0	8.0
性 × 年 齢 別								
男性15～29歳	20	85.0	-	5.0	5.0	-	5.0	-
男性30～39歳	20	40.0	15.0	5.0	-	-	30.0	10.0
男性40～49歳	20	80.0	5.0	5.0	-	-	5.0	5.0
男性50～59歳	20	75.0	5.0	-	-	-	5.0	15.0
男性60歳以上	20	85.0	-	5.0	-	-	-	10.0
女性15～29歳	20	95.0	-	-	-	-	5.0	-
女性30～39歳	20	80.0	-	-	-	-	10.0	10.0
女性40～49歳	20	85.0	-	5.0	-	-	-	10.0
女性50～59歳	20	85.0	5.0	-	-	-	5.0	5.0
女性60歳以上	20	80.0	-	5.0	-	-	-	15.0

○銭湯への同伴者

- ・銭湯へは「一人」で行く人が多い一方、男女別にみると、女性の方が「家族」で行く人の割合が高い。

■銭湯への同伴者



「ヘビーユーザー」：夏期・冬期ともに銭湯を週に1回以上利用している人
 「ミドルユーザー」：ヘビーユーザーとライトユーザー以外の人
 「ライトユーザー」：夏期・冬期ともに銭湯を月に1回程度利用している人

○銭湯を利用する理由

・「住居のお風呂と違って、広々としてリラックスできるから」が最も多く、次いで「色々な種類のお風呂に入浴できるから」、「銭湯の雰囲気が好きだから」が多く挙げられている。いずれも家風呂では提供できない価値に魅力を感じていることが考えられる。

■銭湯を利用する理由（3つまで回答）

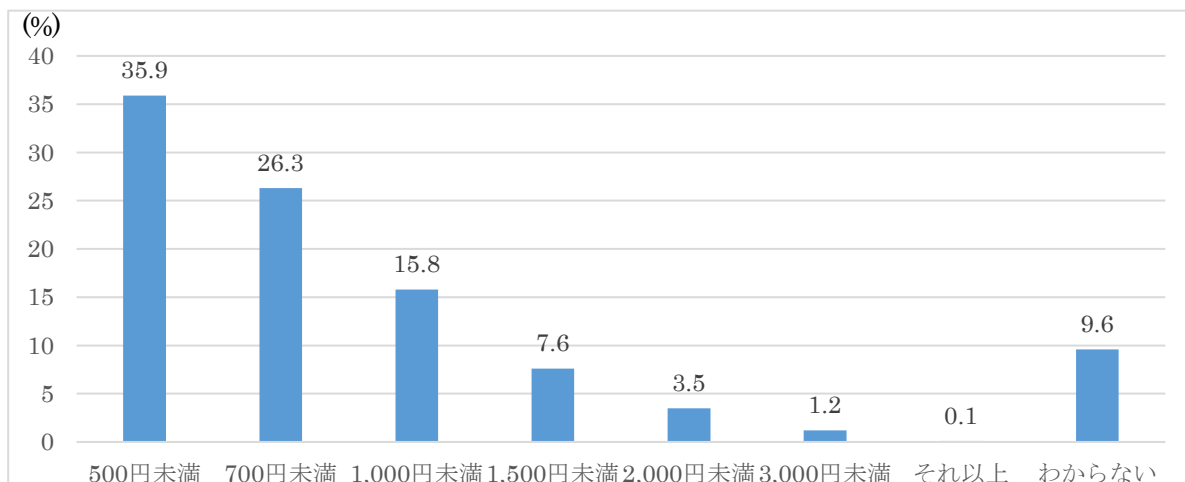


◆インターワイヤード株式会社ディムスドライブ調べ『スーパー銭湯』に関するアンケート（平成18年3月実施、全国の男女7,181人回答）

○最もよく利用するスーパー銭湯の入浴料（基本料金）の相場

・「500円未満」が35.9%と最も多く、ついで「700円未満」（26.3%）、「1,000円未満」（15.8%）である。1,000円以上（1,500円未満、2,000円未満、3,000円未満、それ以上の合計）は回答者全体の12.4%を占める。

■入浴料（基本料金）の相場



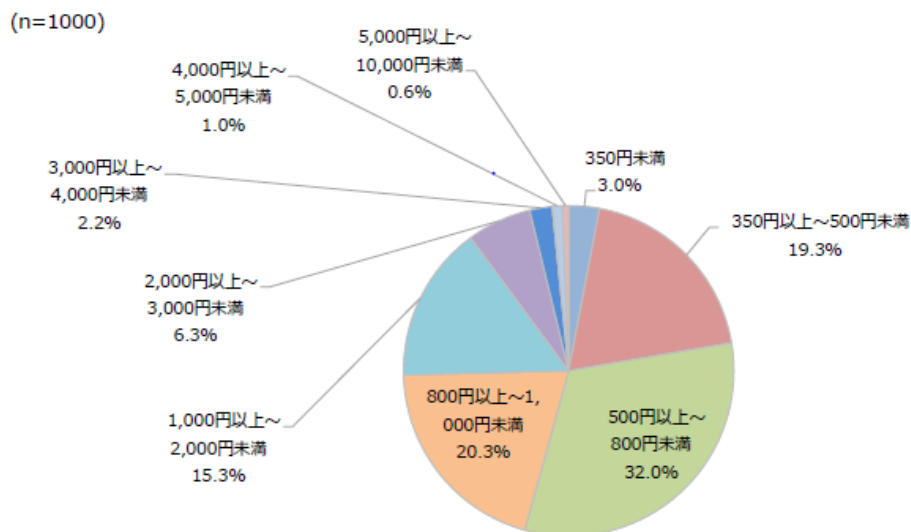
出典：<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2006/060413/index.html>（グラフを加工して転載）

◆株式会社マクロミル調べ「銭湯・入浴に関する調査」（平成29年9月実施、半年以内に銭湯（銭湯・スーパー銭湯・健康ランド）に行ったことのある人を対象、合計1,000サンプル）

○銭湯に行く際に使用する、1回1人あたりの金額（入浴料、銭湯内での飲食代、交通費等）

・「500円以上～800円未満」が32.0%と最も多く、ついで「800円以上～1,000円未満」が20.3%である。1,000円以上（1,000円以上10,000円未満）は回答者全体の25.4%を占める。

■1回1人あたりの金額



2) 浴場側

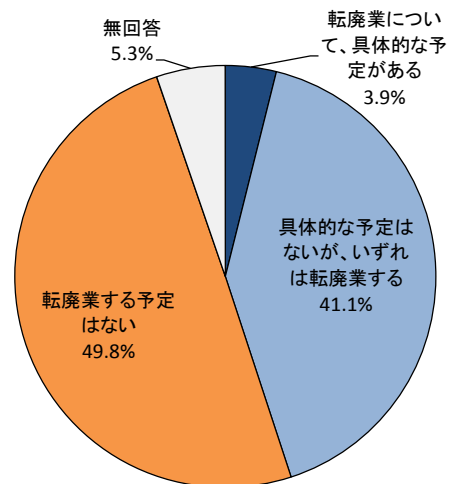
◆公衆浴場特別調査（平成 25 年度、都内の公衆浴場経営者対象、回答数 647 浴場）

○転廃業の意向

- ・ 4 割以上の浴場が転廃業の意向を示している。
- ・ 利用者数別にみると、利用者が増えるほど転廃業の意向は減少し、特に 150 人以上となると 3 割に満たない。

■転廃業の意向

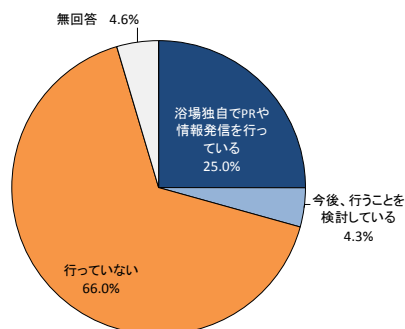
		上段：回答数、下段：割合 (%)					
		全体	転廃業について、具体的な予定がある	具体的な予定はないが、いずれは転廃業する	転廃業する予定はない	無回答	
全体		647	25	266	322	34	
		100.0	3.9	41.1	49.8	5.3	
利用者数	1-99 人	230	10	118	92	10	
		100.0	4.3	51.3	40.0	4.3	
	100-149 人	219	12	94	106	7	
		100.0	5.5	42.9	48.4	3.2	
150 人以上		162	3	41	111	7	
		100.0	1.9	25.3	68.5	4.3	
	利用者の増減	増加	66	1	17	45	3
			100.0	1.5	25.8	68.2	4.5
変わらない		105	1	29	73	2	
		100.0	1.0	27.6	69.5	1.9	
やや減少		229	9	100	110	10	
		100.0	3.9	43.7	48.0	4.4	
	減少	235	13	119	90	13	
		100.0	5.5	50.6	38.3	5.5	



