

長野県の温浴事業の現状と課題

林 昌孝

〈目次〉

1. はじめに
2. 温浴事業
3. 温浴事業及び長野県内の温浴事業の分類と位置付け
4. 採算ラインの推定
5. 実態調査
6. 現状把握
7. 課題の整理
8. おわりに

参考文献

1. はじめに

長野県は、自然環境に恵まれているばかりでなく、1998年に開催された長野オリンピックの知名度を背景に、国内ではもちろん外国からも「NAGANO」は、京都、東京に次ぐ有名観光地になっている。これは、優れた自然環境と日本のスキー観光を先駆者となって切り開いてきた伝統によるところが大きい。また、「五輪ブランド」として今後の集客にも期待ができる地域である。このように「信州」は自他共に認める「強み」を持っている。¹⁾

また、温泉地数については、長野県は239箇所 nationwideの7.6%を占めており、北海道に次いで2位、源泉総数で全国6位、湯量で6位、宿泊施設数2位、収定員数3位、年間宿泊利用人員数3位に位置している。つまり温浴事業にとって大いに恵まれた経営環境にあるといえる（環境庁自然保護局施設整備課平成18年度調査）。²⁾

これらの環境にある長野県内の温浴事業について業態面、採算面、実態調査などを中心とする切り口で現状を把握して、温浴事業の課題を考えることが本論文の目的である。

2. 温浴事業

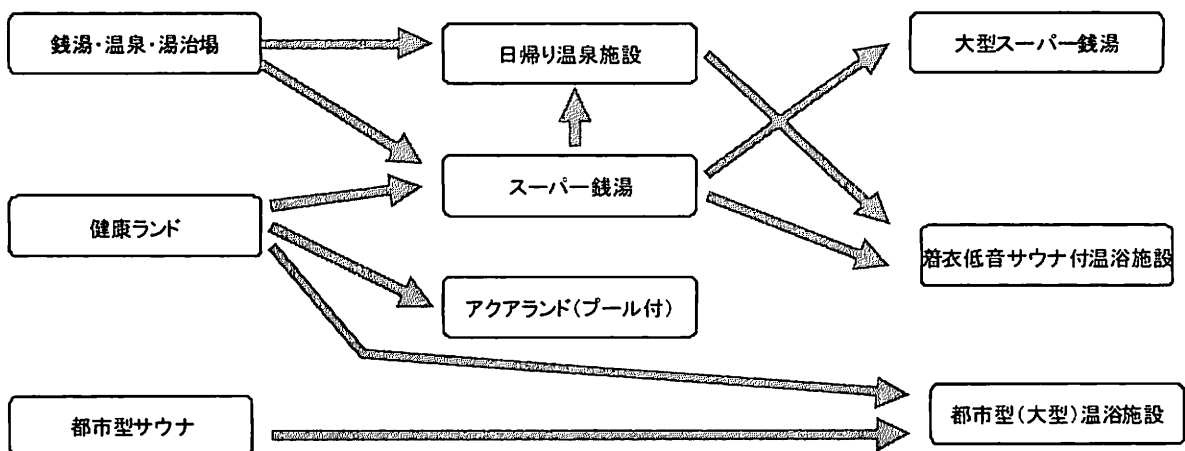
(1) 温浴事業の業態変遷

温浴事業は、都市型の温泉施設から郊外エリアのスーパー銭湯、日帰り温泉施設、観光・リゾート地の日帰り温泉施設まで、さまざまな立地や形態で営業されている。

1980年以前は、銭湯・温泉旅館・外湯・湯治場・都市型サウナが中心であった。家庭内の内湯の普及につれて銭湯が減少する中で温浴事業の業態が変化する。1980年代になってアクアパーク・スーパー銭湯が出現した。長野県内でも、1979年の白馬村国民休養センターのクワハウス、1984年野沢温泉村の野沢クワハウスが開業した。1990年代に入ると宿泊客を対象とした客よりもむしろ日帰り客を対象とした日帰り温泉施設が全国的に増加する。

一方、都市型サウナは2003年のスパラクーア、大江戸温泉物語の開業をはじめ、温泉テーマパークとして事業展開し都市型（大型）温浴施設としての業態が確立したといえる。³⁾

