

## 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。儲かっていれ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、参考にご覧いただきたい。

○ 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。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よい。

○ 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。

○ 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の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ことも選択肢の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、公共財とするもの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事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。

以上