

老舗企業の経営戦略からみる銭湯の生き残り戦略  
～老舗的経営で銭湯は生き残れるのか～

指導教員名：水越康介准教授

氏名：菅谷大雪

頁数：18 頁

## 目次

一章	はじめに .....	3
二章	先行研究 .....	3
2-1.	老舗企業の現状について.....	3
2-2.	事業承継問題.....	7
2-3.	グローバル化 .....	9
2-4.	老舗とベンチャー .....	10
2-5.	先行研究のまとめ .....	11
三章	事例研究 .....	11
3-1.	銭湯経営の現状 .....	11
3-2.	有限会社日の出湯 .....	12
3-3.	東京銭湯・TOKYO SENTO .....	15
五章	考察・まとめ .....	16
	参考文献 .....	17
	参考資料 .....	17

## 一章 はじめに

公衆浴場とは公衆浴場法（昭和 23 年 7 月法律第 139 号）において公衆浴場は、「温湯、潮湯又は温泉その他を使用して、公衆を入浴させる施設」と定義されているが、これらの営業を行う場合には公衆浴場法に基づき都道府県知事の許可を得なければならない。と定義されている。本論ではその中でも地域住民の日常生活において保健衛生上必要なものとして利用される施設で、物価統制令（昭和 21 年 3 月勅令第 118 号）によって入浴料金が統制されているいわゆる「銭湯」に主観を置く。

そのはじめは奈良時代にあるが現在のような形式が広く世に広まったのは江戸時代であり、当時は単なる浴場ではなくコミュニケーションの場としての機能も果たしていた。しかし、時代が進むにつれて健康ランドやスーパー銭湯などの施設が増加し、また各家庭にお風呂が備えてあるのが当たり前となるにつれてその数を減らしてきた。

本論では古くから経営している老舗企業の経営戦略を先行研究として取り上げることで現代で銭湯業界がどのようにして生き残っていくのかを事例をもとに検証していきたい。

## 二章 先行研究

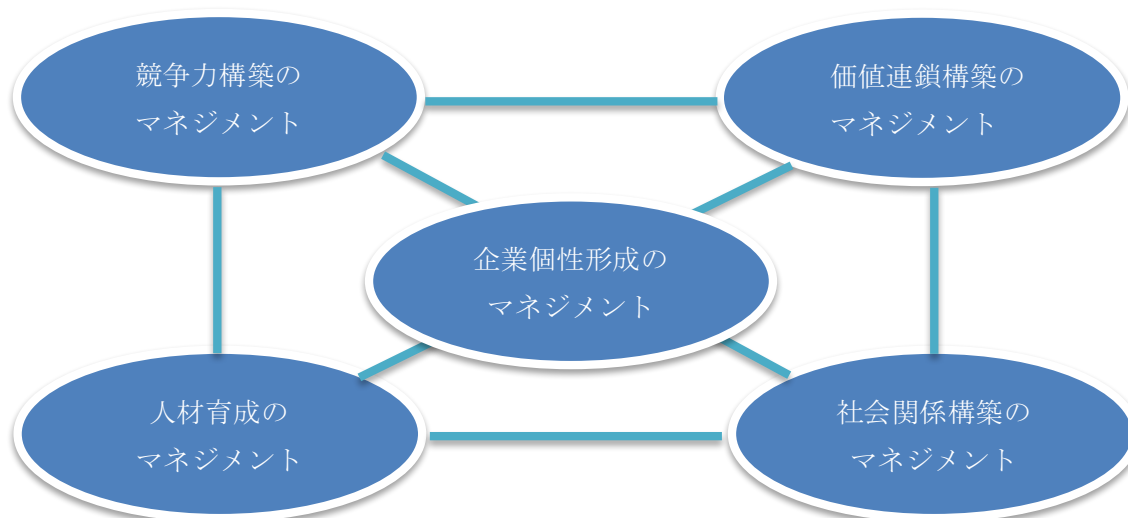
### 2-1. 老舗企業の現状について

辞書を引くと老舗とは「先祖代々の事業を守って（繁盛して）いる店。」などと記されているが明確に「何年以上続いている」といった決まりは見受けられない。本論では参考にした資料などに倣い 100 年前後存続する企業を老舗企業とみなし論を進めていく。

日本には 2017 年に創業 100 年以上となる老舗企業は、全国で 3 万 3,069 社存在し、全上場企業の 1 割強を占めている。一方で従業員数 10 人未満の企業は 54.2% となっておりそのほとんどが中小企業であることがうかがえる。また（森下・館岡, 2012, p. 108）によると「200 年以上続く長寿企業は、世界の 59 の国と地域にまたがって、8,916 社現存し、そのうち半数近くの 3,913 社を日本が占める。また、企業総数に対する出現率も日本が最も多い。」となっている。ここで重要なのは日本より遥かに昔から文明を得ていた中国などでもそれほど長い歴史を持つ企業はなかなか存在しない（中国 9 軒、インド 3 軒、ドイツ約 800 軒、オランダ約 200 軒）という点である。これについて（前川・末包, 2011, p. 17）では「日本では、歴史的に会社を大きくしたり設けることよりも、「続ける」ことに重きを置いてきた傾向がある。戦前の旧民法下の家制度でもとにかく次世代に「家」を継ぐことが当たり前のこととされてきた。」とし、この「続ける」という考えが多くの老舗企業を生み出しているとしている。現に老舗と業歴 30 年以下の企業の代表者の就任経緯をみると老舗では 9 割の経営者が同族から承継して代表に就任しているが、業歴 30 年以下の企業では同族からの承継は 4 割に留まっている。一方で後継者にフォーカスすると老舗の同族承継は 5 割程度となっており業歴 30 年以下の企業と比較すると 2.5 倍の値であるが、後継者不足の観が見られる。前川・末包（2011）同族経営については後ほど詳しく見ていく。

また、神田・高井（2012）は老舗企業が長期間にわたって存続してきた理由を「企業個性形成（企業が形成されるのは企業個性が顧客からの要望に合致し続け、また自らの理想

