

公衆浴場の活性化策

平成 30 年 2 月

東京都公衆浴場活性化検討会

目次

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）	1
(1) 公衆浴場が果たしてきた役割.....	1
(2) 公衆浴場が果たすべき（果たすことが出来る）役割.....	1
2. 公衆浴場を取り巻く現況と課題.....	2
(1) 公衆浴場の現況	2
①統計データ	2
②アンケート調査結果.....	5
③文献・ヒアリング調査.....	13
④公衆浴場活性化検討会での主な意見.....	14
⑤現況のまとめ	15
(2) 公衆浴場の課題	18
①業界全般	18
②個店単位	19
3. 活性化策の検討の視点.....	20
(1) 活性化の定義	20
(2) 活性化（儲かる公衆浴場づくり）実現のための考え方	21
4. 活性化にむけた方向性の提示.....	22
(1) 浴場業界単位での取組.....	22
①浴場業界向上プロモーションの展開.....	22
②「SENTO ラボ」（仮称）の設置、運用.....	23
(2) 個店単位での取組と必要な支援.....	27
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）	27
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）	28
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）	28
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）	30

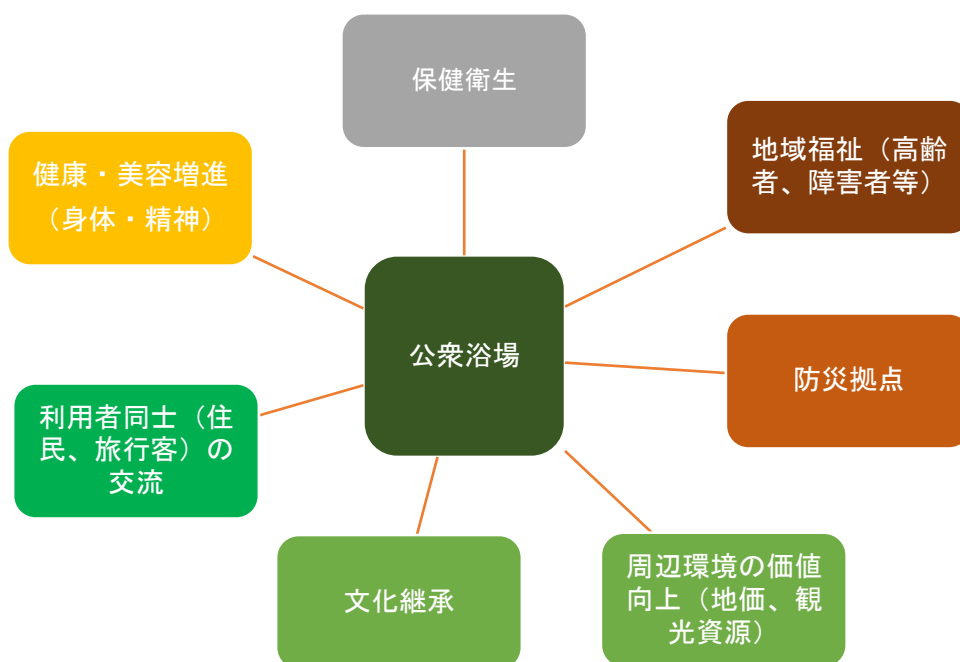