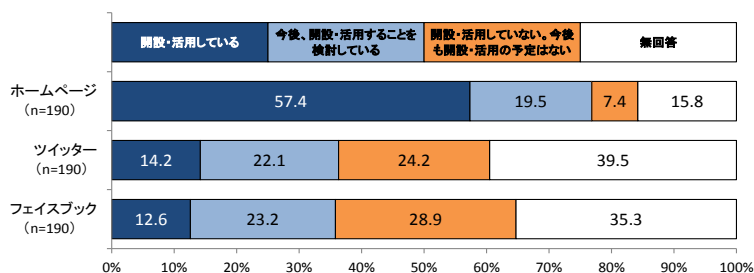
○浴場独自の PR や情報発信の状況

- ・ 浴場の PR や情報発信を行っているのは、2 割に過ぎず、ツイッターやフェイスブックといった SNS の活用にはまだ余地があると考えられる。

■浴場独自の PR や情報発信の状況



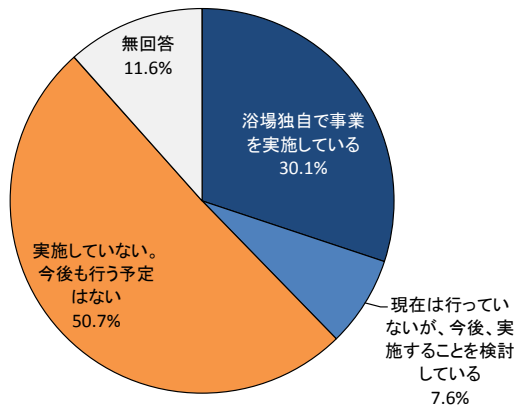
■浴場独自の PR や情報発信の状況（各ツールの活用状況、「行っている」「検討している」と回答した浴場対象）



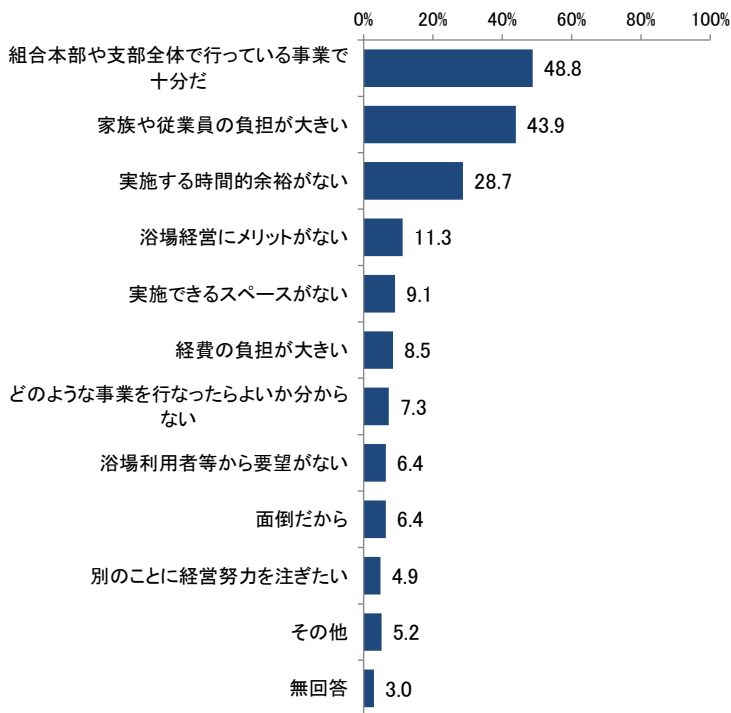
○浴場利用者を増やすための独自事業の実施状況

- ・利用者を増やすための独自事業を実施している浴場は全体の3割である。
- ・独自事業を実施しない理由として「組合本部や支部全体で行っている事業で十分だ」(48.8%)、「家族や従業員の負担が大きい」(42.9%)が多く挙げられている。

■浴場独自のPRや情報発信の状況



■独自事業を実施しない理由（「実施していない、今後行う予定はない」と回答した浴場を集計（複数回答））



③文献・ヒアリング調査

公衆浴場の現況について既存文献やヒアリング調査等で明らかとなったことは以下の通りである。

項目	調査対象	要旨
後継者・事業承継	ヒアリング (杉並区小杉湯)	<ul style="list-style-type: none"> ・後継者不足は現在の経営者層（2代目）の意識に起因していると考えられる。家風呂が急速に普及し、将来的に銭湯の経営が立ち行かなくなると考え、子ども（3代目）に対して継承する意識が乏しかったことが想定される。 ・後継者確保と共に、設備更新のための投資は事業継承におけるネックである。 ・一方で、銭湯経営に関心を持つ若者は少なくはない。現に小杉湯にもそうした若者が集まり、なかには別の浴場の経営を引き継いだ者もいる。地方の農業後継者確保の取組等も参考になるのではないかな。 ・銭湯を残したいけれども設備更新等がネックになっている銭湯と浴場経営に興味を持つ若者をマッチングし、支援する仕組みが必要であり、銭湯業界全体を底上げするには「人」への助成が必要であると考え。
販売促進	ヒアリング (杉並区小杉湯)	<ul style="list-style-type: none"> ・働き方改革の流れを銭湯の活性化に組み込むことが出来るのではないかな。例えば、高円寺周辺にはフリーランサーや兼業可能な企業の勤め人が多いという特徴を生かし、彼らに対して仕事の合間のリフレッシュとして銭湯で入浴するライフスタイルを提案することが出来る考える。現に小杉湯の利用者の中にはそのような利用をしている方もいる。都内でもオフィス街に立地する銭湯は多数あることから展開できるのではないかな。
公衆浴場の持つ「価値」	ヒアリング (台東区HAGISO)	<ul style="list-style-type: none"> ・公衆浴場の存在は積極的な意味（日常生活や文化を体験できる場の提供）と消極的な意味（風呂なし住居の価値向上）の両面において、周辺エリアの価値向上に寄与している。前者については旅行業者、後者については不動産事業者と連携し、公衆浴場の活性化を検討することが効果的ではないかな。 ・「戦後」をキーコンセプトとしてエリア全体の価値向上を目指していくことも考えられる。東京は古いものと新しいものがパッチワーク的に重層化しているが、放っておけば古いものはどんどんなくなってしまふ。特に「戦後」の部分はこれまであまり重視されていなかった素材である。歴史価値を先行して創造することは特にインテリジェンス層（≒高所得者層）の興味を惹くことを通じて、メリットが大きくなる。
情報発信	既存文献 (H25 公衆浴場経営実例調査)	<ul style="list-style-type: none"> ・近くに銭湯があっても、その存在を知らない人が多い。浴場業界全体でコストを負担し合いながら、多くの人々に銭湯の存在とその魅力を伝える取組が必要だと思ふ。 ・時代の流れに乗ることはビジネスにとって重要である。東京オリンピックの開催に向け、銭湯で何ができるかを今から考える必要がある。
	ヒアリング (榊ダイヤモンド・ビッグ)	<ul style="list-style-type: none"> ・公衆浴場について取り上げるのであれば、折込の特集として、公衆浴場の街歩きマップ等を掲載するのが面白いのではないかな。
施設改修	既存文献 (今井健太郎氏インタビュー) ³	<ul style="list-style-type: none"> ・近年増加しているスーパー銭湯の逆を行く、「まっさらで静かな銭湯、大きな浴槽でゆったりとくつろげる空間」をコンセプトに改修することで集客に成功した事例がある。コンセプトを決める際には店側と現状認識（銭湯・温浴業界等の現況共有）、将来のビジョン、独自性（お店の個性となる要素）を共有している。 ・単に奇抜なものや流行のデザインを追い求めるのではなく、銭湯が有する独特のディテールや機能を残しつつ、新しさや快適さをエッセンスとして加える。「懐かしくも新しい空間」でないといけない。

³ 「東京の銭湯で今、密かに起きている「革命」」『東洋経済オンライン』平成29年7月12日
<http://toyokeizai.net/articles/-/180138>

