

### Ⅲ 「一般公衆浴場営業」の経営改善の方策

#### 1. 浴場業に関する「振興指針」の紹介

環境衛生関係業は、国民の日常生活に密着して、その充実向上に大いに貢献している。特に、浴場業は、国民生活における身近な娯楽を提供するものとして、その地位を保ってきたが、近年、高温多湿なわが国の気候風土のなかで多くの人々に入浴の機会を提供し、地域の保健衛生水準の維持向上に大いに役立ってきたところであり、地域のふれあいの場としても重要な役割を担うなど、わが国独特の生活文化を築いてきた。しかし、自家風呂の普及、生活様式の変化等により浴場業を取り巻く経営環境は極めて厳しい状況にある。

したがって、現在、一般公衆浴場業が抱えている諸問題を克服し、利用者の要望に的確に対応することにより営業の振興を計画的に図り、もって公衆衛生の向上と利用者の利益の擁護に資することを目的として、今般、一般公衆浴場業の振興のために必要な指針を定めるものとする。

(注) 文中に使用される略号は次の通りである。

「環境衛生同業組合」⇒「組合」、「全国環境衛生同業組合連合会」⇒「連合会」

「都道府県環境衛生営業指導センター」⇒「都道府県指導センター」

「全国環境衛生営業指導センター」⇒「全国指導センター」

#### **第1 平成16年度末における経営振興の目標に関する事項**

##### 一 需要・供給の見通し

(1) 1世帯当りの年間利用回数は昭和55年の27.9回から平成9年の3.4回へと、また施設数も昭和55年の1万5696施設から平成10年には8790施設へと大幅な減少を示し、その収益も伸び悩みの傾向にある。一方で健康ランドやスーパー銭湯などの施設の増加がみられ、浴場業に対する需要は依然として根強いものがある。したがって、一般公衆浴場も利用者の要望の多様化等へ積極的に対応することにより、自家風呂保有者の需要が喚起できる付加価値性の高い業態への移行を図り、経営の合理化を推進していく必要がある。

(2) 以上を踏まえて、平成16年度における一般公衆浴場業の需要額を、売上額の動向から、1500億円と見込み、これに対応した供給を行うことを目標とする。

##### 二 サービスの向上

(1) 一般公衆浴場業においては、短時間の接客時に爽やかなサービスを心掛ける必要がある。また、固定客の確保を図る観点からも従来実施しているサービスに加え、一步踏み込んで利用者の潜在的要望を積極的に引き出すため、優待制度付のプリペイドカード、回数券、家族券の発行を行なうほか、自由な発想で新たなサービスの開発を行なうことを目標とする。

(2) 近年の急速な高齢化の進行で高齢者、障害者等の中には入浴機会が制約される者が増加している。営業者は地方自治体が行なっている福祉入浴援助事業に積極的に協力する努力に努めるものとする。

### 三 施設・設備の近代化

営業者は、利用者の増大を図り、利用者の快適性を確保するため、老朽化の目立つ施設については建替え、改装等を行なうよう努める。

さらに、自家風呂保有者の利用の増加を図る観点から、家庭にはないリラクゼーション設備を整備するとともに、ゆとり感のある質の高い空間づくりに努める。また健康の増進の場や、地域のふれあいと文化活動の場を設け、地域の特性、利用者の要望に沿った施設・設備の近代化を図ることを目的とする。

### 四 経営規模及び経営管理の目標

営業者は、現在おかれている社会的経済的諸条件やその見通しを十分考慮するとともに、経営力、経営目標等を十分参酌し、それらに適切に対応するため常に将来を予測した明確な経営方針を確立し、利用者の要望を充足するような体制を整え、自己の経営能力に適合した経営規模又は施設の形態を実現することを目標とする。

また、営業者は、利用者の要望に沿ったサービスの多様化・施設の複合化等に取り組むとともに、近代的経営の推進に努める。

### 五 経費の適正配分

経理者は、より詳細な経費分析を行うことはもとより、多様化や複合化をする場合は会計区分、費用分析を行ない経費のより効率的な配分及び活用を図る。

### 六 衛生水準の向上及び衛生管理

一般公衆浴場業は、不特定多数の者を入浴させるという公益性の高い業種である。

したがって、営業者は衛生水準の向上を図り、より清潔で快適な浴場の整備を図るため、衛生の保持に努めるほか、利用者に不快感を与えないよう努める。また、従業員の健康管理を徹底することを目標とする。