に向けて日々研鑽していくことを市場に積極的に発信していくことで企業個性が認められる)」、「競争力構築（競合するもしくは可能性がある他社と比較して顧客が自社を選んでもらえるかに関する知恵やそれを活かすこと）」、「価値連鎖構築（その企業の努力だけではなく仕入先や流通業、ロジスティック産業の協力が不可欠であり、さらに直接的な顧客だけでなく、エンドユーザーなどの間接的な顧客との関係性も配慮し相互的に成長することで長期的な関係を構築すること）」、「人材育成（老舗は中堅・中小企業が多いため体系化された教育スタイルではなく現場教育の質を高めることが必要である。またファミリービジネスの側面も強いいためどのような後継者を育成していくかも重要である。このように事業を継いでいくときには、さまざまな継ぐべきものを、人を通してどのように継いでいくのかという基本的な考え方）」、「社会関係構築（創業の地に根を深く下しているからこそ）」という5つの要素から理論的なフレームワークを構築した。



（神田・高井 2012, p. 74）から筆者作成

それぞれについて以下のようにまとめる。

#### I 企業個性形成のマネジメント

##### 経営理念・経営方針

神田・高井（2012）によると企業経営者は、社会にとって、従業員にとって自社がどうあるべきか、お客様に対してどうあるべきかを絶えず考え続ける。多くの利害関係者との関係を考慮しながら、自社の存在意義を明らかにしていく。その際にその答えにばらつきが出ないようにするために経営理念が必要とされる。老舗にはこの経営理念を形成するものとして家訓があることが多い。江戸時代の豪商たちが多く用いるようになった。「商家の家訓は、その表題、形式、内容、成立の理由はさまざまであるが、江戸時代のバブル経済期に当る元禄後の享保年間（1716～1735）に最も多く作成され、バブル崩壊時の厳しい反省の中から生み出されたものが多い。（前川・末包，2011，p. 82）」すなわち家訓には厳し

い現実をたくましく生き抜く庶民の知恵が示されており、時代を超えて次世代につなぐ先人たちの知恵と見て取れる。このことから企業の経営方針に当るものであり、存続し続けている老舗の中には創業時の家訓を形骸化させることなく、原点回帰や自ら変革を起こす際の指針として据えている。また伝わりやすい言葉に置き換えた社是や社訓とするなど時代の流れに左右されない基本理念としている。このように企業方針（家訓）を明確にすることによって、企業内で意思の統一を図ることができ、経営の目的、目標に向かって事業活動を展開することができる。

## Ⅱ 競争構築力のマネジメント

### ① 「のれん」づくり

「のれん」とは「店先に掛けられているモノとしての暖簾だけでなく、価値を表現する場合にも暖簾という言葉が使われる。（前川・末包，2011，p. 47）」現在では実際の暖簾ではなく企業名や商品名、マークなどによって消費者に製品やサービスに関わる情報提供している。このような「のれん」の機能はすなわち「ブランド力」と同義であるといえよう。老舗企業には中小企業が多く、広告費に資金を投資することは難しいためこのような「のれん」構築を重要視していると考えられる。企業と顧客の両者にとって価値（ブランド）を創造することで持続的競争優位になる。

### ② 企業変革

前川・末包（2011）によると老舗の多くは事業面の革新において本業つまりこれまで維持してきた中心的な事業領域から大きく外れた事業領域に進出することは少ない。すなわち本業の維持またその応用が中心であるこのことは老舗が伝統つまり基本理念の承継が経営の核であることと関連しているだろう。

神田・高井（2012）によると生産や販売のやり方に関して老舗は蓄積してきた技術、それを活かした商品・サービスを有し、それを引き継いできたことが商いの基盤となっているため変えられない素材や製法がある。大きな変革を導入するにはゆっくりと時間をかけて取り組むという漸進的な変革の方法論は老舗スタイルである。

## Ⅲ 価値連鎖構築のマネジメント

### ① 顧客関係

神田・高井（2012）によると老舗は長年にわたってその店を愛顧してくれる固定客づくりに長けており、顧客との関係を通して企業価値を高める。こうした関係を創っていくためには顧客認識をしっかりと行わなければいけない。固定客を把握し、上手に関係を構築していくことである。そうした関係づくりのポイントの一つは学習の輪づくりである。顧客の接点である接客では対話を心掛けることが必要である。一方的にこちらの言いたいことを言うのではなく、むしろ聞き手になることが対話の出発点となる。この意識が重要である。情報を市場から収集するとともに、他方では市場に対して会社について積極的に情報を発信する。情報発信が多いほど、情報流入も多くなるため情報を提供し合い学び合うという姿勢が必要とされる。もう一つのポイントは長期的な関係を創り込むことである。まずは、

自社の商品をお客様が最高の形で消費できるようにすることである。また自社が提供した商品やサービスを可能な限り長く利用してもらうために、アフターサービスを充実させることも関係づくりには不可欠である。更に将来に向けての意識も重要である。絶えず次の世代の顧客を意識した市場開拓を怠ることは、長期的に企業が存続していくためには必要不可欠である。

## ② 仕入先関係

神田・高井（2012）によると自社の強みを実現するためには、素材や原料から確保することが求められる。そしてその仕入先とともに自社の顧客に対して協力して最高の商品・サービスを提供する仲間として、志を一にすることが必要である。市場の変化に対応して、顧客に対してともに学び合い、成長し合う関係を作ることが出来れば、強みづくりにもつながり、強固な価値連鎖の構築が可能となる。

神田・高井（2012）によるとこうした関係づくりでは、情報交換が決め手となる。自社の商品やサービスに関する情報はもちろんのことその生産や販売などについても情報を共有していくことが望まれる。また市場動向や顧客に関して必要と思われる情報も不可欠であり、仕入先のビジネスを強化するために、先方が必要とする情報を提供することもある。仕入先そのものを十分に理解することは学び合う関係を創るには重要なこととなる。お互いを知ってはじめて、協力し合えるからである。そのためには、仕入先の経営はもちろんのこと、経営陣の人となりを理解することも相互学習を促進させることにつながると考えられる。