図表1：温浴施設の業態変化



(2) 代表的な事業モデル

今回実態調査をおこなった業態は、県内のスーパー銭湯および日帰り温泉施設である。次に比較のために代表的な事業形態を整理する。^{3) 4)}

図表 2：事業モデル比較

業態	スーパー銭湯	日帰り温泉施設	都市型（大型）温泉施設
敷地面積	6,000㎡程度	8,000㎡程度	10,000㎡超の場合あり
延床面積	1,500㎡程度	2,500㎡程度	10,000㎡超の場合あり
立地	住宅地近郊	温泉地・観光地など	都市部・大量集客施設近郊
商圈	半径5km	半径20km (観光地型では50km程度)	半径20km～50km超 集客範囲によっては遠距離
料金	500～1,000円	自治体系低料金から2,500円程度まで多様	2,000～3,000円
投資額	約4～5億円	約5～10億	10億円以上
客単価	800～1,200円	1,500～3,000円 (民間の場合)	3,000～5,000円超
売上	約3～4億円	約5～6億円	10億円以上
特徴	露天風呂が必須。そのほかに、サウナやバイパス、飲食コーナーが付帯する。	温泉旅館や外湯の延長として開発された。自然豊かな環境の中に立地するケースが多い。飲食エリアやリラクゼーションアイテムなども見られる。	「スパラクーア」が都市型大規模温泉施設としてのスタート、「大江戸温泉物語」など活発化。

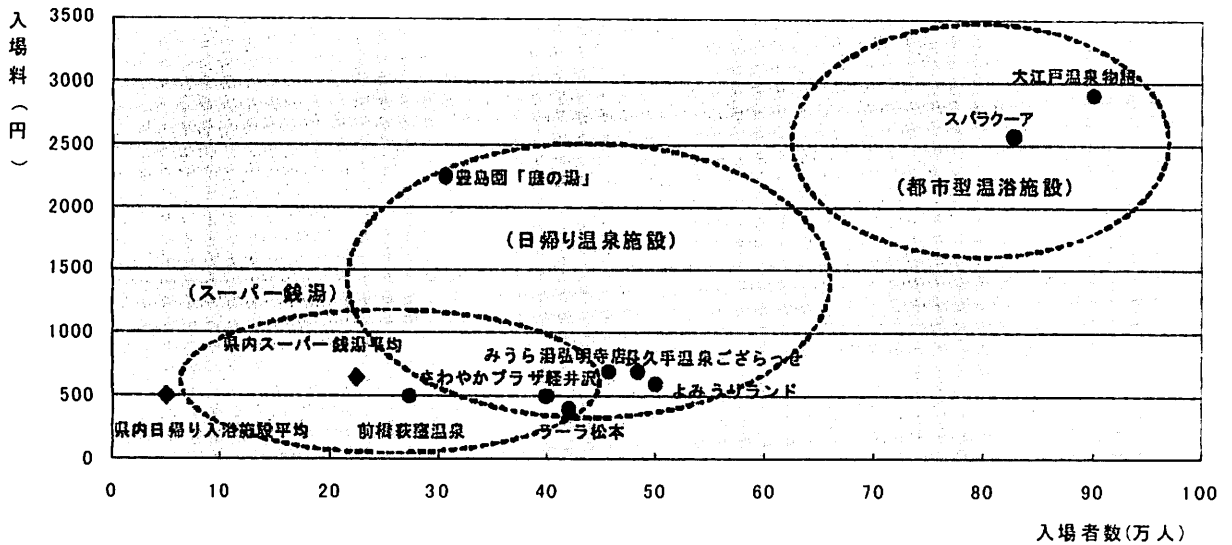
3. 温泉事業及び長野県内の温泉事業の分類と位置付け

前項で示した代表的な事業モデルがビジネスとしてどのような、位置づけになるのかを明らかにする。企業規模からすると中小企業に分類され、1店舗辺りの売上高も幅がある。そこで、施設辺りの入場者数と入場料について調査整理をした。入場料は、ホームページ等で平易に調査ができるが、入場者数については公になっているデータがほとんどない。また、年度や曜日による変動の大きい。今回のデータは、次の資料より抽出加工しながら大まかな全体像が把握できるだろうという前提でデータの整理をした。