④公衆浴場活性化検討会での主な意見

公衆浴場活性化検討会（以下、検討会）における公衆浴場の現況に関する主な意見は以下の通りである。

項目	要旨
経営環境	<ul style="list-style-type: none"> ・区部とそれ以外では浴場数や客層も大きく異なる。 ・「場づくり」という点で、スーパー銭湯以外にも異業種（カフェ、フィットネスクラブ等）も広い意味で競合（参考）になる。 ・個々の店舗はそれぞれ違った悩みを抱えているであろうから、そのような方の悩みを早いうちに吸い上げることができていれば、上手くアドバイスすることも可能である。 ・浴場に関する統計はどの程度把握されているのか、数字をどう解釈するかが重要である。
経営者の意識	<ul style="list-style-type: none"> ・「お客様」視点ではなく「浴場経営者」視点の経営になっており、意識改革が必要である。 ・公衆浴場の経営者の中には未だに家業・生業という観念が強いのではないかと思うが、ヘルスケア&ビューティー産業、アミューズメント産業、文化産業など、「お風呂屋」と定義せずに自分たちの事業を再定義した上で、要素の取捨選択をしていく意識転換が必要ではないか。 ・繁盛している店にはその店の顔がある。スタッフ、店主がどのような立ち位置で、コンセプトで、店づくりをするかがはっきりしている。それがはっきりしているため、どのようなサービスをするかが明確になっているのかと思う。都内には500店以上の銭湯はあるが、自分の銭湯が何を売りにするのかに気づいて、それに沿った情報の提供、お客様からの声に気づいてもらえればいいと思う。 ・やる気のある店は何も言わなくても改善に取り組んでおり、いかに底上げして、辞める店を減らすことが重要。 ・銭湯の経営は個々の努力で経営が行われてきたが、だんだん経営が上手くいなくなってきたというのは、標準化が行われてこなかったことに一因がある。
提供するべき価値	<ul style="list-style-type: none"> ・入浴以外の付加価値をいかに提供するかである。 ・今後は入浴以外に銭湯に行く理由、生活が豊かになる仕掛けが必要ではないか。 ・歴史・文化という観点から公衆浴場の活性化を検討すると、なぜその場所に浴場があるのか、あり続けているのかといった視点から掘り下げて考えて、旅館やスーパー銭湯とは異なる公衆浴場ならではの価値が見えてくるのではないか。 ・名称や値段だけではなく、公衆浴場は地域に根付き、歴史があり、日常的な利用が中心であるといったことがスーパー銭湯との相違点である。 ・公衆浴場は内風呂よりは広く、スーパー銭湯よりは狭いという特性から、一定のマナーを有する小さなコミュニティが形成されている。子育て中のお母さんが小さい子を連れて行けば、周りの高齢者が面倒を見てくれる。
施設設計・設備	<ul style="list-style-type: none"> ・スーパー銭湯と比べて公衆浴場は浴場内で入浴者がお互いの身体に視線が向いてしまうため、心理的な障壁から利用をためらう人がいるのではないかと思う。 ・改修費を中途半端に設定してしまうと、結果的には効果が限定されてしまう恐れがあり、これまでも一定以上の費用をもって改修した浴場では大幅に集客が伸びている例があることから、収支計算がしっかりと成立するのであれば、ある程度まとまった金額をかけた方がよい。
後継者確保	<ul style="list-style-type: none"> ・後継者不足と言われているが、下の世代へ継がせたいと考えたら、幼少期から継ぐ道筋（キャリア）を一緒に決めていけば、後継者の確保も少しは前進するのではないかと思う。 ・事業承継は少し前まで親から子へという話だったが、最近は全く知らない会社に承継（M&A）することも増えてきており、雇用が維持される、会社が守られるといったメリットがある。これは公衆浴場にも当てはまるのではないか。一度浴場がなくなってしまうと、新規に建設することは困難であるため、何とか廃業しないような方策を考えていくことで、高齢化した経営者も前向きになるように促していければと思う。
情報発信	<ul style="list-style-type: none"> ・各店で色々な工夫をして頑張っているが、発信力の弱さに課題がある。 ・普段まちなかを歩いていると、銭湯の前で立ち止まらないで歩いていることが多い。小さな写真を出しても、ゆっくり歩いている人でないと気付かない。

⑤現況のまとめ

上記の調査分析は以下のようにまとめることができる。

参照	まとめ
統計データ	<p>○公衆浴場数（利用人員規模別）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公衆浴場の数は減少傾向にあり、利用人員規模別にみると100人未満/日の浴場が増加する一方で300人以上400人未満/日の浴場が激減している。 <p>○公衆浴場の立地</p> <ul style="list-style-type: none"> ・住宅専用地域に立地する浴場が最も多く、特に市部では半数が該当する。住宅専用地域と工業地域は全体平均と比べて日利用人員の確保に苦戦している店舗の割合が高く、一方で住居地域と商業地域は全体平均と比べて、日利用人員の確保が好調な店舗の割合が高いと考えられる。 <p>○廃業数と理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・廃業数は緩やかに減少傾向にあるものの、依然として40軒/年のペースである。廃業理由はかつての「営業不振」から「経営者高齢・病弱」や「施設の老朽化」にシフトしつつある。
アンケート (都民等)	<p>○公衆浴場の利用者割合、構成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・直近1年間（平成24～25年）で銭湯を利用したことがある人は全体の2割に満たない。年齢別にみると、15～39歳の「一度も利用なし」の割合は3割を超えており、全体平均よりも高い。世帯構成別にみると、「現在も利用」「現在は利用なし」を合わせた割合が最も低いのは「親と子のみ世帯」。 <p>○公衆浴場を利用しない理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「もともと住居に風呂があったから」が8割を占めており、入浴というサービス（モノ）以外の付加価値を提供する必要があるのではないかと考えられる。 <p>○今後の利用意向と利用増に向けて必要な条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今後の利用意向について、「ほとんど利用したことがないが、機会があれば利用してみたい」が最も多く、次いで「今後とも利用しない」が挙げられている。居住地別にみると、23区居住よりも市町村居住の方が「ほとんど利用したことがないが、機会があれば利用してみたい」の割合が高い。 ・利用回数の増加に向けて、「脱衣所や浴室が清潔」、「色々な種類のお風呂に入浴できる」、「サウナ風呂が充実」が条件として多く挙げられている。特に清潔については女性（50.3%）が男性（37.1%）よりもはるかに多い。 <p>○銭湯に対するイメージ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・銭湯は広々としてリラックスできると考える方は「そう思う」と「ややそう思う」を合計すると、回答者の6割以上を占めている。 ・銭湯の利用状況別にみると、「現在も利用している」は9割以上が銭湯は広々としてリラックスできるとしているが、「一度も利用したことがない」は5割に満たず、ギャップが大きいことがうかがえる。 <p>○スーパー銭湯で使用する入浴料</p>

参照	まとめ
	<ul style="list-style-type: none"> 「500円未満」が35.9%と最も多く、ついで「700円未満」(26.3%)、「1,000円未満」(15.8%)である。1,000円以上(1,500円未満、2,000円未満、3,000円未満、それ以上の合計)は12.4%を占めている。東京都公衆浴場の入浴料金(大人)は460円(平成26年7月から)であることから、スーパー銭湯を利用する方の6割以上は公衆浴場以上の入浴料を支払っているといえる。
アンケート (利用者)	<p>○日頃利用している銭湯の所在地</p> <ul style="list-style-type: none"> 回答者の約8割は「住居近くの銭湯」を利用している。性別及び年齢別にみると、全体と比べて、男女ともに30代は「スポーツをする場所近くの銭湯」を挙げる割合が高い。 <p>○銭湯への同伴者</p> <ul style="list-style-type: none"> 銭湯へは「一人」で行く人が多い一方、男女別にみると、女性の方が「家族」で行く人の割合が高い。 <p>○銭湯を利用する理由</p> <ul style="list-style-type: none"> 「住居のお風呂と違って、広々としてリラックスできるから」が最も多く、次いで「色々な種類のお風呂に入浴できるから」、「銭湯の雰囲気が好きだから」が多く挙げられている。いずれも家風呂では提供できない価値に魅力を感じていることが考えられる。
アンケート (経営者)	<p>○転廃業の意向</p> <ul style="list-style-type: none"> 4割以上の浴場が転廃業の意向を示している。利用者数別にみると、利用者が増えるほど転廃業の意向は減少し、特に150人以上となると3割に満たない。 <p>○浴場独自のPRや情報発信の状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 浴場のPRや情報発信を行っているのは、2割に過ぎず、ツイッターやフェイスブックといったSNSの活用にはまだ余地があると考えられる。 <p>○浴場利用者を増やすための独自事業の実施状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 利用者を増やすための独自事業を実施している浴場は全体の3割である。独自事業を実施しない理由として「組合本部や支部全体で行っている事業で十分だ」(48.8%)、「家族や従業員の負担が大きい」(42.9%)が多く挙げられている。
文献・ヒアリング	<p>○後継者・事業継承</p> <ul style="list-style-type: none"> 後継者確保と共に、設備更新のための投資は事業継承におけるネックである。一方で浴場経営に関心を持つ若者は少なくはない。浴場を残したいけれども設備更新等がネックになっている浴場と浴場経営に興味を持つ若者をマッチングし、支援する仕組みが必要であり、全体を底上げするには「人」への助成が必要。 <p>○販売促進</p> <ul style="list-style-type: none"> オフィス街に立地している、あるいはフリーランサーや兼業可能な企業の勤め人が多い地域の浴場においては、働き方改革の流れを踏まえ、仕事の合間のリフレッシュとして銭湯で入浴するライフスタイルを提案することが出来るのではないかと。 <p>○公衆浴場の持つ価値</p>