## IV 人材育成のマネジメント

### ① 従業員教育

老舗は江戸時代の番台制度（「丁稚」として雑用をこなし、そこから「手代」になると商売上の業務を実践し、一人前を目指す。「手代」から「番台」になるまでは20年ほどを要したといわれる。）のころのようにOJTを意識していることが多い。従業員を大切にすると人材育成を行うことで従業員一人ひとりが育ち、世間から認められることが老舗の信用につながるのである。

また、「従業員の個性や希望を考慮して育成を考え、努力目標を持たせ、自分のキャリアを描けるように必要とされる技能などを示している。しかもこうして手塩にかけて育てた従業員が辞めてしまうことを避けるために、彼らの定着化に向けても努力を惜しまない。（神田・高井，2012，p. 85）」とある。Abegglen（1958）も日本の特徴的な経営制度の一つとして終身雇用を挙げており、このような考え方が日本に多くの老舗企業が存在する一因となっているのかもしれない。

### ② 後継者育成

老舗は後継者選定に関して社内で輻輳が生まれにくいようルールが明確に提示されている場合が多く、経営の継承と経営者の継承を連動させている場合が多い。すなわち社内で経営者を育成することであり、現場でのから始まり多数の部署を経験することで人脈を作り

上げていくことにもつながるのである。

後継者育成、人材育成については2-3で詳しく取り上げる。

#### V 社会関係構築のマネジメント

最も老舗企業が意識しているのがこの項目であった。後継者の育成では、社外人脈の重要性を意識していたように経営にあたっては、社外との関係を活かすことが必要である。社外で一番近い存在は、その会社が本社を構えている地域コミュニティである。その次に近い存在は同業者団体や商工会議所などの経済団体である。そうした社外との関係から学習の機会を得ることは会社運営にとって大きなプラスとなる。そのような学びは、永続経営へとつなげることも欠くことのできない知恵である。

「長期にわたってビジネスを営んできた老舗は、業界にとっても、またその地域にとっても欠くことのできないプレイヤーである。老舗は業界や商工会議所などの社外活動に積極的に参加、関与しているし、そこで異業種や世代を超えた広い人脈を創り込んで、社外からのアドバイスや助言を得ている。(神田・高井, 2012, p. 89)」

自社のビジネスと地域価値の相互作用を重視し、さらに地域価値を高めていくための努力をしているといえる。

一方で森下・館岡(2012)では企業理念の持続性や地域性、顧客とのコミュニケーションに関してはおおむね神田・高井(2012)と同じだが持続性に関しては「身の丈経営。本業に徹する。次世代に引き継ぐための長期的視野。大きくできる機会にも、家訓などで大きくすることを戒めてきた。利益がでることが分かっているときは、人を雇ったり、設備投資を積極的に行うのが従来の経営学だが、これに反している。(森下・館岡 2012, p. 182)」としている。長期的な競争力を構築するためには短期的な動きに対応するだけではなく、将来的な経営ビジョンに基づいて緩やかに変革を遂げることが求められるのである。急激すぎるビジネスの変革は、老舗企業が培ってきた顧客との結びつきや取引先との関係を壊すことになりかねないためである。また中小企業が多くを占める老舗企業であるが故経営者の目の届く範囲で事業を展開している。「何ができるかではなく」「何ができないか」について明確な基準があるため事業実現の可能性について明確に判断できるのであろう。新規事業に進出しないというわけではないが「あくまで本業を助けるためにやっているもので補助エンジン(東京商工会議所)」

## 2-2. 事業承継問題

2-1. でも示したように老舗企業では従業員教育や後継者育成をうまく行うことにより事業を承継してきた。しかし現在少子高齢化が進んだこともあり経営者の高齢化が進んでいる。70歳以上の自営業主の構成比は1079年から2002年に掛けておよそ3倍となっている。前川・末包(2011)では中小企業金融公庫(現・日本政策金融公庫)のアンケート調査を用いて中小企業における事業承継の現況について分析している。全体で見ると後継者が「決まっていない」企業が56.2%、代表者が60歳代の企業の40.1%、代表者が70歳代以上の企業の30.6%で後継者が決まっていない。また事業承継の課題では「後継者

の教育」が7割強と高い値を示している。また老舗企業90社を対象としたアンケートでは「69%が創業者一族の「完全支配」、21%が「過半数支配」、7%が「過半数以下の支配」となっており、非一族支配は3%にすぎない。(前川・末包, 2011, p. 132)」また後継者の形態では65%が長男を後継者とする「長子相続」、22%が「一族で承継する一族内の相続」、7%が養子を迎えての「養子相続」となっている。これらの結果から老舗に多くが創業者一族、創業者一族による承継を前提としたファミリー企業(同族企業)であると考えられる。

ファミリービジネスとは創業者の家族や親族が代々所有し、経営を支配している企業。またその事業。家業である。近年、欧米では創業者一族によって所有や経営が行われている「ファミリービジネス」の経営手法への関心が急速に高まっている。日本では「同族経営」、「家族経営」はファミリーメンバー間の争いや企業不祥事と結びつけられて語られることが多く、また Abegglen(1958)が求人・採用の全過程をみると家族的影響力の作用が非常に大きいと述べているようにファミリービジネスはその不公平性などマイナスの側面が注目されてきた。しかし欧米では以下にみるようにファミリー企業の高い利益率と資本効率、不況に対する強さ、雇用や地域社会への貢献といった面が評価されているのである。(商工総合研究所, 2014, p. 2-3)

帝国データバンク(2009)によると日本では企業数の約95%をファミリービジネスが占めているといわれる。注目すべきはファミリービジネス企業には老舗企業、長寿企業も多い、日本の業歴100年以上のファミリー企業数は3万社と推測されており、欧州(6,000社)、米国(800社)を大きく上回っているとされる。