- ①参考文献⁵⁾ レジャー産業資料「企業売上高ランキング」による売上上位企業
- ②参考文献⁶⁾ レジャー産業資料「レジャー産業総覧2008」による売上上位企業
- ③参考文献⁷⁾ レジャー産業資料「レジャー・集客施設ランキング2002～2006」による入込み数
- ④参考文献⁸⁾ 信濃毎日新聞 2008年9月7日より毎日曜日連載の「湯けむりの向こうに（信州の温泉）」より温泉施設の料金と入場者数（記載されているもののみ）
- ⑤当研究室での実態調査による入場者数の推定値

以上を集計したものが次の図表3である。

図表 3：入場者数と入場料



4. 採算ラインの推定

ここでは、温浴事業業界誌の事例として取り上げられている、スーパー銭湯の事業収支計算用の事業モデルから損益分岐点を算定する。このシミュレーションモデルは、新規開業、設備投資8億円 で10年回収、10年後にトータルのキャッシュフローがプラスに転じるように設定されたモデルである。このモデルを用いて、開業後3年目の経営状態をベースにして、入場料と入場者数の関係から経常収支がゼロとなる入場料と入場者数の関係を計算する。

(1) シミュレーションモデルの概要

対象とする事業モデルは、天然温泉導入型のスーパー銭湯で、大都市圏内の都市郊外立地の収支計画を参考にする。商圏人口は50万人程度。総面積2,500坪、鉄筋造平屋建て600坪の施設と200台の駐車場を建設する。温泉を掘削してアピールするとともに、家族で利用できる貸切風呂や専用の休憩室を備えて滞留時間が比較的に長い客にも対応可能な日帰り温泉の要素も含んだ施設を想定する。

温泉掘削を含む総事業費は約8億円、全額借入れとして再投資を含めて10年以内で回収する。集客は一日約1,200人で一人当たりの消費価格(客単価)を1,250円とする。

大人の入場料は平日700円、土・日祝800円として、会員は100円引きとする。また自治体からの税金として入湯税を50円含む。曜日別利用率や子供比率の設定のもとに、回数券等によるディスカウントなどを勘案して、平均入浴料単価は、入湯税を除いた入場料の90%とする。

また施設利用料として、貸切風呂は1時間2,500円、専用休憩室は1人300円を設定する。飲食施設は業務委託して、マッサージやアカスリ、女性向けエステティックも同様に業務委託する。

営業時間は標準的な10時から翌1時の1日15時間営業、営業日数は年間360日を設定する。従業員はフロント業務や営業中の点検・掃除業務を中心に、必要最小限の社員・パート人数を想定する。開店前浴場清掃や繁忙時期の駐車場警備などは外注とする。