参照	まとめ
	<ul style="list-style-type: none"> ・公衆浴場は周辺エリアの価値向上に寄与しており、旅行業者や不動産業者と連携して活性化を検討することが効果的ではないか。 ・「戦後」をキーコンセプトとしてエリア全体の価値向上を目指していくことは特にインテリジェンス層の興味を惹くことに通じるものであり、浴場もその一翼を担うことが出来るのではないか。 <p>○情報発信</p> <ul style="list-style-type: none"> ・浴場の存在を知らない人は多く、業界全体でコストを負担し合いながら、存在と魅力を伝えるべき。 ・時代の流れをつかみ、例えば東京 2020 大会を契機と捉え、浴場で何が出来るかを考えることが重要。 <p>○施設改修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スーパー銭湯とは逆の発想で「まっさらで静かな銭湯、大きな浴槽でゆったりとくつろげる空間」をコンセプトに改修することもよいのではないか。浴場毎にコンセプトを定め、独特のディテールや機能を残しつつ、新しさや快適さをエッセンスとして加える。「懐かしくも新しい空間」であるべき。
検討会意見	<p>○経営環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ・立地や経営規模など、個々の店舗で抱える悩みはそれぞれであるため、そうした悩みを早いうちに吸い上げ、アドバイスをすることが必要。 ・スーパー銭湯以外に異業種（カフェ、フィットネスクラブ等）も競合（参考）となる。 ・浴場経営に関する定量的な把握を行い、結果を分析した上で方策検討を行うことが重要。 <p>○経営者の意識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「浴場経営者」の視点から脱却し、「お客様」視点に立ち、自分たちの事業を再定義することが必要。 ・自店の売りを見極め、お客様からの声に耳を傾けることが必要。 ・やる気のある店は自ら改善に取り組んでいる一方で、転廃業を考えている店をいかに底上げするかが重要である。経営がうまくいかなくなってきた一因には標準化が行われてこなかったことも挙げられる。 <p>○提供するべき価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ・入浴以外の付加価値の提供、生活が豊かになる仕掛けを通じて、銭湯へ行くモチベーションを生み出すことが重要。 ・なぜその場所に銭湯があるのか、あり続けているのかといった視点から掘り下げて考えて、旅館やスーパー銭湯とは異なる銭湯ならではの価値が見えてくる。 ・名称や値段だけではなく、公衆浴場は地域に根付き、歴史があり、日常的な利用が中心であるといったことがスーパー銭湯との相違点である。 ・公衆浴場は内風呂よりは広く、スーパー銭湯よりは狭いという特性から、一定のマナーを有す

参照	まとめ
	<p>る小さなコミュニティが形成されている。子育て中のお母さんが小さい子を連れて行けば、周りの高齢者が面倒を見てくれる。</p> <p>○施設設計・設備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スーパー銭湯と比べて公衆浴場は浴場内で入浴者がお互いの身体に視線が向いてしまうため、心理的な障壁から利用をためらう人がいるのではないかな。 ・改修費を中途半端に設定してしまうと、結果的には効果が限定されてしまう恐れがあり、収支計算がしっかりと成立するのであれば、ある程度まとまった金額をかけた方がよい。 <p>○後継者確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・幼少期から継ぐ道筋（キャリア）を一緒に決めていけば、後継者の確保も少しは前進するのではないかな。 ・事業承継は少し前まで親から子へという話だったが、最近は全く知らない会社に承継（M&A）することも増えてきており、雇用が維持される、会社が守られるといったメリットがある。これは公衆浴場にも当てはまるのではないかな。一度浴場がなくなってしまうと、新規に建設をすることは困難であるため、何とか廃業しないような方策を考えていくことで、高齢化した経営者も前向きになるように促していくべき。 <p>○情報発信</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各店で色々な工夫をして頑張っているが、発信力の弱さに課題がある。 ・普段まちなかを歩いていると、銭湯の前で立ち止まらないで歩いていることが多い。小さな写真を出しても、ゆっくり歩いている人でないと気付かない。

(2) 公衆浴場の課題

現況を踏まえ、公衆浴場の抱える課題を2つの側面から整理を行った。

①業界全般

1) 公衆浴場のイメージ向上、プロモーションの展開

- ・公衆浴場がこれまで果たしてきた中心的な役割は消極的な生活支援（保健衛生の確保）にあったが、内風呂の普及率が9割を超え、利用者が大幅に減少（あるいはそもそも浴場を利用したことがない世代も増加）している現状を踏まえると、公衆浴場の果たす役割や提供できる価値を再定義し、浴場業界内外に向けて発信する必要がある。

⇒公衆浴場を利用することで身体を洗うだけでなく、生活が豊かになるという「付加価値」が提供されるというイメージを積極的に発信し、浴場を訪れるモチベーションを提供するプロモーションの強化が求められる。

- ・外国人観光客の急増をチャンスと捉え、全国公衆浴場業生活衛生同業組合連合会が中心となり、浴場向けに外国人対応のマニュアルやツールを作成するとともに、外国人向けに入浴マナー等を伝えるポスターや動画を作成し、受け入れ体制の整備を推進している。

⇒受け入れ体制の整備を足掛かりとし、今後は外国人観光客に対して公衆浴場の存在と日本の伝統的で固有の生活習慣を体験できるという付加価値をアピールするプロモーションへと移行することが求められる。

2) 悩みや課題に寄り添うアウトリーチや経営等の学ぶ場を提供

- ・個店の抱える課題は多様であり、浴場経営者が気軽に相談できる場、第三者の立場から経営改善等の現場指導型の支援が求められているが、現状では必ずしも十分に課題解決に向けた仕組みの整備や機能を果たしているとはいえない。また、課題解決にあたっては浴場経営の実態を把握することが重要であり、実態調査を定期的に実施する必要がある。
- ⇒個店が気軽に相談することができ、必要に応じて実地指導を行う講師（士業のような専門家だけでなく、個店の経営者の模範となるような先進的な取組を実践している浴場経営者）を派遣する、アウトリーチ型の中間支援スキームの整備が求められる。
- ・個別には活性化に成功している事例もあり、アイデア集として取りまとめ、共有化は図られているが、手間がかかるだけでなく、自店に当てはめて展開する方法がわからない等の理由からアイデアを具体的な行動に結びつけるにはハードルが高い。
- ⇒上記の中間支援スキームの整備と連動し、成功事例をもとに浴場経営に役立つ各種ツール（営業展開計画、装飾計画、POP等）を作成することで標準化を図ることが求められる。
- ・浴場経営のノウハウは体系的には整理されておらず、後継者を育成するための明確な仕組みは整えられていない。また、浴場経営に意欲や関心を示す者（若者、異業種の会社）は少なからず存在するものの、彼らが浴場経営について学ぶ場や転廃業を考えている浴場をマッチングする仕組みも整えられていない。
- ⇒浴場経営者や経営支援者（中小企業診断士、経営コンサルタント等）が浴場経営に意欲や関心を示す者に対して体系的な浴場経営のノウハウを教えるとともに、転廃業を考えている浴場と彼らをマッチングする仕組みの整備が求められる。

②個店単位

個店単位の課題は大別すると2つに分類されるが、課題ごとに更に公衆浴場の立地類型に沿って整理を行った。

1) 行ってみたい！入ってみたい！と思えるアピールの強化

【共通】

- ・目的やターゲットに応じてメディアを使い分けて情報発信を行う必要があるが、例えば浴場利用経験が一度もない人の割合が高い10～30代に対して、一般的には情報の共有・拡散力が高いSNSであっても、効果的な媒体（ライン、ツイッター、インスタグラム等）とそうでない媒体（フェイスブック、ホームページ等）がある。
- 【住宅専用地域（戸建て住宅中心の住宅街）や工業地域（昔から町工場が多く、住宅や商店が混在する地域）】
- ・浴場を一度も利用したことがない層が25%近く存在し、生活圏内に浴場があるにもかかわらず、サインが出ていない（あるいはわかりにくい）ため、存在を認知されていない浴場も少なくはない。また、浴場を利用する人のほとんどは自宅近くの浴場を利用していることを踏まえると、住宅専用地域や工業地域において1日あたりの利用者数が平均を下回る浴場が多いことは上記のように浴場の認知度が低いことに起因していると推察される。
 - ⇒通行者（お客様予備軍）から見て、浴場があると認知するだけでなく、入ってみたいと思えるようなアピールの強化が求められる。その際、ハード面の整備や改修が必要となる場合もあると考えられるが、中途半端な投資は逆効果になる場合に留意する必要がある。

2) 地域性を踏まえた営業や催事計画をつくり、異業種とも連携

<営業方針・催事計画のコンセプト>

【共通】

- ・内風呂の普及率が9割を超え、あえて公衆浴場を利用するモチベーションを提供する必要がある。
⇒内風呂では満たすことが難しいサービス（広々としてリラックスできる、色々な種類のお風呂、サウナ等）や地域のイベント（運動会、お祭り等）と連動したサービスの訴求