日本の上場企業を対象にした調査では利益率、資本効率ともにファミリー企業が非ファミリー企業に比べて高い値を示している。

また中小企業も含めたより広い範囲の企業についてみると、経済産業省「企業活動基本調査」と中小企業庁「企業経営基本調査」のデータを用いてサンプル企業約5,000社を対象に行った実証分析では、オーナー経営企業(ファミリー企業)は非オーナー経営企業に比べて、生産性(労働生産性、TFP(全要素生産性))上昇率は年率2%程度低くなっているが、6年後の企業存続確率に関しては10%程度高いという結果が得られている。ファミリー企業は非ファミリー企業に比べて、成長性ではやや劣るものの、存続性は高くなっており、成長よりも事業の継続を重視するという企業経営の傾向がうかがわれる。(商工総合研究所, 2014, p. 4)

ファミリービジネスの課題に関して「ファミリービジネスでは「所有」と「経営」という2つの要因に「創業者一族(ファミリー)」という第三の要因が加わっており、所有、経営とファミリーという3つの要因のバランスを取りながら経営することが求められる。如何にしてファミリーという要因をビジネスと均衡させていくかがファミリービジネスに特有の大きな課題である。(商工総合研究所, 2014, p. 5)」とある。ファミリー企業では経営と所有が一致しているため経営者と株主の利益相反は起きにくい。また、短期的には市場や



株主に左右されないため、迅速な意思決定や長期的な視点に立った経営が可能という長所がある。その一方でファミリーメンバー間の利益相反、経営者の独走、事業継承の失敗というリスク要因も内包している。ファミリーの関与が有効に機能すれば優れたパフォーマンスを示すが、逆にうまく機能せずに事業との調整に失敗した場合には、パフォーマンスが大きく低下し、企業業績の悪化、不祥事の発生なども起こりかねない。これらをうまく調整していくためには、ファミリーが持つべき使命感、価値観、行動規範等が明確に示され、ファミリーメンバー、従業員等によって使命感、価値観等が共有されていることが必要である。

#### ファミリービジネスの特性

長所・プラス面	短所・課題・リスク
① 長期的視点に立った経営	① 事業承継（後継者選び、資金対策）
② 長期業績と持続的成長の重視	② ファミリー内の紛争
③ 継続性の重視	③ 人事の不平等
④ ステークホルダーとの長期的関係の重視	④ ガバナンスの欠如
⑤ 固有の企業文化	⑤ 硬直的、排他的な企業風土
⑥ 企業理念・目的の共有と承継を重視	⑥ 企業の私物化、公私混同
⑦ 雇用維持と人的投資の重視	⑦ コンプライアンスの欠如
⑧ ブランド、信用の重視	⑧ 伝統、既存事業への過度の依存
⑨ 迅速な意思決定	

（商工総合研究所より筆者作成）

商工総合研究所（2014）ではこれらの長所・短所を踏まえたうえで「長い業歴を持つ老舗企業はファミリービジネスゆえの課題やリスクを克服し、ファミリービジネスの長所を十分に発揮し、プラス面を採り入れることで事業環境の変化、経営の危機を乗り越えて長期にわたって事業を継続させ、有形、無形の経営資源を蓄積しているといえよう。（商工総合研究所, 2014, p. 7）」としている。

また人材育成にも課題を持っている。大きな問題点としては「時間的余裕のなさ」と「指導する人材の不足」が大きな理由として挙げられた。老舗では、従業員の育成についても様々な取り組みが行われ、その老舗側の取り組みは従業員を大切にすることを背景としている。「また、「従業員を大切にすること」といった評判を有する会社では、企業と従業員の間には信頼関係が構築されている。信頼関係の構築や人材育成にあたっては、企業と従業員が価値観を共有できるかがカギとなる。（前川・末包, 2011, p. 137-138）」としている。逆を言えば人材育成について課題がある現在は信頼関係の構築にも影響が出てしまうと考えられる。

### 2-3. グローバル化

生活の周りを見渡すと多くの海外の国とつながりがあることがわかる。衣食住のサービスをみても海外との関係を抜きにしては成立しないものが多い。老舗においてもこのよう

なグローバル化を見据えていく必要がある。前川・末包（2011）国際化やグローバリゼーションという言葉には広い範囲で用いられる。現代ではインターネットなどの普及によりヒト、モノ、カネ、情報の国境を越えた移動が容易時代であり、そのような社会で異文化を理解せずにビジネスを継続していくことは困難である。老舗は老舗であるがゆえに伝統的もしくは固有の文化を持っているものが多い。「この伝統性や固有の文化を保持しながら、グローバル化する時代に、老舗はどのように適応していくかが問われる時代なのである。（前川・末包, 2011, p. 251）」すなわち老舗を継続させていく中で異文化の理解という「内なる国際化」への挑戦にも結び付いていく。公共機関、公共施設で日本語と英語の表示に加えて中国語や韓国語が併記されている場合が増えている。これは公共物だけではなくホテルや旅館などでも見受けられる。また前川・末包（2011）はグローバル化の興味深いケースとして高知伝統の土佐和紙に見せられたオランダ人が土佐和紙の魅力を再発見させようと試みている例を挙げている。このように日本の文化とその文化に密接に結びついたビジネスも増加してきている。

#### 2-4.老舗とベンチャー

ここではベンチャーと老舗を比較していく。

前川・末包（2011）によるとベンチャー企業は新たな技術や知識を持って創業し、製品や市場を創造することを原動力としている。また組織は整っていないため創業メンバーのチーム力と創業者のリーダーシップが経営に大きく影響してくる。最初は経営資源に乏しいためネットワークを活用して活動を展開する。そして製品が市場に受け入れられ規模が徐々に拡大し、メンバーが増えるとともにリーダーシップの危機が生じる。お互い不足するものを補い合うチーム力だけで組織形成することは困難なため適切に組織を創り上げていく必要がある。戦略についても同様に成長に合わせて戦略を再定義していく必要がある。

前川・末包（2011）によると上記のように創業年数がそれほど長くないベンチャー企業であっても内部、外部から変わることを求められる。ともすれば老舗はベンチャー企業以上にあらゆる側面において変革を経験してきたのである。社会一般的には老舗は安定した経営を続け、たくさんの経験を重ね、多くの人に受け入れられ今後の経営についても心配ないだろうという安心感を持っている。そのように認知されるのは老舗が変えるべきものと変えないものを明確にし、変革を実行してきたからである。安定した段階とそれを壊して次の段階へと移行する変革期を繰り返すことで企業は持続的に成長することが可能となる。