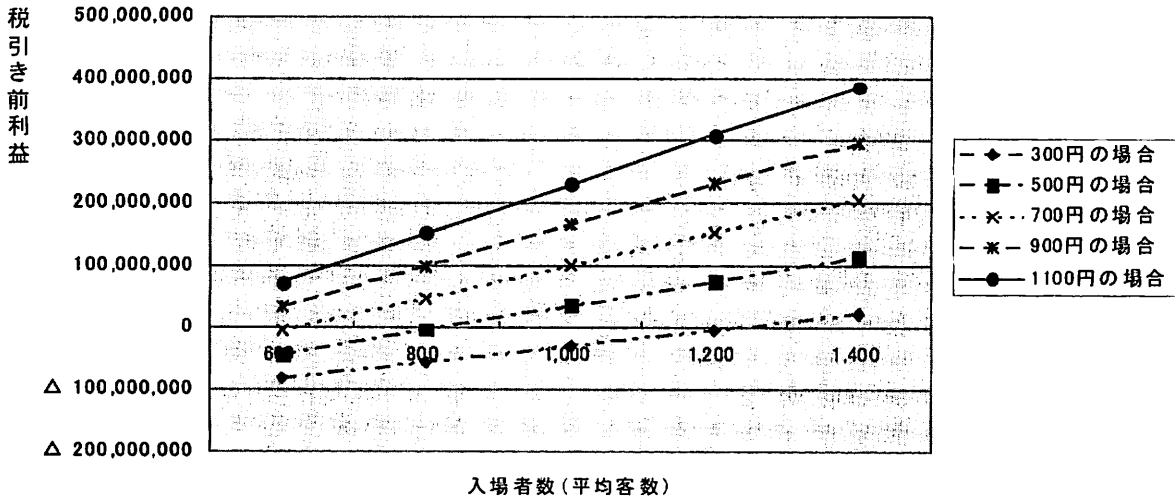
図表 4：収入と支出の項目と内容

【収入】		【支出】	
項目	内容	項目	内容
A	入浴料 (=入場料×0.9)	A	社員人件費
B	専用休憩室・貸切風呂 (利用率10%)		パート
C	食事処・和室 (利用率36%)	B	飲食原価 (委託)
D	商品販売 (利用率60%)		物販原価 物販収入の75%
E	マッサージ・アカスリ等 (利用率7%)	C	水道光熱費 収入連動
	営業収入計 (単価)	D	外注費
	消費税込み	E	修繕費
		F	保険料
		G	地代
		H	公租公課
		I	消耗品費
		J	リネン費
		K	広告宣伝費
		L	業務委託費 飲食の75%
			マッサージ等の70%
		M	入湯税 50円×大人人数
		N	その他支出
			支出合計

(2) シミュレーション結果

図表 5：シミュレーション結果とグラフ

1日平均客数		600	800	1,000	1,200	1,400
入場料	300円の場合	△ 81,299,525	△ 55,077,127	△ 28,854,729	△ 2,632,329	23,590,069
	500円の場合	△ 42,419,525	△ 3,237,127	35,945,271	75,127,671	114,310,069
	600円の場合	△ 22,979,525	22,682,873	68,345,271	114,007,671	159,670,069
	700円の場合	△ 3,539,525	48,602,873	100,745,271	152,887,671	205,030,069
	900円の場合	35,340,475	100,442,873	165,545,271	230,647,671	295,750,069
	1,100円の場合	74,220,475	152,282,873	230,345,271	308,407,671	386,470,069
	1,300円の場合	113,100,475	204,122,873	295,145,271	386,167,671	477,190,069

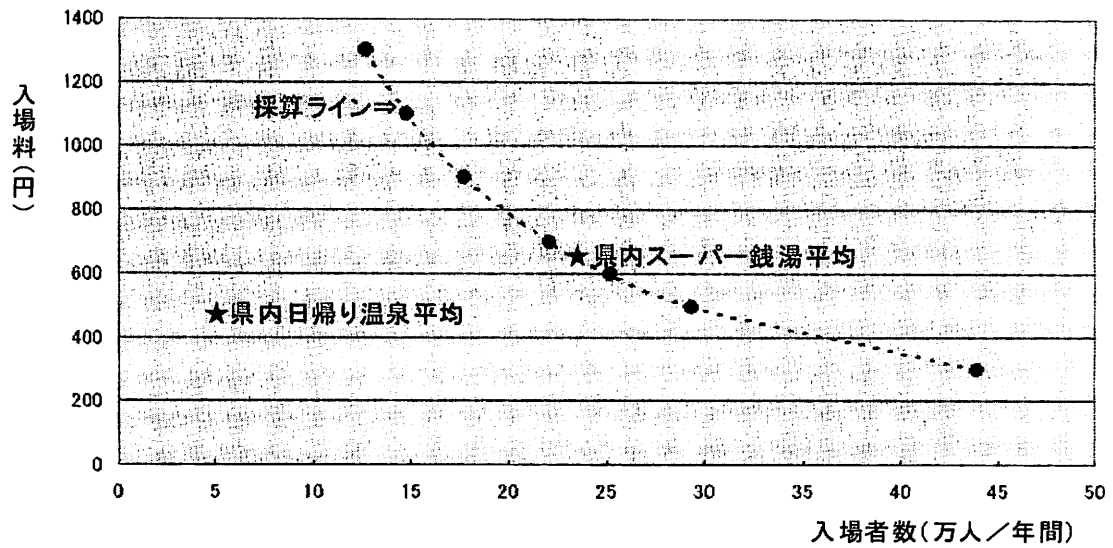


この結果をもとに、税引き前利益がゼロとなる入場料に対応する入場者数を算する。この数値が損益分岐点となる入場者数となる。その結果を以下に示す。

図表 6：損益分岐点入場者数

入場料	入場者数
300円の場合	1,220
500円の場合	816
600円の場合	701
700円の場合	613
900円の場合	491
1,100円の場合	409
1,300円の場合	351