【商業地域（繁華街）、近隣商業地域（駅前通りの商店街等）】

- ・地域住民だけでなく、浴場周辺の環境に応じて、オフィスで働く人、大学や専門学校等で学ぶ人、観光客等、ターゲットに対応した価値を訴求する必要がある。
⇒昼休みや残業上がりのリフレッシュ（オフィスで働く人向け）、学校行事やクラブ活動と連動したサービスの訴求（学校で学ぶ人） 等

<営業方針・催事計画を展開するための手段>

【共通】

- ・大半の浴場は従業員に占める経営者家族の割合が高く、なおかつ少人数による運営である。活性化に向けた取組だけでなく、日常の浴場経営にも支障をきたす場合もあるが、人員の需給調整は容易ではない。
⇒企画単位で適切、あるいはスポット的に人手が必要になった場合の外部人材や資源の調達、活用を行える仕組の導入が求められる。

【住宅専用地域】

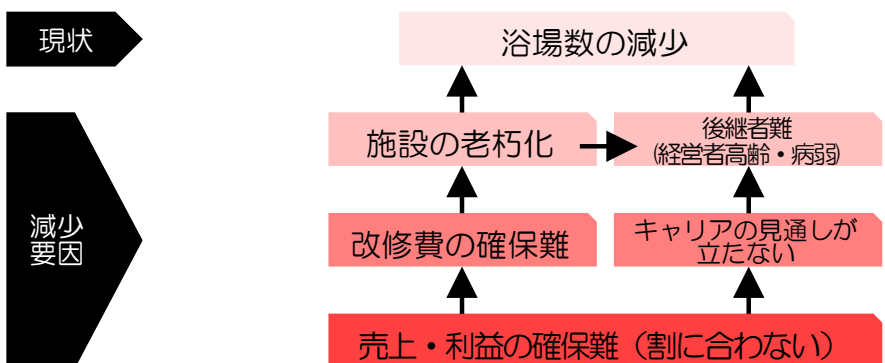
- ・商店街が形成されていない場合も多く、コラボレーションする相手を近隣で見つけることが容易ではない。
⇒地域団体や小学校・中学校等との連携による活性化策の企画、実施が求められる。

3. 活性化策の検討の視点

(1) 活性化の定義

- ・現況と課題を踏まえ、現存する公衆浴場を可能な限り持続させるため、今回は活性化を「儲かる公衆浴場づくり」と定める。

■浴場業界の現状（現状と課題の整理）



(2) 活性化（儲かる公衆浴場づくり）実現のための考え方

- ・儲かる公衆浴場づくりの前提には経営者の意識改革が不可欠である。どの業界においても売上の伸長や顧客の開拓を図る際、経営者目線から利用者目線への脱却が必要であり、そのためには利用者の声を丁寧に聴き、ニーズを把握することが重要である。
- ・上記を踏まえ、儲かる公衆浴場づくりを具体的に進めるにあたり、検討会での議論を踏まえ、以下5つの視点を設定する。これらの視点は地域住民や通行者に対していかに「この浴場に入りたい」と感じてもらえるかという発想から生み出されたものであり、特に個店レベルの取組を検討、整理する際に有用であると考えられる。

①店舗づくり

- ・通行者が立ち止まって浴場に対して興味を持ってもらうため、「見える化」（店内の様子や営業情報がすぐわかる）を進めるとともに、浴場内外に季節感が感じることができ、清潔感のあるディスプレイを定期的実施する。浴場施設の状態によっては、設備更新や施設改修も視野に入れて取り組むことも考えられる。

②場づくり（年間営業展開計画、催事展開等）

- ・年間歳時記や季節に応じた販売企画を計画的に立案し、実行することで年間を通じて浴場を訪れるモチベーションを新規・既存を問わず、利用者に対して提供する。

③看板商品づくり

- ・浴場が立地している地域にある異業種企業や商店街等とコラボレーションして新たなサービスや商品を開発するとともに、浴場内で販売している商品のラッピングやPOPを工夫することで利用者の「ついで買い」を誘発する等、看板商品づくりに取り組む。

④人づくり

- ・「お客様満足」を超えた「お客様感動」を与えることが出来る接客の習得、日々の浴場経営を支える人材の確保、後継者の確保・育成等、公衆浴場を持続的に維持発展させるための人材教育、育成に取り組む。

⑤情報づくり

- ・場づくりや看板商品づくりを行うとともに、自店の特徴や催事を浴場の外に向けて発信することで集客に結び付ける必要があり、立地条件や利用者層に応じて発信ツール（浴場外の店頭幕や看板の設置、ホームページやSNSの活用等）を使い分けて情報発信に取り組む。
- ・現況と課題を踏まえると、「女性」（特に10～30代）を意識した取組を展開することが必要であり、効果が発現しやすいと考える。女性は浴場に対する今後の利用意向が低い一方、利用傾向を見ると複数人で訪れる可能性が高く、男性に比べて女性は店側の仕掛けに敏感（清潔感の高低、イベントの有無等）であると考えられるからである。

4. 活性化にむけた方向性の提示

公衆浴場の課題解決に向けて、活性化実現のための考え方を踏まえて、取りまとめた方向性は以下の通り。

(1) 浴場業界単位での取組

①浴場業界向上プロモーションの展開

1) インフルエンサーの活用

- ・大規模なイベントだけでなく、日常的な浴場の利用を通じて、身体をきれいにするだけでなく生活が豊かになるという「付加価値」が提供される、公衆浴場の多面的な魅力を効果的に発信するため、インフルエンサー（特定のコミュニティにおいて主にSNS上で他者の消費活動や各種行動に強い影響を与える人）の活用による情報発信・拡散を目指す。

<インフルエンサーのイメージ>

- ・芸能人等のメディアに露出が多い人物だけではなく、SNSやWEB上で影響力が強い人物（多くのページビューを誇るブロガー、視聴数の多いユーチューバー、大勢のフォロワーがいるインスタグラマー等）もインフルエンサーとして捉えることができ、海外（外国人観光客予備軍）に対する発信も期待できる。
- ・公衆浴場に対して興味関心があるインフルエンサーを募集・発掘し、公衆浴場の魅力を伝える情報発信や拡散の役割を担っていただく（既存の銭湯大使として任命することも想定）。具体的には後述するような活性化に向けた取組を行っている個店やイベント会場へ出向き、撮影した画像等を活用して、体験あるいは取材したことをSNS等で発信、拡散してもらう。

2) 学生アートによる「デザイナーズSENTO」化の推進

- ・施設等の老朽化が進む浴場において建て替えや改修を行う際、希望する浴場と都内の大学や専門学校（美術、設計系等）とをマッチングし、学生の感性やアイデアに基づく絵画（浴場内の壁画、脱衣所のロッカー等）を製作する。
- ・後述する個店レベルにおける情報発信・拡散とも連動し、芸術を楽しみながら入浴できるというコンセプトの下、浴場の新たな魅力発掘・発信を支援する。

<参考事例：香川県直島「I ♡ 湯」(参考：<http://benesse-artsite.jp/art/naoshimasento.html>) >

- ・瀬戸内海の直島、豊島、犬島を舞台に株式会社ベネッセホールディングス、公益財団法人福武財団が展開しているアート活動の一環として、アーティストが外観や内装だけでなく、浴槽、風呂絵等をデザインした入浴できる美術施設。
- ・浴場としての営業時間外には鑑賞料（大人510円）を徴収した上で、浴場内を見学して写真撮影をすることが出来る日を設けている。

3) 銭湯文化交流会（仮称）の開催

- ・公衆浴場の利用を通じて、身体をきれいにするだけでなく生活が豊かになるという「付加価値」が提供される場であるとの認識を高めるための国内外に向けたプロモーションを実施する。具体的には東京都が浴場組合（支部含む）と連携しつつ音頭を取り、銭湯文化交流会（仮称）を開催する。

- ・各国の大使館が区部に集中しているという特性を活かし、公衆浴場（温泉も可）を有する国の大使館と大使館が立地する地域の公衆浴場が交流することを通じて、在日外国人に対する公衆浴場のPRを行うとともに、公衆浴場のブランド力向上を目指す。具体的には観光・医療・健康・歴史などをテーマとした公衆浴場に関するトークセッションやプレゼンテーション、各種イベント（テーマ湯、まち歩きツアー、浴場でのライブ等）が想定される。

4) SENTO のトップセールス動画の作成

- ・国内だけでなく、急増する訪日外国人旅行者に対して SENTO の魅力をアピールするため、知事によるトップセールス動画を作成し、プロモーションを図る。

<参考事例：宮城県冬の観光PR動画「みやぎ湯渡軍団」(参考：<https://www.yuwatar.i.jp/archive/>) >

- ・平成 29 年 11 月、宮城県の冬の観光キャンペーンの一環として、芸能プロダクションとタイアップし、刑事ドラマをモチーフに宮城県知事自らが県内の各温泉地の魅力を伝える動画を作成した。動画再生回数は平成 30 年 1 月時点で 200 万回を超えている。
- ・動画公開に合わせて特設ホームページを開設し、観光プロモーション（情報発信、スタンプラリー、旅行券が当たるクイズ等）を同時展開した。