2-2 で見てきたような老舗の特徴がある。しかしこれらにこだわりすぎることで強みを弱みにしてしまうことがある。老舗は現在に至るまでに様々なことを蓄積しているためその蓄積のみで経営を続けていける場合もある。老舗をつぶさないという消極的な思考に変化すると過去の経験や蓄積に基づいてのみ活動するようになる。これは老舗だからこそ生じる可能性のある制約行動である。長年の経営から老舗はそれぞれ経営に対する確固たる枠組みを持っている。しかしそれに沿って経営活動を行うだけではなく、当たり前と思ひ、

意識さえしなくなったことに対して主体的に疑いを持ち、必要な場合はそれを捨て去ることが重要となる。「現状を見つめ、過去に過度に依存せず、必要な変革を続けていくことができる企業が、あたかもベンチャーのようにこれまでを破壊し挑戦し続ける企業こそが、老舗といえる。(前川・末包, 2011, p.76)」

## 2-5. 先行研究のまとめ

2章でみてきたように老舗の存続してきたのは企業個性形成、競争構築力、価値連鎖構築、人材育成、社会関係構築という5つの要素からなるマネジメントを効果的に実施してきたからである。その根底の考えには日本独自の「家制度」の「家」を絶やさない、家業をつないでいくという意識があったからである。後継者、人材を育成し次の世代につないでいく様子を前川・末包(2011)では駅伝に例え3つの特徴をあげている。一つはチーム全員が団結して個人プレーをすり合わせ全体最適を目指す「和の精神」、二つ目は過去から未来へ全員がタスキ一本に集中して引き継いでいくタスキの引継ぎ、そして3つ目が作られた道(トラック)ではなく試合ごとに自然環境に左右されるというコースの山あり谷ありである。しかし現代では2つ目のタスキの引継ぎに問題が生じている。ファミリービジネスを重視していた今までの経営では後継者が見つからず多くの中小老舗が存続の危機にある。

また、これからの時代で経営を続けていくために「内なる国際化」も行っていかなければならない。現在急激に数を減らしている銭湯についてもこのようなフレームワークが適用されるのか、もしくは5つすべてがそろわなくとも存続していけるのかを課題の解決法とともに見ていきたい。

## 三章 事例研究

### 3-1. 銭湯経営の現状

はじめに書いたように銭湯は長い歴史を持つ国の伝統文化であり、東京を訪れる多くの外国人が、体験を通して日本への関心を深めることのできる観光資源の一つでもある。昨年、公衆浴場組合は、外国人の理解を促進するよう銭湯の歴史や入浴マナーなどについて記載したパンフレットを英語や中国語などの多言語で作成し、羽田空港の東京観光情報センターなどで配布した。また、初めて利用する外国人向けに、銭湯の入り方を掲載した多言語表記のポスターや、日本語と外国語の併記によりまして指さしで会話するマニュアルを作成し、銭湯の受付などに備えるという取り組みも実施したところでもある。今後も、六年後の東京オリンピック・パラリンピックの開催を見据え、ホームページの多言語化を初め、公衆浴場組合が銭湯の魅力を紹介するPR経費の一部を助成するなど、積極的に支援をしていく予定ではあるが、それ以前に銭湯自体が急速にその数を減らしている。

1965年ごろには全国で約2万2000軒存在していた。しかしその後風呂付住宅や健康ランド、スーパー銭湯などが増加したこともあり2013年には約5,200軒にまで減少している。都内で見ても約2,600軒から800軒にまで減少している。数だけ見ても業界全体が大きく衰退していることがわかる。歴史のある銭湯も例外ではない。近年では有形文化財に登録されていた大阪府の美章園温泉が平成20年に閉業した。

売上高だけ見ても都内の銭湯のうち約4分の3が年間売り上げ2,000万未満となっている。地代や光熱費、人件費や機材メンテナンスを差し引くと半分程度となってしまふ。現在は各自治体から補助金が出ているため経営を維持できている銭湯もあるが補助金が打ち切られた場合ほとんどの銭湯は店じまいをしなければいけない。そうならないためにも各銭湯は純粋な入湯者を増加させるために様々な工夫をしている。

銭湯を経営している土地、建物がだれのものであるかという点によって対応策も変わってくる。土地や建物を経営者自身が所有していればランニングコストは最低限で済むため改修工事等に費用を回すことが可能である。また経営者が若いのであれば高額のローンを組むことができる。そのような銭湯が新しい形の銭湯経営を生み出している。

ここではwebを活用し、さまざまな新しい取り組みを行っている二つの事例を見ていきたい。

### 3-2. 有限会社日の出湯

日の出湯は台東区浅草にある江戸時代末期から明治初期にかけて創業した老舗の銭湯である。(現在の建物に移転したのは2000年)また大田区蒲田にも「大田黒湯温泉第二日の出湯」を構えている。

現在の経営者である田村祐一さんは大学を卒業後に実家がもともと経営していた「有限会社日の出湯」に勤めた(日の出湯HP, <http://hinodeyu.com/>)。上記の「大田黒湯温泉第二日の出湯」で下働きをしたのち、現在の日の出湯を引き継いだ。当時の浅草日の出湯はオーナー経営だったため実際に管理していたのは雇用されたスタッフであった。そのスタッフが退職する際に銭湯経営を終了し別事業へ転換する案もあったが、リスクを考えお金をかけず工夫次第で事業を進めることができるのが銭湯経営の維持であると考えた田村さんが事業を引き継いだ。田村さんは日の出湯でブログを更新しているがそれとは別に“SAVE THE 銭湯”というwebサイトを運営している。これはクリエイターと対談し、日の出湯の話でなく、銭湯業界についてアイデアを出すなど、ウェブマガジンのような見せ方で運営されている。いくつかピックアップしてみたい。