図表7：推定した採算（損益分岐点）ラインと県内の事業状況

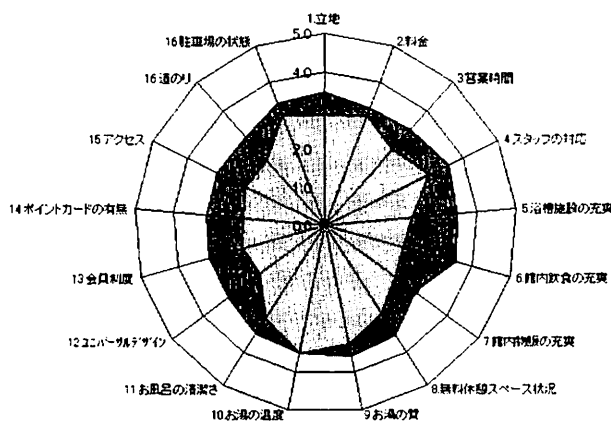


5. 実態調査

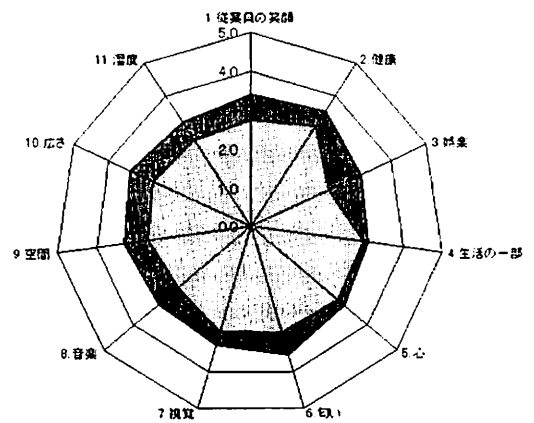
これまで本研究室では、過去3年間にわたり県内の温浴施設を対象に入場者の状況と施設関連の調査を行ってきた。調査項目は、時間別の属性別入場者変化、アンケートによる顧客満足度調査、施設関連の項目およびホスピタリティ関連の項目がその調査内容である。

ここでは調査項目のうち、日帰り温泉施設とスーパー銭湯の比較が可能となる項目について取り上げる。調査項目は、総合ユニコム社の「スーパー銭湯利用者のニーズを探る・利用者アンケート」¹⁰⁾を参考にして、施設関連17項目、ホスピタリティ関連11項目を選択して設定した。各項目は5段階で、上位ほど優れているよう設定されている。調査対象は、県内の中信、北信地区の温浴施設で日帰り温泉施設6施設とスーパー銭湯3施設の合計9施設である。評定者は11名、施設を直接訪問して評価をおこなった。以下に評価の平均値を表示する。

図表8：施設関連の項目



図表9：ホスピタリティ関連の項目



■スーパー銭湯平均 □日帰り温泉平均

6. 現状把握

(1) 業態の変遷に関する現状

業態の変遷では、80年代のクワハウス、90年代のスーパー銭湯と日帰り温泉施設、2000年代の都市型温浴施設と高級志向が特徴というよう。長野県内においては、80年代に全国的に注目されながら白馬村、野沢温泉村にクワハウスが開発された。また、温泉地区では外湯めぐりに新しい付加価値を付けようとした地区もあった。90年代におけるスーパー銭湯と日帰り温泉施設の開発については、スーパー銭湯は全国並の店数を保っているもの、日帰り温泉施設は市町村や第3セクターが運営する低価格の入場料の日帰り温泉施設が中心となって増加した。スーパー銭湯が、500円から1,000円の価格帯で銭湯の延長から展開されるのに対して、日帰り温浴施設はその上の1,500円から2,000円の価格帯に設定されるのが一般的な傾向である。しかし、長野県の場合は公営の低価格施設が多く、地域の福祉施設や健康増進を目的とした温浴事業の展開が行われた。

長野県は、長野冬季五輪以降の産業構造の変化において、第三次産業への依存度が全国平均に比べて低いとされている。温浴事業についても2000年以降の健康ランド・スーパー銭湯の店舗数は増えていない。全国的に温浴事業は、埼玉・千葉・神奈川や大阪・兵庫といった大都市郊外へのリニューアルがみられるものの、店舗数においては2003年以降減少している。営業店舗数においても全国平均の13.5店舗に対して長野県は9店舗である(2007年12月末現在)。¹¹⁾