## **第2 経営振興の目的を達成するために必要な事項**

### 一 経営管理の近代化、合理化

#### (1) 経営方針の確立及び将来指針の策定

ア 営業者は、一般公衆浴場業の担う社会的使命を自覚し、利用者の要望の変化に的確に対応した意欲的経営を推し進めるため、浴場施設・施設の近代化、衛生管理や経営に関する研修会及び講習会等に積極的に参加し、営業者自身がこれらを企画する等、新しい経営知識の摂取及び自己啓発に努めるものとする。

イ 営業者は、都道府県指導センター等経営指導機関の診断及び指導を受け、立地条件、利用者層、資本金、経営能力等自己の経営上の特質を十分に把握して、経営方針を確立し、適切な経営管理の推進に努めるものとする。このため、全国指導センターは経営の改善に役立つデータの整備及び提供に努めるものとする。

ウ 組合は、営業者の努力を援助する事業を実施するとともに、経営上必要な情報、特に地域的な経営環境情報及び将来展望に関するデータを、組合員に速やかに提供するよう努めるほか、情報を収集し分析を容易にするためコンピューター等の

情報機器を導入し、業界の利用に適したソフトウェア類の開発に努めるものとする。  
エ 連合会は、各組合が収集整理したデータ等を基礎に検討機関を設け、一般公衆浴場営業の将来指針を策定するものとする。

#### (2) 経営の計画化

営業者は、経営規模、経営形態、季節別需要動向、曜日別需要動向、時間帯別需要動向等を基に適切な経営計画を定め、安定した需要確保のため繁閑の差を克服する経営に努めるとともに、利用者の利便に対応した効率的な経営を行なうよう努めるものとする。

#### (3) 経営の複合化

営業者は、行政との連携のもとに、地域のふれあいや文化活動の場を提供するとともに、老人日帰りサービス等への参加、集合住宅との複合化を進めるなど、一般公衆浴場に対する認識を深め、需要拡大を図る。

#### (4) 作業管理の近代化

営業者は、生産性の向上、経費の低減を図り、人手不足等に対応するための省力化を推進するとともに、作業手順、作業方法及び作業日程計画を策定し、従業者に対する作業指導及び作業管理を行なうよう努めるものとする。

#### (4) 経理の改善

ア 営業者は、経理の適正化に努めるとともに、営業活動のための財務計画を作成し、財務内容の改善をはかるものとする。

イ このため、都道府県指導センターは、営業者に対する経理改善のための相談・指導事業を強力に推進すること。また、全国指導センター、連合会は、共通伝票の普及、統一した経理基準や原価計算基準の作成、普及などにより、経理の規格化及び標準化を図るとともに経営改善に役立つデータの整備及び提供に努めること。

#### (5) 経費の節減及び適正配分

営業者は、経営管理の適正化、施設・設備の近代化、作業の効率化、省エネルギーの徹底等により経費の削減を図る。また、営業者は、営業方針に応じた経費の適正配分により、経営の合理化や個性化に努めるものとする。

## 二 施設・設備の整備

#### (1) 施設・設備の適正規模

営業者は、施設の新築・増改築を行なう場合、利用者数、利用者の圏域、競合状態等を考慮した施設・設備の整備を図ること。

#### (2) 浴場形態の工夫、施設の整備

営業者は、利用者層、立地条件、経営規模等を考慮し、清潔な浴場づくりに努めるとともに、自家風呂保有者の要望にも対応した工夫を行なうものとする。健康の増進、地域のふれあいと文化活動の場としての施設の多様化を図る。

#### (3) 高齢者、障害者のための施設・設備の整備

営業者は、高齢者、障害者等が安全かつ容易に入浴できるよう、段差の解消等や福祉用具等の整備に努める。

#### (4) 省エネルギーの推進

営業者は、ガスや電気、石油等使用量を正確に把握し、省エネルギーの観点から総点検し、効率的な省エネルギーのためのシステムを検討し、省エネルギーの推進に極力努めること。