1. 公衆浴場を活性化する社会的意義（活性化に向けた支援を展開する理由）

（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。

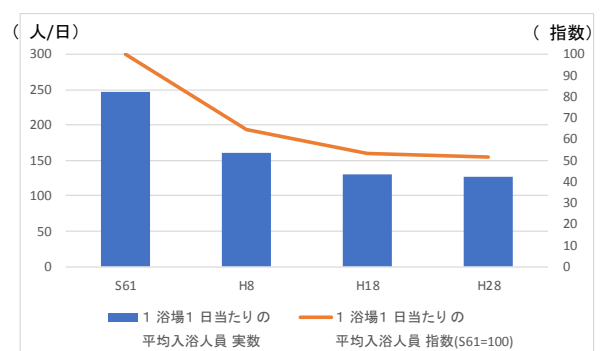
①統計データ

○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



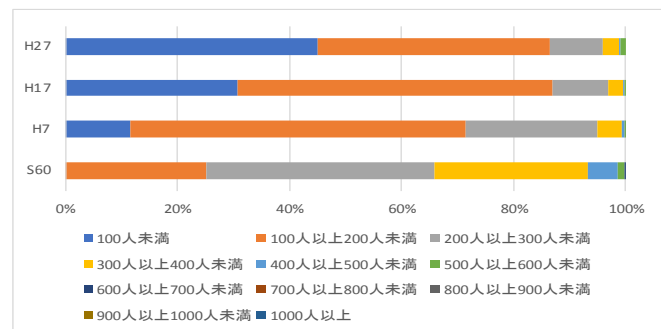
出典：「平成28年度東京都公衆浴場基礎資料」

○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%



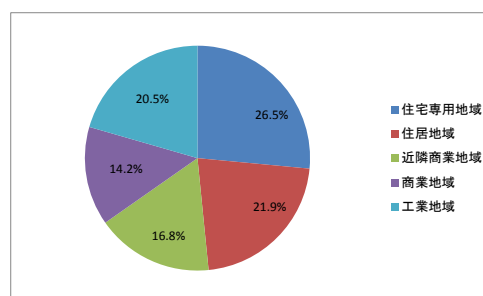
出典：「平成28年度東京都公衆浴場基礎資料」

○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。

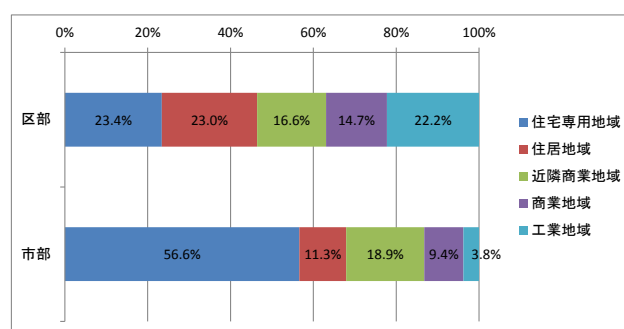
■用途地域別公衆浴場の分布状況¹

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

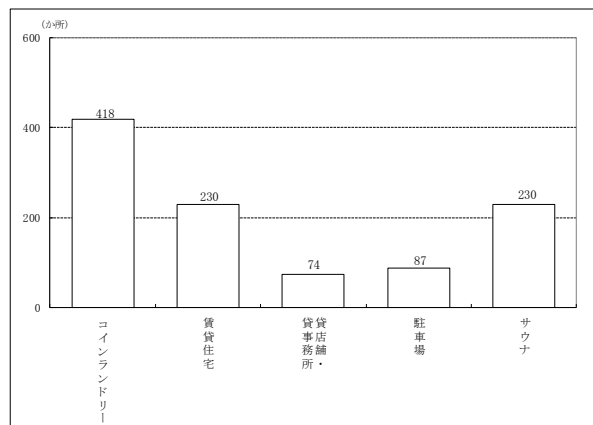
¹ 住宅専用地域とは第一種及び第二種低層住居専用地域、第一種及び第二種中高層住居専用地域を含む。住居地域とは第一種及び第二種住居地域、準住居地域を含む。工業地域は準工業地域、工業地域、工業専用地域を含むが、公衆浴場が立地する用途地域の大半は準工業地域（軽工業工場やサービス施設等が住宅や店舗等が混在している）とであった。また、対象となった公衆浴場は平成 28 年度東京都公衆浴場基礎資料において日利用者数が確認できた 570 箇所である。