また、温泉地利用に関しても長野県は温泉総数、温泉地利用者数、消費額について、2000年以降はほぼ横ばいで推移している。¹²⁾

つまり、温浴事業についてはここ数年横ばいか減少傾向にあり、新たな発展の兆しが見当たらない。

(2) 入場者数と入場料に関する現状

図表2で示したように温浴事業の業態は、大きくは入場者数と入場料で分類することができる。しかし、長野県内の日帰り温泉施設の場合には、前述のように、低価格の公的施設を中心とした日帰り温泉施設が多い。1,000円から2,000円の価格帯で年間30万人～50万人の入場者が見込まれる「日帰り温泉施設」グループは、一般的には図表3に示すように中間部に位置する。しかし、「県内日帰り温泉施設平均」の場合には、「スーパー銭湯」グループよりも、価格帯が低く、入場者数も少ない位置付けとなっていることがわかった。言い換えれば、県内の「日帰り温泉施設」は、一般的な領域に位置するのではなく、「スーパー銭湯」グループの左下の領域、入場者数が年間数万人規模、入場料が数百円の領域に位置付けられている。

(3) 採算性に関する現状

採算ラインの推定では、天然温泉導入型のスーパー銭湯の事業を想定した企業モデルを構築して、損益分岐点となる入場者数を算定した。このシミュレーションモデルを利用して、入場料と損益分岐点となる入場者数を算出して、図表6に示す損益分岐点入場者数を得ることができた。

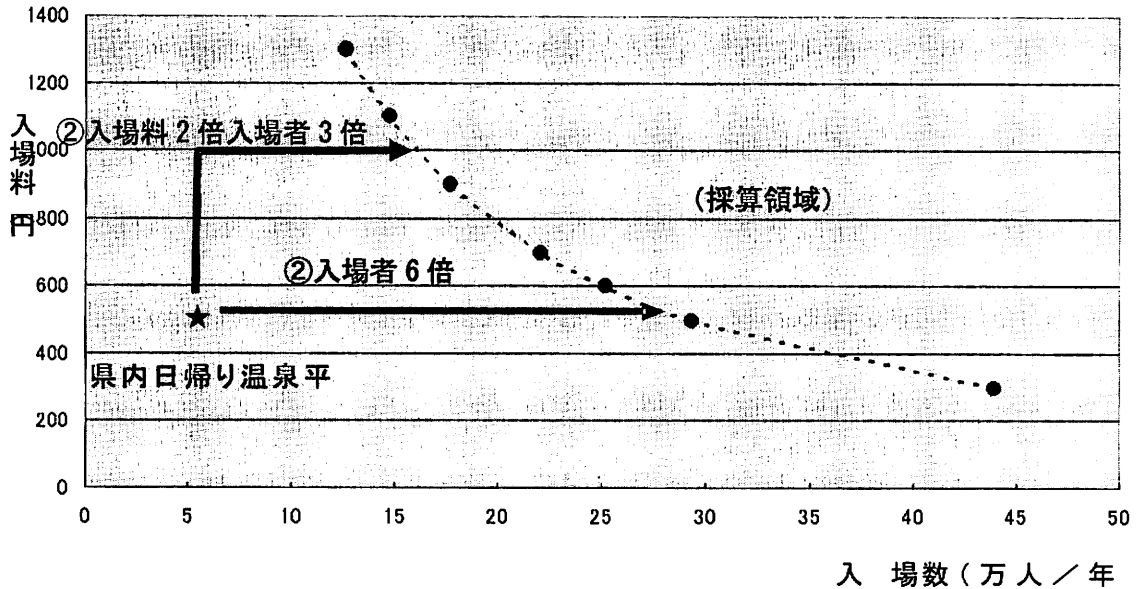
図表7は、推定した採算ラインと県内の事業がプロットされているが、この曲線の右上側が採算の取れる領域を示している。

県内のスーパー銭湯の平均値はほぼ採算が取れるところに位置付けられている。これに対して業態の違いから一概に比較はできないが、県内の日帰り温泉の平均値は曲線の左下側で損益分岐点を下回る位置付けとなっている。

仮に、日帰り温泉を採算が取れる改善をするならば、目標値は入場者数が約5万人から約30万人に増加しなければ事業としては採算領域に達しない(図表8:①)。また、入場料とセットで改