第一回(SAVE THE 銭湯, <http://lwp-magazine.com/2013/09/10/hinodeyu/>)ではベストセラー作家でありビジネスコンサルタントでもある村尾隆介さんとの対談では「世間の変化に合わせて銭湯も変わっていかなければいけない」というテーマの下に対談が行われた。村尾は銭湯の拘束時間が長く、コストが厳しいため家族経営が多いことを踏まえた上で人々のライフスタイルが変わり銭湯が日常生活から外れた今、銭湯も「お客様を待つ」から「お客様をつくる」という方向に変わっていかなければならないとした。どこの家庭にもお風呂がある今の時代「どんな機会に銭湯をつかえばいいのか?」「どんなメリットがあるのか?」というのを銭湯側から切り出していかなければならない。ひとつの銭湯ががんばるのではなく業界全体で取り組んでいくのである。この対談では「お金がないならアイデアで」ということで「今現在、手に持っている武器を使う」すなわち銭湯をお風呂としてみるのではなく都内では珍しい「大きな空間」と考える。すなわち「お風呂の提案」で

はなく「空間の提案」をするという発想の転換をするのである。たとえば、チームづくり  
に頭を悩ませているマネージャーや経営者に対して「銭湯で勉強会やミニセミナーを開催  
しませんか？」と提案する。普段はスーツを着て働いている仲間が、気軽な格好で地べた  
と一緒に座って、銭湯で対話を行う。それが終わったら、一斉にお風呂に入り、軽く食事  
に行く。オフサイトのミーティングや研修の場として町の銭湯を使ってもらうことで困り  
ごとの解消を担っていく。対談の最後に村尾は「田村さんのような方が、これを勝手に業  
界から得た”自分の任されごと”として捉え、次々に大なり小なりの改革をしていって、  
イケてる銭湯オーナーとしてメディアに出ていくべきです。」述べている。

美作市地域おこし協力隊の東大史さんは銭湯を学びの場として捕らえた考え方をしてい  
た。お風呂で悪さをすれば、知らない方からしてはいけないこと（特にマナーやしつけ）  
を学ぶことができる。このことから銭湯存続の鍵を子供としている。敷居が高いイメージ  
がついてしまった銭湯では「こどもの無邪気な行動」によって敷居を下げることができ  
ということである。また前述のマナーやしつけに関しても公共の場を利用して躾をするこ  
とで家庭だけで子供をしつける難しさを解消できるとしている。また大人に対する学びの  
場として POP 専門家の増澤美沙緒さんは商店街や街の小さな商店などの活性化セミナーを  
提案している。風呂と一緒に入ることによって立場や肩書といったものを洋服と一緒に脱  
ぎ捨てられ、変に自分の立場を意識したり主張することがなく本音で話できることから小  
さな商店が互いのお店の長所を見つけて、活かして、発信し続けていくことで地域を活性  
化することができる。

日の出湯では上記の対談を生かした催しをいくつか実施している。

1つ目ははだかの学校（はだかの学校 HP, <http://www.sento-manabi.com/>）である。2017  
年 3 月より月一回程度の頻度ではだかの学校という銭湯を地域の新たな学びの場として捉  
え、地域の学びの場としてお風呂の中で授業を行うイベントも行っている。これは俳優で  
あり実業家でもある伊勢谷友介さんの経営する株式会社 REBIRTH PROJECT と広告代理店で  
あるアサツー・ディ・ケイの共同で立ち上げられたものである。

「再生」をコンセプトに掲げるリバースプロジェクトは、「はだかの学校」のテーマを「温  
故知新」とし、日本の古き良き文化や風習をそのまま再生させるのではなく、さらに新しい  
価値を提案したり、時代にあった見せ方で再定義を試みている。(bouncy, 2017 年 8 月 26 日,  
<https://bouncy.news/3436>)」

きっかけは田村さんが 2014 年夏に日の出湯で戦争体験を持つ常連のお客さんに、戦時中や  
東京大空襲の話聞く会を催し、20 人ほどの若者が集まったことから始まる。日の出湯に  
は昔からある畳屋、溶接業者、マグロ漁船に乗っていた元漁師など様々な客が集まる。そ  
こから「銭湯はいろいろな特技・知識を持った人が集まる稀有な場所ではないか」と考え  
この企画を実行に移した。このイベントは参加費は銭湯入浴料の 460 円のみで参加できる。  
参加は Facebook から申し込む形となっているため、より気軽に参加できるようになってお  
り、これまでの講義の内容は老舗料理道具店の方の話、落語について、囲碁の初心者講習、

猫の保護、就活、江戸切子、バスタイムの話と老若男女様々な人が楽しめる内容となっているため銭湯に触れる機会が少なかった人にも興味を持ってもらえるようにしている。また講義は銭湯の浴室で行われるため講義後にそのままお湯につかれ日の出湯の良さも知ってもらうことが出来る。

2つ目はダンス風呂屋である。ダンスフロアとかけたこのイベントは日の出湯オリジナルではないが店舗利用してのサイレントフェスである。サイレントフェスとは専用のワイヤレスヘッドホンを使ってオンタイムのDJやライブを共有するもので周りから見ると無音に見えるので騒音問題にもならない。日の出湯は住宅地の中のビルに入っているためもってこいといえます。銭湯で音楽フェスをやる意味について主催者であり Ozone LLC 代表の雨宮氏は (bouncy, 2017年6月19日, <https://bouncy.news/1989>) の主催に対して「心と身体、ひいては「場」を温めるという意味では、銭湯も音楽も共通しているので、相性が良いのかなとも思いました。過去にはイベントが終わった後に初対面のお客さん同士で仲良くなって飲みに行くっていうのも実際にありましたね(笑)」と回答している。また田村さんは (bouncy, 2017年6月19日, <https://bouncy.news/1989>) の同様の質問に対して「ウチの集客を増やすということもそうですけど、今まで銭湯に行ったことない人がイベントの参加をきっかけにして親しんでくれて、地元に戻ったときに銭湯に行ってもらおう。もっと銭湯を身近に感じてもらうことがねらいです。」と回答している。自店だけではなく銭湯業界全体に目を向けてもらえるように取り組んでいることがわかる。