### 三 広報、各種行事の実施

- (1) 営業者、組合及び連合会は、浴場マップや情報誌、インターネット等を利用した情報発信を行なうほか、タウン誌へ一般公衆浴場の場所、サービス内容の情報や行事の案内等を掲載し、またマス・メディアを活用し創意工夫をした広告、宣伝を行ない、需要の拡大に努める。
- (2) 組合及び連合会は、地域での行事を活用して、一般公衆浴場の優れた点や快適性等を積極的に啓発するように努める。
- (3) 組合及び連合会は、連合会の作成したシンボルマークをテレビ、新聞、ポスターター、タウン誌等を通じ、また広報ビデオを作成し地域各種行事に活用するなどその普及啓発に努める。営業者もこのマークの活用等利用者へ積極的に働きかける。
- (4) 組合及び連合会は、利用者意識調査、情報の収集、分析等を踏まえ、利用者の要望に的確に対応する広報事業、催事の開催、共通入場券の発行等需要拡大に効果的な事業の実施を図る。

### 四 事業の共同化、協業化

- (1) 営業者は、情報の収集・管理、並びに従業者に対する教育・研修及び福利厚生を共同で推進し、質的な経営資源の充実に努めるとともに、需要開拓のための宣伝、催事、プリペイドカード、共通入場券の発行等その他の業務の共同化を図るよう努めること。
- (2) 営業者は、教育・研修施設、福利厚生施設等を共同で設置し、強い協業意識の下に事業を協業化することにより、需要の開拓、経営コスト低減、施設・設備の近代化、利用者の吸引力の増大、経営力の強化及び従業者の福祉の向上を図るよう努めること。
- (3) 組合及び連合会は、経営の活性化を図るため、組合員における事業の共同化、協業化を積極的に推奨し、事業活動が円滑に推進されるよう適切な指導を行ない、必要に応じ、事業を自ら企画、実施に努めること。

特に共同施設の設置については、組合員の大部分に公平かつ有効に利用されるとともに、設置及び維持管理に要する費用の負担が過重にならないよう配慮すること。

なお、地域の事情に応じて、他の業種との共同事業についても検討する。

### 五 従業者の資質の向上

- (1) 営業者は、一般公衆浴場の新たな発展を期するため、従業者の資質の向上に関する情報の収集及び関係知識を修得するなどの自己研鑽に努め、職場内指導を充実するとともに、従業者を組合等の実施する研修会、講習会などあらゆる機会を活用して従業者の資質の改善・向上を図り、その能力を効果的に発揮できるよう努めること。
- (2) 営業者は、接客の手引きを作成し、これを従業者に周知徹底させ、利用者の信頼と好感の得られるサービスの提供に努めること。このため接客手引きの基本を作成し、その普及に努めること。

このため、組合及び連合会は、営業者がそれぞれの経営の特質に応じて作成する接客の手引の基本となるものを作成し、その普及に努めること。

## 六 新技術の開発・導入

営業者、組合及び連合会は、利用者の利便、環境の保全に應えるため、研究機関等との提携により、すべりにくい浴室タイル等の床材、省エネルギー型都市ガスボイラー、高能率集塵装置等の新技術の開発及び普及に努めること。

## 七 需要の拡大

(1) 営業者は、需要の拡大を図るため、モニター制度の導入、アンケートの実施等の市場調査を実施することにより、利用者の要望を的確に把握し、番台方式に替わるフロント方式や浴室の入替方式の導入についても検討すること。

組合は、一般公衆浴場以外の入浴施設とも連携を図るなどにより、自家風呂保有者に対する需要拡大策を検討すること。

(2) 営業者は、調査を通じて得た利用者の要望や地域特性を業務に反映させるため、地域住民の生活サイクルに応じた営業時間及び営業日を設定すること。

(3) 営業者は、地域の実情に応じ朝湯会の実施、親子ふれあい入浴、子供会を通じた入浴機会を提供する活動、若者への魅力あるサービスの多様化を図ること。

(4) 営業者は、手軽に利用できるタオル、石鹸等の販売、ヘアドライヤー、消毒済みタオルの貸出、ハンガー付のロッカーの整備等利用者の利便を図るものとする。

(5) 営業者は、営業時間外に脱衣場、ロビー等を集会その他の行事に提供するなど地域住民との緊密化を図り需要の拡大に努めること。

(6) 組合活動の活性化

組合は、これからの業界の発展の方向性を示し、衛生水準の維持向上を図るなどの指導活動を充実させ、営業者の自主的努力を支援するほか、様々な共同活動を展開し、誰もが参加したくなるような魅力ある組合として発展することが求められる。