5) 銭湯と共にまち歩きを楽しむ地域資源マップの作成

- ・「東京銭湯 お遍路マップ」に代表されるように、都内の浴場が一覧となっているマップは様々な単位で作成されているが、浴場周辺の地域資源に関する記述は少なく、また東京 2020 大会において多くの競技が都内で開催されることを踏まえると、これらに対応したマップを作成することで、新たな利用者層を呼び込む契機になると考えられる。
- ・支部単位での「浴場」×「地域資源」（東京 2020 大会競技が開催される地域であれば、それらの情報も付加）が載ったマップを地域住民（町会、自治会等）や教育機関と連携し、まち歩きを行って作成する。作成したマップは日本語だけではなく、多言語化して発行することで外国人観光客による公衆浴場巡り（周遊）を促すことを目指す。
- ・マップの作成自体、新たな利用者の呼び込みといった効果が期待されるが、作成する過程において、地域住民（町会、自治会等）や教育機関（児童、生徒、学生）が公衆浴場も含めた地域資源の存在や価値を認識し、自らの生活の中に位置付ける契機となることも期待される。
- ・現在東京都は、町会、自治会主催による地域づくり活動に対しては「地域の底力発展事業助成」、公衆浴場を地域交流拠点として活用し、新たな利用者開拓に結び付けるための「公衆浴場地域交流拠点事業」をそれぞれ展開しており、これらのメニューを活用することが可能である。

②「SENTO ラボ」（仮称）の設置、運用

- ・公衆浴場の活性化を支援するため、3つの機能を有するスキームを構築（外部機関への委託、浴場組合と緊密な情報交換、連携）し、先進的な事例の横展開を行う。

1) 銭湯の経営を支援する専門家を浴場へ派遣

- ・公衆浴場に限らず、小売業やサービス業において活性化の知見や経験を有する外部の各種コンサルタントを個店へ派遣し、抱える悩みや課題に寄り添い、現地で具体的なアドバイスと実践を行うことで、具体的な活性化策を体得することを通じて個店のモチベーションが高まるとともに経営改善の一步を踏み出すことが可能となることを期待する。また、アドバイスに際しては後述の「個店単位での取組」との連動を意識する。

【講師派遣スキーム（全5回のイメージ）】

- ・月1回のペースを想定（期間：5か月）。
- ・各回の間に講師から店舗に対して「宿題」（各回のアドバイスの実践）を提示し、その内容に応じて次回研修においてアドバイスを行う。

【第1回派遣】

- ①現状分析（店舗内外の総点検(Before の写真撮影)、定量的な課題の把握（客数・売上分析）、定性的な課題の把握（店主の問題意識をヒアリングして把握））

※客数、売上は派遣を受けている間、毎月講師に報告することを義務とし、その際、派遣の効果を把握するため、前年同月の数字も添えることを要請する。

- ②目標設定（派遣を通じて達成したいこと、解決したいこと）
- ③アドバイス（売上客数の把握、店舗クレンネス、損益勘定の重要性）

【第2回派遣】

- ①第1回の際の宿題（アドバイスの実践）の進捗状況の確認

※クレンネスについてはすぐに来ることのため、進捗が悪ければ講師がその場で一緒に取り組む場合もある。

- ②店舗づくり（ファサード(店構え)づくり、店頭ディスプレイ、店内レイアウト等)に関するアドバイス

※講師がその場で什器を移動したり、素材を試しに作る等、手本を見せる。

【第3回派遣】

- ①第2回の際の宿題（アドバイスの実践）の進捗状況の確認

- ②場づくり（年間営業展開計画の作成、催事展開のアイデア出し等）や看板商品づくり（年間営業展開計画と連動した商品のコンセプト検討、コラボ先の検討等）に関するアドバイス

【第4回派遣】

- ①第3回の際の宿題（アドバイスの実践）の進捗状況の確認

- ②情報づくり（ブラックボードやPOPの活用、SNS等の活用）や人づくり（接客、お客様情報メモ（感想、クレーム等の把握）の活用）に関するアドバイス

【第5回派遣】

- ①第4回の際の宿題（アドバイスの実践）の進捗状況の確認

- ②店舗内外の総点検（After の写真撮影）により改善成果の確認

- ③定量的成果（客数・売上、損益計算）の確認

- ④今後の展開に向けてのアドバイス

※留意点

- ・単発の派遣ではなく、複数回派遣することで、個店がトライ&エラーを繰り返し、それに対して講師がアド

バイスをするという循環が必要。また受講にあたっては少額でもよいので自己負担をさせることにより、経営改善に向けた覚悟を持っていただくことも重要である。

- ・派遣によって得られた成果を取りまとめ、他の浴場でも展開可能な手法やノウハウを発信することで、波及効果を高めることが重要である。
- ・中長期的には公衆浴場の支援に精通した、浴場支援スペシャリストを養成することもブランディングの一環として望ましい。

2) 浴場の経営やノウハウを学ぶ場の提供

- ・浴場経営の知識、管理手法、接客技術等を体系的かつ実践的に学ぶ場を開講する。現役の浴場経営者や外部の各種コンサルタントを「教授」、浴場経営者の子ども（跡継ぎ候補）や浴場業界への新規参入を希望する方などを「学生」とそれぞれ見立て、下記に挙げる各種活性化策も含めたカリキュラムに沿って授業を行う。

※プログラム概要

- ・1回2時間程度で座学とワークショップ形式により、上記の儲かる公衆浴場づくりの5つの視点に沿って学習する（受講生は15～20名/回を想定）。
- ・都内の公衆浴場に協力頂き、各回のテーマに沿った先進事例を経営者から紹介いただく。また、実際の浴場が抱える課題を学習した内容を踏まえて受講生が主体となって実地で解決に向けた検討と実践を行うことを想定する。

※カリキュラム例

【第1回】導入

- ・浴場経営とは何か（押えるべき経営指標、数値）
- ・人気が出る銭湯の作り方（5つの視点の提示）

【第2回】店舗づくり①

- ・浴場における店舗運営の基本
- ・「お客様視点」に立った店舗づくりの手法（ミステリーショッパーの活用）

【第3回】店舗づくり②・場づくり①

- ・店舗装飾展開計画の作り方と実践
- ・営業展開計画書の作り方と実践
- ・集客に向けた「賑わいイベント」の作り方

【第4回】場づくり②

- ・帰りに思わず衝動買いするおみやげの仕掛け方
- ・売れるシズルコメントの作り方
- ・シズルPOPの作り方（銭湯に合う筆文字POPの描き方）

【第5回】看板商品づくり

- ・浴場における商品開発の考え方
- ・シズル感のある商品ネーミングの付け方
- ・浴場の「ブランド化」

【第6回】人づくり

- ・交流分析～心地よい人との接し方
- ・接客接遇の基本技術
- ・いま新たな商いのキーワードはカスタマーディライト
- ・自己表現とプレゼンテーション
- ・接客語学を身につける～英語 中国語 韓国語（選択科目）

【第7回】情報づくり

- ・浴場におけるIT化の促進
- ・お客様情報メモの活用～お客様の生の声を銭湯に活かす～

【第8回】 実地訓練①

- ・第7回までの講義を踏まえ、都内の公衆浴場を訪問し、経営者より情報提供（取組状況、課題とされていること）を頂いた上で、ワークショップ形式にて課題の洗い出しと解決方法の検討を実施。検討内容を経営者に対して発表し、最も評価が高かった方法を第9回にて試行的に実施する。
- ※基本的にはハード面（大規模な改装等）ではなく、ソフト面の課題を中心に上げる。
- ※ワークショップは営業時間外の浴場で実施することを想定する。
- ※第9回までに試行することを想定する。

【第9回】 実地訓練②

- ・第8回で提案した取組を試行的に実施し、その結果の検討を行う。

【第10回】 行動計画（ビジネスプラン）づくり

- ・これまでの講義及び実地訓練を踏まえ、受講者自身の行動計画を作成する。

【第11回（修了式）】 行動計画の発表

- ・第10回(実際には第11回までの間も含む)において検討した行動計画を受講者同士で発表を行い、意見交換を行うとともに、スクールの修了式を執り行う。

- ・浴場組合でまとめているアイデア集、公衆浴場への取材、異業種での取組等をもとに、浴場経営に役立つ各種ツールの開発を行い、個店への配布を行い、ノウハウの標準化を目指す。

※ツールイメージ（例）

- ・年間営業展開計画フォーマット、催事企画の作り方
- ・年間装飾計画フォーマット
- ・来店を促すPOPや看板のフォーマット
- ・ギフトラッピングの作り方

3) 人や情報のマッチング機会の提供、創出

- ・上記1)、2)の支援を展開する中で、あるいは浴場組合を通じて、廃業を考えている浴場に関する情報（相談が寄せられる場合も想定）や浴場業界への参入を希望する方などのニーズを把握することが出来るため、両者をマッチングすることで可能な限り多くの公衆浴場が存続するように働きかける。
- ・具体的な手法として、M&Aやスケールメリットを狙った浴場の多店舗化による経営（例：既存の浴場経営者が廃業を考えている浴場を2号店、3号店とする）等も視野に入れて、事業継承等に向けたコンサルティングも実施する。また、新規参入希望者と廃業を考えている浴場経営者が交流する機会を定期的に設けることでマッチングを促進する。
- ・浴場を会場とした浴場経営者や後継者などと一般の人との交流イベントを開催する（婚活等）。