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	

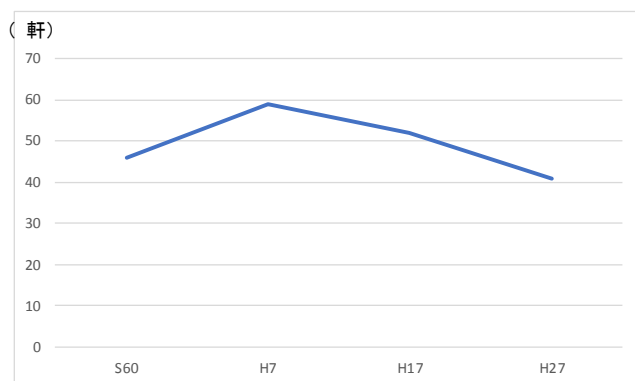
出典：「平成28年度東京都公衆浴場基礎資料」

※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 営業不振	2 利用者の減少	3 施設の老朽化	4 財産処分	5 公共事業	6 人手不足	7 後継者難	8 経営者高齢・病弱	9 借地権の更新ができない	10 転業	11 その他	12 不明	合計	廃業浴場数
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

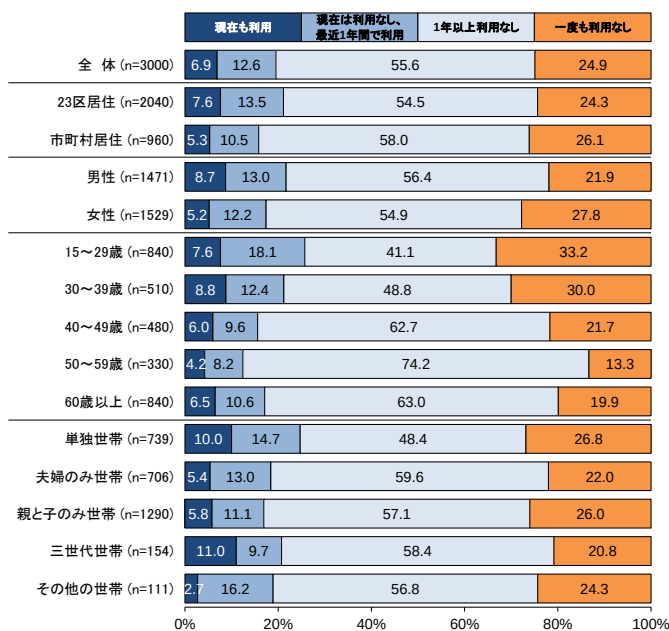
1) 利用者側

◆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」。

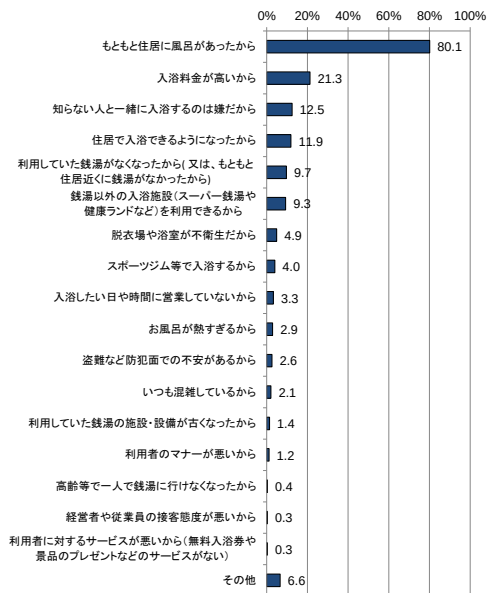
■銭湯の利用状況



○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。

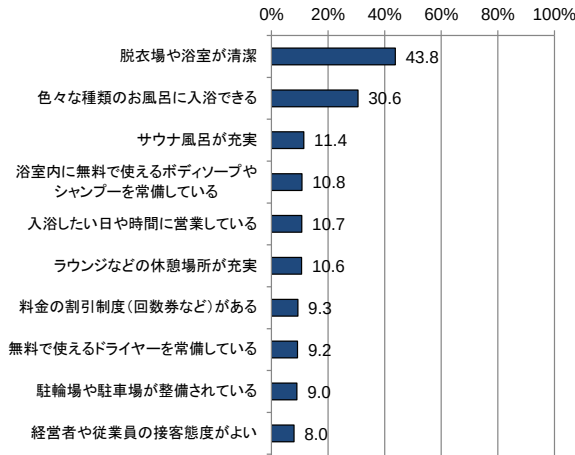
■今後の銭湯の利用意向