また壁絵についてもいくつか談義が交わされている。

イラストレーターのいずみ朔庵さんとの対談では銭湯がむかし地域のかたがたのコミュニケーションの場であったことから「銭湯から新しい地域コミュニティ」を作るという観点から案を出している。ひとつは銭湯が日本文化であることあることから日本の古い伝統的なものと相性がいいと考え落語や講談、浪曲のような興味はあるがいったことのないもののきっかけづくりをするというもの。もうひとつは伝統があるため一見崩しにくいと思われている銭湯の内装を変更するというもので、暖簾を派手な柄にしてみたり壁絵をファンキーな富士絵にすることで単なるギャラリーではなくお店の一部を見せる作品にすることである。またアートディレクターの村田星子はプロジェクションマッピングを用いて、壁絵や湯船に癒される情景を投影することでより癒される空間を作ることを提案している。実際に営業中ではないが前述のダンス風呂屋ではプロジェクションマッピングを利用しての演出を行っている。

大田黒湯温泉第二日の出湯では壁絵に関してふたつの施策を行っていた。

1つ目は2014年にアウディジャパンの公式フェイスブックの20万いいね！を記念してコラボレーションしたものである。(ベストカーweb, <https://bestcarweb.jp/news/688>) 富士山をバックにアウディR8スパイダーが描かれている横10メートル以上、高さ2メートルの巨大な壁絵である。銭湯入り口の暖簾、男湯、女湯それぞれの暖簾、風呂桶にはアウディのシンボル、フォーシルバールリングスが描かれ、細部までこだわられている。反響

については「最近銭湯に来るのはお年寄りばかりだから、嫌がるかなとも思いましたが、実際に見るとこの絵いいね、と好評です。クルマに興味がないような女性もけっこう注目していますね（ベストカーweb, 2014年11月23日）」

このように予期していなかった客層に興味を持ってもらうほか、外国の自動車メーカーと日本の老舗銭湯というまさに和洋折衷であり、インバウンドにも二歩の文化に興味を持ってもらう一因になるかもしれない。

2つ目は「シン・ゴジラ」とのコラボレーションである。（東京都浴場組合 HP, <http://www.1010.or.jp/>）羽田空港や多摩川、池上本門寺、かまたえんの屋上観覧車、商店街など大田区の風景と迫力満点のゴジラが楽しめるものとなっている。これはロケ地として大田区内が多く使用されたことから大田区とシン・ゴジラがタイアップして行ったキャンペーン事業である。オーディオの例同様に壁絵だけではなく暖簾もシン・ゴジラ仕様となり話題を呼んだ。

ほかにも様々な案が出ているが最も多いのが「地域の情報を発信」、「コミュニケーションの場」という2点であった。このことから銭湯にはまだ昔ながらの地域のコミュニケーションの場という意識が残っているのであろう。なかでも経営を行ううえでは番台（日の出湯は主に田村さん）

また、実現していないアイデアとして女性向けの「化粧水、乳液などの設置」、「地域のイベントスペースとしての銭湯」、「ソーシャルメディアの活用」などがあった。これら施策を行っている銭湯を次で紹介していきたい。

### 3-3.東京銭湯-TOKYO SENTO-

「ダイヤモンドオンライン」（2017年4月16日）では日の出湯をはじめとした近年注目を集めている銭湯を紹介したうえで「これらの銭湯に共通するのは、20代から30代の若い世代が運営にあたっている点だ。こういった新しい銭湯の話題も手伝って、このところ、銭湯がじわじわと注目を集めている。その火付け役になったのが、「東京銭湯 - TOKYO SENTO - 」というWEBメディアである。」と一つのwebサイトを紹介している。東京銭湯 - TOKYO SENTO - (以下東京銭湯)では若者目線で銭湯の情報や楽しみ方、イベントを発信している。

（東京銭湯 - TOKYO SENTO -HP, <http://tokyosento.com/>）各地のがんばっている銭湯を紹介する記事を皮切りに、モデルやアイドルが銭湯で撮影をする「『ゆ』はかわいい-you are kawaii」というコーナーや、銭湯が大好きな人物（これも若者）をクローズアップする「Humans of NEW YORK」。不動産屋とタイアップして「風呂なし物件ツアー」も開催している。名前に東京とあるが全国の銭湯の紹介意を行っている。また、株式会社バスクリンの銭湯部とのコラボ企画も行っており、この企画の中では実際に羽田空港国際線ターミナルでおこなわれた「羽田空港でSENTO文化を世界に発信するイベント」にも参加し、海外への発信も行っている。この東京銭湯の運営が経営しているのが埼玉県川口市にある喜楽湯である。喜楽湯では女性用の化粧水、乳液の設置やTwitter、Facebook、InstagramとそれぞれのSNSでの情報の発信と3-2の日に日が出湯が実現していなかったことを行っており

東京銭湯のターゲットと同じく若者向けの施策となっている。喜楽湯の取り組みで最も注目したいのが毎週土曜日に地域と連携した様々なイベントを行っている点である。内容としては古着屋や飲食店による出張販売や地域の方とのフリーマーケット、ライブイベントなどであり地域で相乗効果が生まれている。

また東京銭湯ではホームページで銭湯を残したいが体調などの問題で経営を続けられない経営者にたいして経営の委託を呼び掛けている。現在でも全国で週1軒程度のペースで廃業している銭湯を少しでも残していこうということから活動している。

## 五章 考察・まとめ

企業個性形成、競争構築力、価値連鎖構築、人材育成、社会関係構築の点から事例を見ていく。

企業個性形成、人材育成については目立った特徴はなかった。

【競争力構築】経営を回復している企業は独自の施策を行っていることが多い。日の出湯の場合は銭湯を「空間」という別の見方でとらえたり、伝統として受け継いできたもの（壁絵）を利用しておりまったく新しい事業へは流れていない。しかしその取り入れ方は老舗特有の漸進的な取り入れ方ではなく外部からの助言をもとに比較的早い段階で採用しているためベンチャー的成長である。