※留意点

- ・実際に事業継承を行う場合、施設の老朽化等に伴う、改修や耐震補強等、ハード面での整備は大きな障壁となる。2)の経営やノウハウを学ぶ場での受講を通じて収支見通しを適切に設定する力を養うとともに、改修コンセプトの明確化、あるいは浴場経営者と設計者の間に入って設計図面等をチェックすること等を目的とした建築や設計の専門家派遣により、ハード面への投資に対する心理的な障壁を下げることを目指す。また、参入障壁となる建物改修等経費の自己資金率の低減に向けた取組も検討する。

(2) 個店単位での取組と必要な支援 (【】は特に課題解決の対象としたい浴場の立地属性)

個店単位での取組と必要な支援を以下に提示するものであるが、はじめに浴場の立地属性と課題に対する個店単位の取組の関係性を整理し、その上で取組と必要な支援について詳述する。

■立地属性と課題に対する個店単位の取組の関係性 (概念図)

課題 立地属性 (イメージ)	行ってみたい! 入ってみたい! と思えるアピールの強化	地域性を踏まえた営業や催事計画をつくり、異業種とも連携
住宅専用地域 (戸建て住宅中心の住宅街)	浴場の見える化を意識した入りやすい外観づくり	複数の媒体を活用した使い分けによる情報発信 →共通ファサードの展開 (通行者、住民)
工業地域 (昔から町工場が多く、住宅や商店が混在する地域)		地域性等を踏まえた年間営業・催事計画等の展開 【ターゲット】住民、就労者 【モチベーション】 ●学校行事 ●地域行事 ※既存利用者に配慮 ※浴場が立地する地域の歴史に着目
住居地域 (マンションやオフィスビル、店舗等が混在)		外部人材や資源のコラボレーション 例: 不動産業者との連携
商業地域 (繁華街)		外部人材や資源のシェアリング 例: 宿泊事業者や商店と連携 (まち全体が一つの「宿」)
近隣商業地域 (駅前通りの商店街等)		外部人材や資源のコラボレーション 例: 商店、エステ業者と連携した顧客への浴場提供

※個店の経営状況によっては、上記の整理とは符合しない課題あるいは取組が該当する場合もあり得る。

①浴場の見える化を意識した入りやすい外観づくり (店舗づくり) 【住宅専用地域、工業地域】

1) 共通ファサード (店構え) の展開

- ・浴場はその性質から、内部の様子が外 (通行者) からは分からないため、ある種のブラックボックスであり、公衆浴場を利用したことがない方からすれば興味を抱くことが難しく、一見さんが入りにくい雰囲気が形成されやすい。また、かつては利用していたが最近では利用していない方からすれば「昔のイメージ」のままで止まってしまい、集客には結びつかない。
- ・通行者に対して、公衆浴場の存在をアピールし、立ち止まってもらうための第一歩として、浴場内の「見える化」を行う。具体的には浴場内の様子がわかる写真や絵を営業情報 (営業時間、休業日、料金) とともに店頭に掲示 (掲示板の利用、イーゼル看板等の設置) し、通行者の関心を惹起する。
- ・あわせて、上記の年間装飾計画に基づき、季節感を感じる四季折々のディスプレイを全ての浴場で一斉に定期実施する。上記の「SENTO ラボ」(仮称)において必要になる共通ツール (装飾用の備品、装飾方法の教材等) を作成し、提供することで実施を支援する。

2) 店舗クリンネスの徹底

- ・「見える化」を進める過程において、今後浴場利用をするかどうかを判断する材料として最も重要となる店舗クリンネスの確保が必要となる。店舗クリンネス自体の重要性は個店レベルでも共有はされているが、人手不足等を理由に取り組めていない個店が存在することも事実である。一方で、利用者からしてもどの店舗が清潔かどうかを事前を知ることが出来れば、来店するかどうかを決める上で大きな判断材料となる。
- ・店舗クリンネスを徹底するモチベーションとして、「お客様目線」での評価を実施する。

※想定される方法（浴場組合やSENTO ラボ(仮称)等の第三者が行うことが望ましい）

- ・お客様満足度調査（アンケート、WEB 上での公衆浴場ログ等）
- ・覆面調査
- ・認証制度（チェック項目を設け、項目を満たしている割合に応じて格付け）

※人手不足等を解消する手法は後述の「外部人材や資源の活用、異業種とのコラボの実施」を参照。

②複数の媒体を活用した使い分けによる情報発信（情報づくり）

- ・立地や情報発信のターゲットに応じて、効果的なメディアは異なるため、それぞれに応じた発信の使い分けが重要となる。

<発信方法と媒体例>

【共通（特に近隣商業地域、商業地域、住居地域）】

- ・浴場利用経験が一度もない人の割合が高い 10～30 代は、一般的に情報の共有・拡散力が高い SNS であっても、効果的な媒体（ライン、ツイッター、インスタグラム等）とそうでない媒体（フェイスブック、ホームページ等）がある。また、浴場独自の PR や情報発信を行っている浴場は全体の 2 割程度に過ぎず、多くの浴場では時間的あるいは技術的な制約から（特に WEB や SNS による）情報発信が十分に行えてはいない。
- ・情報発信が苦手な店舗もあることから、利用者に情報を発信（拡散）してもらう仕掛けを施すことで、情報発信のコストを極力小さくするとともに、インスタグラム利用の中心層である 10～20 代にリーチすることが期待される。例えば東京銭湯スタンプラリーとコラボし、インスタグラム部門を創設。投稿者の中から抽選でプレゼント、もしくは投稿された写真を WEB サイトや組合発行冊子の表紙へ掲載する特典を設けることで発信のインセンティブを高めることが期待される。
- ・上述の公衆浴場が果たすべき（果たすことが出来る）役割を鑑み、個店が情報発信を強化するためにホームページのリニューアルや SNS の利活用を行う際、企業の社員等が業務の中で培った経験・スキルを使って行うボランティア活動（プロボノ）を活用することが出来る仕組みを検討する。
- ・都政広報番組（東京サイト）と連携し、公衆浴場を特集した番組を製作して集中的に放映する。

【住宅専用地域、工業地域】

- ・浴場内の「見える化」を意識した共通ファサード（店構え）の展開により、通行者に対して浴場が存在していることのアピールにつながる。

③地域性等を踏まえた年間営業・催事計画等の展開（場づくり）

- ・浴場経営に役立つ各種ツールを活用し、年間営業展開計画及び催事計画を作成、展開する。これらを通じて、経営者は常に利用者に対して来店するモチベーションを用意する心構えを持つことにつながる。また、計画を展開する中でトライ&エラーを繰り返し、自店が立地する地域で求められている価値の発見や磨き上げにつながる。

- ・上記を実施する際、自店の利用者層を分析し、企画によって獲得したいと考えている利用者層だけではなく、既存の利用者層に対する影響も含めて企画を検討し、展開することが重要である。例えば、新規客の獲得だけに傾倒すると一時的な利用者の増加によって発生する混雑を忌避して既存の利用者層が敬遠してしまうことが懸念されることから、新規客向けと既存客向けの企画を実施する時期（例：新規客向けのイベントを営業時間外に実施する）を分ける等の工夫が必要となる。

<用途地域別にみたモチベーションや企画のヒント>

【住宅専用地域・工業地域・住居地域】

- ・住民や地域で働く方をターゲットとし、季節ごとのモチベーション（こどもの日、敬老の日、孫の日、勤労感謝の日、よい夫婦の日等）だけでなく、地域行事（お祭り、運動会、各種スポーツ大会、敬老会、市民団体による催し、高齢者サロン等）や学校行事（文化祭、体育祭、学芸会等）、地域課題と連動した企画を展開する。

例：祖父母世代と孫世代にフォーカスした企画の実施（営業時間内/外）

- ・団塊世代（昭和22～24年に生まれた男女6,000人対象）に対して行ったアンケート調査（平成24年度「団塊の世代の意識に関する調査」(内閣府)）によれば、自由にできるお金があった場合の使途として「子や孫のための支出」が上位に挙げられていることから、孫世代と祖父母世代と一緒に訪れやすくなるような企画や場所を提供することは新規客（孫世代）の獲得のみならず、既存客（祖父母世代）の利用頻度の高まりが期待できる。
- ・例えば、行政との連携事業（入浴補助制度）により、子育て世代や高齢者にフォーカスした事業が現在展開されているが、二世帯同居や近居が多い地域においては、祖父母世代一孫世代をセットにしたフェア（例：祖父母と孫のセット利用の場合は記念撮影を行い、フェアの期間中、浴場入口に特設コーナー化して掲載する。）や入浴料の割引等を実施することで利用客数増加が期待できるのではないかと考えられる。具体的には、祖父母世代や孫世代が対象となるような上述の季節モチベーション（敬老の日、孫の日等）や地域行事（こども会、敬老会等）を捉えて、企画を展開することが想定される。