		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	これまで利用していたが、利用をやめた	機会があれば利用してみたいが、ほとんど利用したことがない	今後とも利用しない
	全 体	3000	6.5	14.4	1.5	0.7	41.6	35.3
地 居	23区居住	2040	7.1	15.5	1.4	0.7	40.9	34.4
別 住	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	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	単独世帯	739	8.3	16.5	0.9	0.5	39.4	34.4
構 成	夫婦のみ世帯	706	6.8	13.0	2.0	0.8	40.1	37.3
別	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。

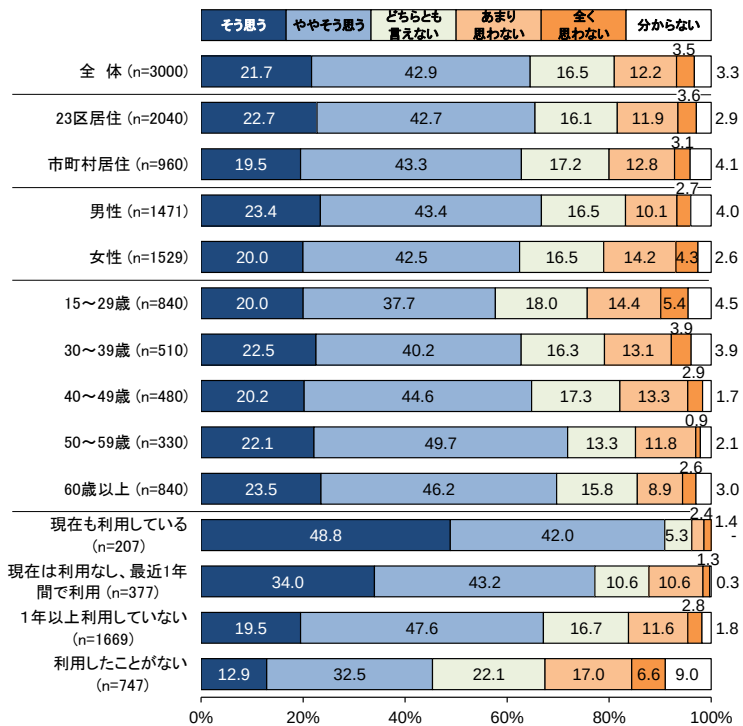
■重視する点（3つまで回答、上位10項目抽出）



○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るとしている。
- ・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。