【価値連鎖構築】いわゆる老舗のメーカーなどであれば商品自体に時代はそこまで関係してこないが銭湯ではまず若者に「銭湯に行く」という習慣がないためそれを放置してしまうと顧客は減少の一途をたどるのみである。そのため事例で取り上げたどちらの経営者も施策として日の出湯は一度でも来てもらうきっかけづくりとして目新しさを、東京銭湯ではアイドルなど若者が興味を持つコンテンツを取り入れ、SNSで発信していくなど若者への訴求を非常に重視している。

【社会関係構築】銭湯はその昔は地域の社交場としての役割を果たしていたが近年ではそのような光景は見られなくなってきた。しかしそれは間違いであり日の出湯のようにその地域の様々な人が集まる銭湯だからこそ最もその地域について知ることができ、広めていくことが可能であるし、喜楽湯のように地域の共有のコミュニティの場として知ってもらうことで地域との相乗効果を生むこともできる。

また後継者問題ではいままで銭湯に触れてこなかった若者がこれまで見てきた事例のような施策を行うことで銭湯経営に興味を持つ若者が出てくる可能性もある。多くの自治体では銭湯を新たに開業できないため今ある形を守っていくということも重要であり東京銭湯のような経営を引き受けることは銭湯の保存にもつながっていく。

このように銭湯は「個」として業界内で競合していくのではなく、業界全体で協力し合いそれぞれの所属する地域のものとして存続していくことが最善であると考えられる。

今回の事例では東京都と埼玉県の銭湯を用いた。この2つの地域の入湯料はそれぞれ460円と430円である。一方で全国で入湯料が一番安い地域は長崎県で350円である。110円の差が出てくれば行う施策も変わってくるだろう。460円であれば風呂に入る



だけでは高いと感じる人もいるためほかに付加価値をつけることで顧客を集めている。しかし350円であれば入浴頻度や水道料金、ガス料金などの兼ね合いで単純に金銭的な優位が出てくる可能性も考えられる。今回の論では付加価値に重きを置いたため、このような生活の中での利点については判断できなかったが地域ごとによって研究結果は変わってくるかもしれない。

## 参考文献

- ・一般財団法人商工総合研究所（2014）「老舗企業の研究」『調査研究事業報告書』。
- ・神田良・高井透（2012）「非老舗と比較した老舗経営の特質」『情報科学研究』、21号、71-91頁。
- ・帝国データバンク（2009）『百年続く企業の条件』朝日新聞出版。
- ・前川洋一郎・末包厚喜編（2011）『老舗学の教科書』同友館。
- ・Abegglen, James C. (1958) The Japanese Factory—Aspects of its Social Organization. (占部都美訳『日本の経営』ダイヤモンド社、1958年)

## 参考資料

- ・東京商工リサーチホームページ、最終閲覧日2017年12月25日。  
([http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20161202\\_01.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20161202_01.html))
- ・森下あや子・館岡康雄（2012）「日本の経営と老舗企業」『2012年春季全国研究発表会』、181-184頁。
- ・東京都浴場組合ホームページ、最終閲覧日2017年12月31日。( <http://www.1010.or.jp/> )
- ・厚生労働省ホームページ、最終閲覧日2017年12月31日。( <http://www.mhlw.go.jp/> )
- ・東京商工会議所ホームページ、最終閲覧日2017年12月31日。( [www.tokyo-cci.or.jp/](http://www.tokyo-cci.or.jp/) )
- ・文化庁「有形文化財登録抹消について」、最終閲覧日2018年1月16日。  
( [http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkazai/shokai/yukei\\_kenzobutsu/massho/kaitai.html](http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkazai/shokai/yukei_kenzobutsu/massho/kaitai.html) )
- ・東京都議会「平成二十六年度各会計決算特別委員会第二分科会速記録第四号」、最終閲覧日2018年1月16日。  
( <http://www.gikai.metro.tokyo.jp/record/special-accounting/2015-13.html> )
- ・Business Journal「街の古びた銭湯、潰れない謎…瀕死の銭湯業界、「工夫」で人気殺到の店出現?」、最終閲覧日2018年1月10日。  
( [http://biz-journal.jp/2016/08/post\\_16318.html](http://biz-journal.jp/2016/08/post_16318.html) )
- ・日の出湯ホームページ、最終閲覧日2018年1月14日。( <http://hinodeyu.com/> )
- ・大田黒湯温泉第二日の出湯、最終閲覧日2018年1月14日。( <http://www.hinodeyu.net/> )
- ・LWP magazine「銭湯業界を救え！浅草日の出湯が取組む銭湯のミライを描くWEBサイト「SAVE THE 銭湯」」、最終閲覧日2018年1月14日。  
( <http://lwp-magazine.com/2013/09/10/hinodeyu/> )

- ・～銭湯の未来を創る WEB マガジン～ SAVE THE 銭湯！銭湯オーナーとクリエイターによる銭湯救済案、最終閲覧日 2018 年 1 月 15 日。(http://savethe1010.com/)
- ・はだかの学校ホームページ、最終閲覧日 2018 年 1 月 15 日。(http://www.sento-manabi.com/)
- ・はだかの学校 Facebook ページ、最終閲覧日 2018 年 1 月 15 日。  
(https://www.facebook.com/sento.manabi/)
- ・bouncy はだかの付き合いを通じて学びを楽しむ「はだかの学校」、最終閲覧日 2018 年 1 月 15 日。(https://bouncy.news/3436)
- ・ダンス風呂屋ホームページ、最終閲覧日 2018 年 1 月 15 日。  
(https://www.silent-it.com/dance-floor)
- ・ベストカーweb「老舗銭湯にオーディオ R8 スパイダーの壁画が出現！」最終閲覧日 2018 年 1 月 15 日。(https://bestcarweb.jp/news/688)
- ・ダイヤモンドオンライン 湯業界復活!?仕掛人は 20～30 代の若者たち、最終閲覧日 2018 年 1 月 16 日。(http://diamond.jp/articles/-/123812)
- ・東京銭湯 - TOKYO SENTO -ホームページ、最終閲覧日 2018 年 1 月 16 日。  
(http://tokyosento.com/)