※上記の企画を実行する際、ヘブンアーティスト（都が指定した公園などの場所で音楽やパフォーマンスの活動を行うため、審査に合格してライセンスを交付されたアーティスト）とコラボレーションすることで活気を生み出すことも期待される。

例：地域活動のスペースとして開放（営業時間外）

- ・公衆浴場は入浴を通じて地域の人々が集まり、コミュニケーションが発生するコミュニティとしての機能を有しており、こうした特性を活かし、より多くの方に利用してもらうため、営業時間外を中心に、地域活動のスペースとして開放する。
- ・脱衣所や浴場内のスペースを活用することで、高齢者の健康づくり（体操、セミナー等）や居場所づくり（サロン、サークル活動等）、町会や自治会の催し（コンサート、映画鑑賞等）や会議等、様々な用途で地域の拠点としての活用が期待できる。
- ・上記の企画を検討する際、公衆浴場がその場所に立地している理由（歴史）を上記の行事と絡め、自店の地域におけるブランド力向上を目指すことはその他の公衆浴場（スーパー銭湯、健康ランド等）との差別化を図る上でも重要である。

例：地域のお祭りと連動した企画の実施

- ・地域が主催する盆踊りやお祭り等の実施前後の期間においてフェアを展開する。例えば、公衆浴場が立地している町内会を対象に、お祭りで出しを引っ張った子どもやお神輿を担いだ大人向けの貸切風呂の提供（営業時間内の一部）、打ち上げ会場としての提供（営業時間外）等が考えられる。中長期的にはお祭りに参加する過程の一部として公衆浴場での入浴が組み込まれることを通じて、公衆浴場での入浴がライフスタイルとして定着することを目指すものである。

※他の企画例→地域の伝統文化体験、「おさがり」交流会（不要な衣類や道具を譲りたい人と必要なものを譲ってほしい人とのマッチング）、地域の女性団体と連携した女性向けコスメサンプルイベント等

【近隣商業地域、商業地域】

- ・地域外からの来訪者（日本人／外国人観光客、オフィスワーカー等）が多く、流行に敏感な層が集まりやすいという傾向を活かした企画を展開する。

例：「ハロウィーンウィーク」の実施

- ・近年、日本でもハロウィーンの習慣が定着しつつあり、10月の最終週の週末になると、繁華街では仮装をした若者が、住宅街では近所の住人からお菓子をもらうために仮装をした親子連れが練り歩く光景がニュース等でも多く取り上げられている。
- ・公衆浴場においても誘客のためのモチベーションとして活用することが期待される。例えば、繁華街では仮装をするためのフィッティングスペースの確保が一つの課題である。また、仮装をして長時間練り歩いた後、汗を流したいと考える人は立地場所を問わずいると考えられる。
- ・こうしたモチベーションに応えるため、10月の最終週を「ハロウィーンウィーク」と銘打ち、ハロウィーン向けのフェアやサービスを展開する。浴場の規模によっても異なるが、仮装をしたい方向けのフェア（入浴を条件に、脱衣所をフィッティングスペースとして提供する、脱衣所のロッカーで荷物を預かる等が想定されるが、いずれも既存のランナー向けのサービスに近いものである）や仮装をして訪れた方を歓迎するサービス（子連れで利用したらお菓子をプレゼント、記念撮影をしてフロント等に掲示して利用者によるコンテストを開催等が想定される）が考えられる。これらの取組は公衆浴場が地域における交流の拠点として機能し、新たな浴場利用者の開拓に寄与すると考えられる。

※これらのサービスを実施する場合、既存の利用者との棲み分けが特に必要になるため、時間帯や人数の制限等の工夫を講じることが望ましいと考えられる。

例：「ナイトバス」の実施

- ・「インスタ映え」という言葉に代表されるように、写真や動画を SNS 等に投稿するために旅行や外食を行う、新たな消費形態が広がりつつある。特に今夏、夜間に営業する「ナイトプール」は写真映えするとの評判から若者の間でブームとなった。
- ・公衆浴場においても、浴場自体（建物）だけでなく壁画等、上記のような関心を惹くことは十分に可能であると考えられるが、現時点では一部の浴場で営業時間外に撮影を認めるにとどまっているため、爆発的なブームにまでは至っていない。
- ・若者にとっては家風呂がある中で公衆浴場にあえて行く「イベント」が必要であることから、特定の日を「ナイトバスデー」と定め、水着着用で浴場内の撮影が可能とするサービスを展開する。

例：「歌垣風呂」の実施

- ・男湯と女湯が壁で隔てられ、お互いの顔は見えないものの声は聞こえる、浴場ならではの構造を利用し、男女で恋の歌を詠み合う「歌垣」を、男風呂と女風呂の壁越しに行う婚活イベントとして開催する。参加者は一般の利用者だけでなく、浴場経営者らも想定される。

※他の企画例→公衆浴場を起点とした歴史的価値見学ツアー、シェアスペース解放（貸会議室、パーティー等）、都道府県人向けフェア（地方出身者が東京に集まるという特徴を利用）等

④外部人材や資源の活用、異業種とのコラボの実施（人づくり、看板商品づくり）

- ・人口減少、少子高齢社会を迎える中、伝統的に家族経営を行っている公衆浴場において、通常営業はもちろん、各種イベントの実施や新たなサービスを展開するためには人手確保、あるいは外部の組織との連携が不可欠である。
- ・近年、人・モノ・場所等の遊休資産をインターネット上のプラットフォームを介して個人間で貸借や売買、交換することでシェアしていく新しい経済、シェアリングエコノミー市場が急成長している。このような新たな仕組みを活用するとともに、浴場周辺の異業種とのコラボレーションを通じて、人手の確保や新たなサービス・イベントの展開を目指す。

<用途地域別にみたシェアリング、コラボレーションの例>

【住宅専用地域、工業地域】

- ・希望する利用者に、浴場の業務（開店準備、閉店作業等の軽作業）を一定時間手伝っていただくことと引き換えに、入浴を無料とする。短期的には銭湯に対する心理的な障壁の引き下げや担い手不足の解消、中長期的には浴場への就職や新規参入への意欲を惹起することが期待される。
- ・同じ自治体内あるいは近隣の繁忙期やピークタイムが異なる公衆浴場同士が連携し、過不足が発生するリソース（労働力、備品等）を交換や相互活用できる仕組みの構築を図る。
- ・浴場（及び多角化経営の一環で経営しているアパート）を「ハブ」として活用し、クリエイターや起業希望者等とコラボレーションすることで、浴場の新たなファンを獲得するだけでなく、浴場経営を間接的にでも支えることができる人材の確保を目指す。
- ・公衆浴場周辺には風呂なし物件が比較的多く、家賃の安さ等もあり、一定の需要が存在する。こうした物件を仲介する不動産事業者と連携し、風呂なし物件入居希望者に対する特典やフェアを実施することで、利用者増を目指す。

【住居地域、工業地域（準工業地域）】

- ・東京 2020 大会に向けて、今後更なる増加が見込まれる外国人観光客等への宿泊対応に向けて様々な形式での宿泊施設が増加することが予想される。これらの施設（特に簡易宿所営業、旅館営業）にとって周囲に公衆浴場が立地していれば、入浴設備を簡易化（あるいは公衆浴場の利用による水道料金の節約等）することが出来る。浴場側から見れば、全ての浴場において複数の浴槽や食事もとれる休憩スペースを確保することは難しく、一つの浴場で複数の機能（食事、リラクゼーション）を担うのではなく、まち全体でそれらの機能を担うことで、負担を軽減しつつ、新たな利用客の獲得が可能となる。具体的には宿泊業者や近隣商店と連携し、宿泊業者は宿泊機能以外、例えば入浴を公衆浴場、食事を商店街の居酒屋が担うといった分担をすることが考えられる。

【近隣商業地域、商業地域】

- ・銭湯で行うイベント等で魅力を感じるものとして、自店だけでは取り組むことが難しい美容（ヨガ、ストレッチ、エステ等）や物販（即売会、特産品等）も多く挙げられていることから、異業種とのコラボレーションによって新たな領域のイベントやサービスに取り組むことで新たな顧客の獲得や客単価増が期待される。
- ・具体的には近隣の商店街や商業施設との連携が想定されるものであり、外部の各種コンサルタントがコーディネート機能を担うことを想定し、ワークショップ形式で浴場と商店街等関係者の間でビジョンやコンセプト等の共有を図り、商品やサービスの開発を行う。開発された商品やサービスは多角化収入増に寄与することが期待される。