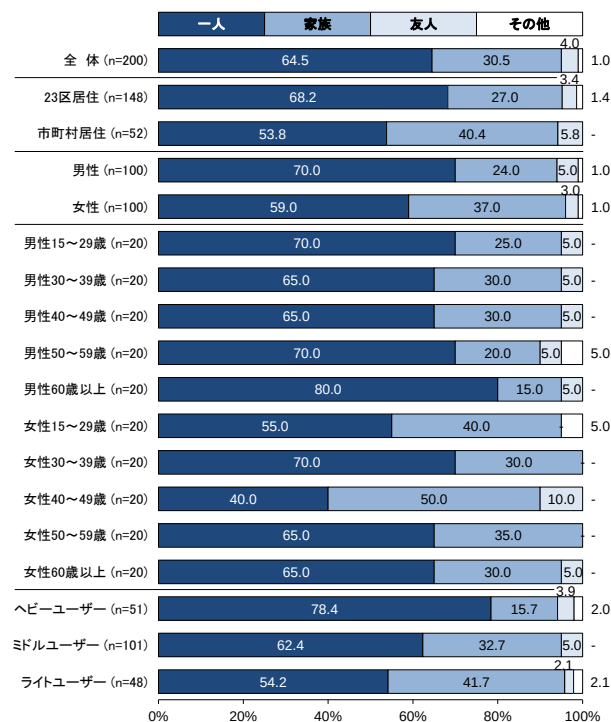
■日頃利用している銭湯の所在地

		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）

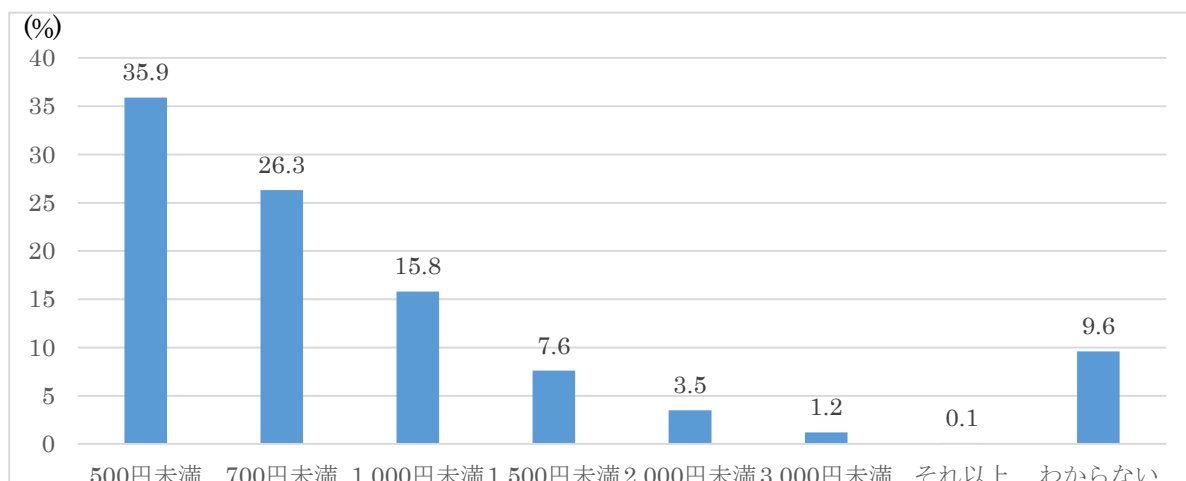


◆インターワイヤード株式会社ディムスドライブ調べ『スーパー銭湯』に関するアンケート（平成 18 年 3 月実施、全国の男女 7,181 人回答）

○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



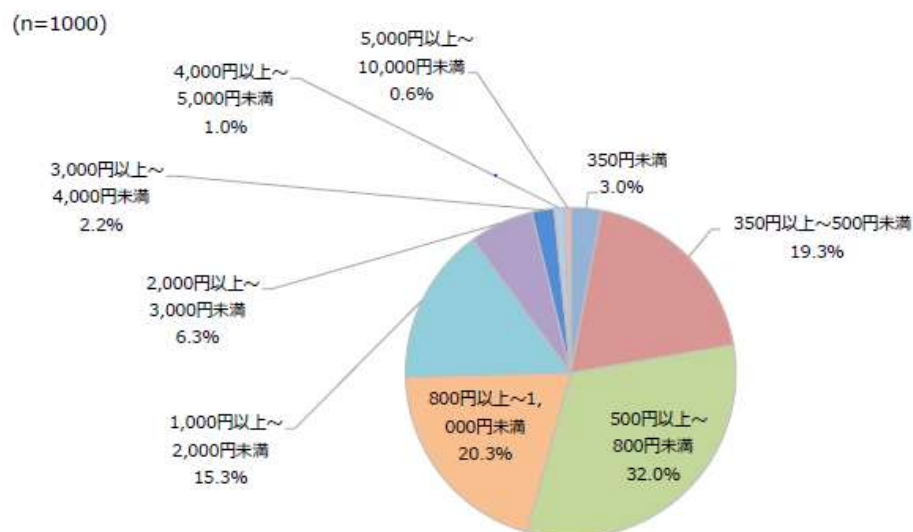
出典：http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2006/060413/index.html（グラフを加工して転載）