善する場合、入場料を2倍にして、さらに3倍強の入場者数を確保する必要があることがわかる(図表8:②)。

図表8：採算のための改善目標



(4) 実態調査からの現状

県内の9施設についてのスーパー銭湯と日帰り温泉の比較が図表8と図表9に示されている。施設の状況については全ての項目についてスーパー銭湯の方が日帰り温泉よりも評価が高い。また、ホスピタリティの状況についても同様にスーパー銭湯のほうがの評価が高い。個々のデータで比較してもスーパー銭湯のほうがの評価が高く、逆転している例はなかった。

7. 課題の整理

現状把握の項目より、2つの問題点が指摘できよう。

1つ目は、事業環境を取巻く「強み」「個性」を十分に発揮できていないのは、経営戦略の不備である。2つ目は、経営的な視点の欠如である。

例えば、経営戦略的な面からは①競合による顧客の分散化の対応②施設老朽化に伴う魅力低下の対策、経営面から入場者数又は客単価の増加策としては、①営業時間の延期、施設の拡充②イベント、教室など開催などが発想できよう。これら経営的な視点が欠如していると思われる施設が日帰り温泉には少なくないのである。公施設の場合には採算面からの経営が必ずしも優先するわけではなく、「健康」「福祉」が第一であるといった議論もある。当然である。しかし、「清潔」や「安心」「安全」といった温浴事業の基本的な機能についても「スーパー銭湯」に比べて十分とは言えない調査結果となった。

採算面からの問題点は、前項で述べたとおりである。一般的に企業の改善活動では、売上高や顧客数が2割から3割向上したといった改善事例が多い。今回対象とした県内の日帰り温泉の事例では、何割向上程度では業績の改善には及ばない。全国平均に比較しても現在の数倍から10倍以上の入場者数を達成する必要がある。改善成果を出すためには、従来の事業規模や事業形態の抜本的な見直しを行わない限り、困難な状態である。

8. おわりに

筆者はこれまで製造業を中心に、改善活動の支援にかかわってきた。現場の改善活動の前提は5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）であることは常識となっている。近年では、第二次産業のみならず第三次産業の改善活動においても5Sは欠かせない手法となっていて、軽視する現場は少ないと思われる。製品やサービスのイノベーションとの相乗効果を含めて、改善活動では5Sを徹底する。これは、5Sによってはじめて真の問題点や改善策につながる事が多いためである。

今回一つの切り口である実態調査では、現状の施設やサービスの状態を他店との比較により評価をした。感性による比較は必ずしも論理的な根拠が十分ではないであろう。しかし、製造業で行われているような問題点を明らかにして改善に結びつける仕組み、仕掛けが施されている現場はほとんど見当たらなかった。5S、目で見える管理、多能工化など製造業の現場だけでなく、第三次産業の分野でも応用例は多く、成功事例も多い。

これまで論じてきたように、温浴事業は構造的な問題を抱えており、改善活動では業績の向上に結びつかないかもしれない。しかし、問題点が放置されたままで変化の兆しが見られない現場は「改革」への道のりは遠い。

本研究は、松本大学学術研究費の助成を受けて行った研究の一部をまとめたものである。

参考文献

- 1) 信濃毎日新聞 2008年12月30日 pp.3「スキー観光」
- 2) 環境省「温泉利用状況」をもとに作成
http://www.env.go.jp/nature/onsen/chukan/pdf/ref01_1.pdf
- 3) レジャー産業資料、総合ユニコム、pp.112-115、2008.05
- 4) レジャー産業資料、総合ユニコム、pp.62-66、2004.11
- 5) レジャー産業資料、総合ユニコム、pp.166、2006.10
- 6) レジャー産業資料、総合ユニコム、pp.66、2008.10
- 7) レジャー産業資料、総合ユニコム、pp.64、2008.8
- 8) 信濃毎日新聞 「湯けむりの向こうに（信州の温泉）」、地方面（北・中・南・東信面）、2008.9.7より毎日曜日版掲載のレポート記事
- 9) 河崎清志：「新スーパー銭湯の開発計画とリニューアル戦略資料集」、総合ユニコム、pp.93-98、(2006.11)
- 10) レジャー産業資料、総合ユニコム、pp.66-70、2002.12
- 11) レジャー産業資料、総合ユニコム、pp.45、2008.2
- 12) 長野県全国・年別観光関連資料より、
<http://www3.pref.nagano.jp/common/data/nen/nenbetuJ.xls#J1!A1>