◆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

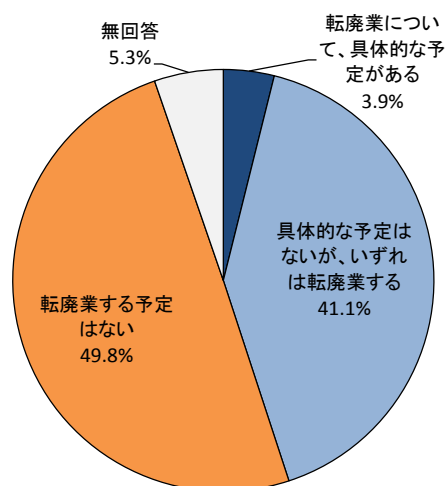
◆公衆浴場特別調査（平成 25 年度、都内の公衆浴場経営者対象、回答数 647 浴場）

○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

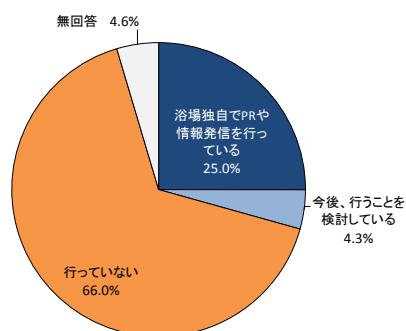
		上段：回答数、下段：割合（%）				
		全 体	転廃業について、具体的な予定がある	具体的な予定はないが、いずれは転廃業する	転廃業する予定はない	無回答
全 体		647	25	266	322	34
		100.0	3.9	41.1	49.8	5.3
利用者数	1-99 人	230	10	118	92	10
		100.0	4.3	51.3	40.0	4.3
	100-149 人	219	12	94	106	7
		100.0	5.5	42.9	48.4	3.2
利用者の増減	増加	66	1	17	45	3
		100.0	1.5	25.8	68.2	4.5
	変わらない	105	1	29	73	2
		100.0	1.0	27.6	69.5	1.9
利用者の増減	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



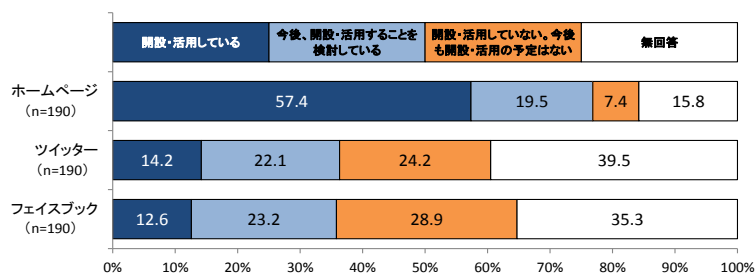
○浴場独自の PR や情報発信の状況

- ・ 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



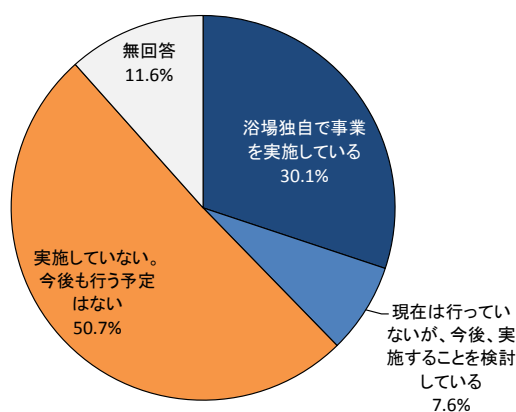
■浴場独自の PR や情報発信の状況（各ツールの活用状況、「行っている」「検討している」と回答した浴場対象）



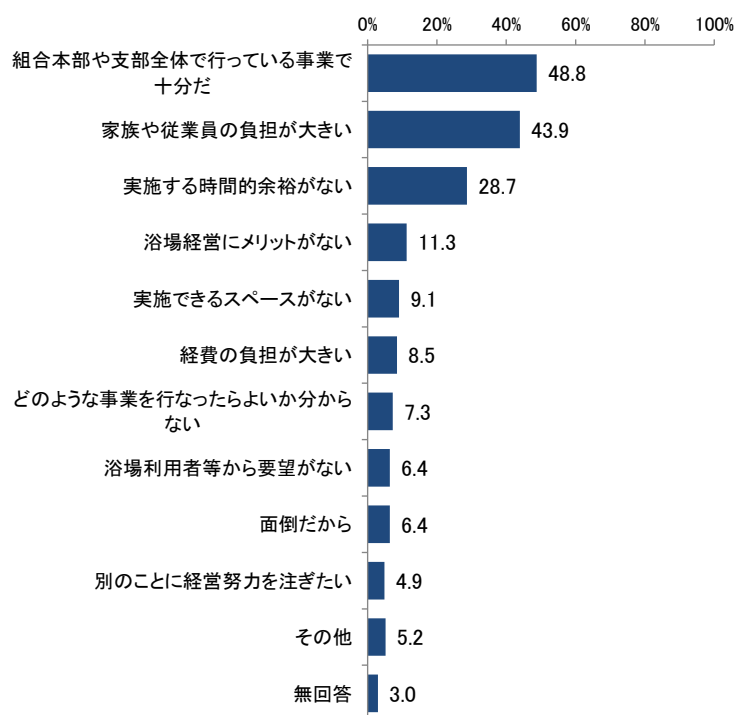
○浴場利用者を増やすための独自事業の実施状況

- ・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)	・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)	・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)	・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う。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)	・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う。 ・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 (㈱ダイヤモンド・ビッグ)	・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	・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	・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	・「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います、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、要素の取舍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かなかったというのは、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	・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、周り的高齢者が面倒を見てくれる。
施設設計・設備	・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います。 ・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	・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います。 ・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	・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出来る。

参照	まとめ
統計データ	○公衆浴場数（利用人員規模別） ・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。 ○公衆浴場の立地 ・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。 ○廃業数と理由 ・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)	○公衆浴場の利用者割合、構成 ・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」。 ○公衆浴場を利用しない理由 ・「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。 ○今後の利用意向と利用増に向けて必要な条件 ・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。 ○銭湯に対するイメージ ・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ているとしているが、「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。 ○スーパー銭湯で使用する入浴料

参照	まとめ
	・「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)	○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。 ○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。
アンケート (経営者)	○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。 ○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。
文献・ヒアリング	○後継者・事業継承 ・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。 ○販売促進 ・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な。 ○公衆浴場の持つ価値

参照	まとめ
	・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。 ○情報発信 ・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、浴場で何が出来か考えることが重要。 ○施設改修 ・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	○経営環境 ・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、アドバイスをする必要がある。 ・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。 ○経営者の意識 ・「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かっ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。 ○提供すべき価値 ・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
	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 ・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。 ○後継者確保 ・幼少期から継ぐ道筋（キャリア）と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。 ○情報発信 ・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】

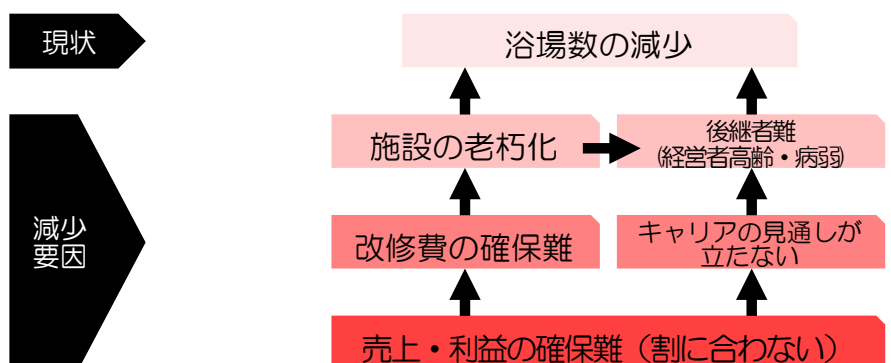
- ・商店街が形成されていない場合も多く、コラボレーションする相手を近隣で見つけることが容易ではない。
⇒地域団体や小学校・中学校等との連携による活性化策の企画、実施が求められる。

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「この浴場に入ってみたい」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える。

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にわかる）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.yuwatari.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、店舗クリンネス、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

※クリンネスについてはすぐに出来ることのため、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）。

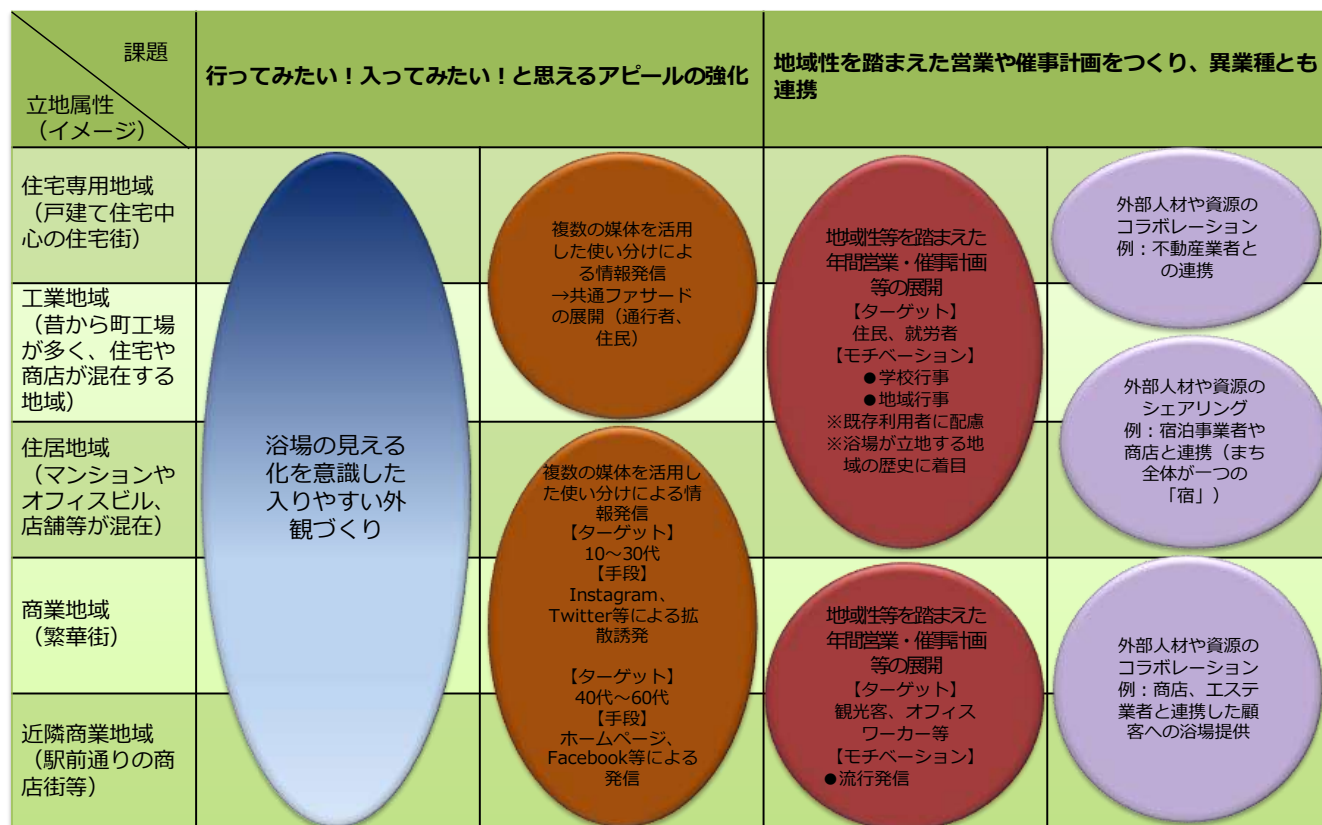
※留意点

- ・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）



※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に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。