このため、情報網の構築、労働環境の改善、人材育成システムの確立、環境の保全、地域社会への貢献等の活動を検討すること。

全国指導センター、都道府県指導センター及び連合会は、組合の活性化の方策について、常時検討を加え、必要な処置を講ずるものとする。

### **第3 経営振興に際し配慮すべき事項**

#### 一 従業者に対する労働条件の改善及び福利厚生の充実

(1) 営業者は、家族従業者を含め全従業者が意欲と働きがいをもって継続的に従事することのできる魅力的な企業経営を行うことにより、従業者の確保、勤労意欲の増進を図るため、労働基準法を十分に理解し、遵守し、適性な賃金水準の確保、休業日及び年次有給休暇の増加、労働時間の短縮等、利用者の利便や経営の安定に配慮しつつ、労働条件の改善に努めるものとする。

また、人手不足、経費の上昇等に対処するため、パートタイマー等を確保し、その活用を図ること。

- (2) 営業者は、従業員の働きやすい職場環境を形成するため、自ら又は他の営業者と共同して、福利厚生の実施に努めること。
- (3) 組合及び連合会は、必要に応じ、組合員等の大多数の利用に資する福利厚生の実施を図るとともに、共済制度の整備、充実を図ること。また、組合員は、これらを積極的に活用し、従業員の福祉の向上及び生活基盤の安定に努めること。

## 二 衛生管理

- (1) 営業者は、「公衆浴場の自主管理点検表」を用いて浴槽水等の定期的検査や浴室内又は脱衣室内で浴槽、洗い桶、床面、脱衣箱等の清掃及び点検を徹底し、排水設備、トイレ等の清掃の実施、衛生教育の実施による従業員の資質の向上等衛生水準の維持向上のためのサービスの充実・強化を図り、利用者が清潔かつ衛生的な環境で快適な入浴が行えるような衛生管理に努めるものとする。

また、衛生管理について率先して従業員の模範となるよう努め、従業員に対する指導監督に努めること。

- (2) 組合及び連合会は、保険所その他の関係行政機関等との連携を密にし、衛生管理に関する研修会及び講習会の開催、営業者の衛生管理の手引の作成等業界における衛生思想の啓発普及並びに自主的な衛生管理体制の整備及び充実を図ること。

## 三 従業員の安全衛生の管理

- (1) 営業者は、公衆浴場法、労働安全衛生法、消防法等の関連諸法令を十分に理解、遵守し、作業環境の改善・整備、従業員の健康診断の実施、従業員に対する安全衛生教育の実施など従業員の安全衛生の確保及び健康保持のために必要な措置を講じるよう努めること。
- (2) 組合及び連合会は、保険その他の関係行政機関等との連携を密にし、組合及び連合会に安全衛生の確保のための管理指導に当たる者を置くよう努め、健康診断の実施を促進するなど、組合員等の安全衛生のための自主管理体制が確立され、その効果的運用が図られるよう努めること。

## 四 環境の保全

- (1) 営業者は、営業活動に伴って生ずるばい煙、排水等が地域の環境に悪影響を及ぼさない必要措置を講じ、環境の保全に努めるものとする。
- (2) 組合及び連合会は、啓発普及活動を実施し、環境の保全等に努めるものとする。

### **第4 利用者利益の増進に関する事項**

#### 一 普及啓発活動

- (1) 営業者は、利用者に対し入浴効果、入浴マナー等の浴場に関する情報の提供に努めるものとする。
- (2) 組合及び連合会は、外国人向けの入浴マナー等に関するポスター、パンフレット等を作成、配布し、外国人に対する正しい入浴方法の啓発普及に努めること。

#### 二 表示の適正化

営業者は、営業時間、休業日、施設・設備等の提供するサービス内容や料金について利用者の見やすい場所に明確に表示し、利用者の選択の利便を図ること。

### 三 事故の防止

営業者は、事故防止のため、常時施設・設備の安全点検を行い、災害時における誘導方法等を考慮した防災訓練等に努めるとともに、盗難防止、損害賠償保険の加入に努めること。

### 四 利用者の信頼の確保

(1) 営業者は、利用者からの意見・苦情に対して適切に対応することが、信頼の確保及び利用者の要望の動向の把握に資するもので、一般公衆浴場に係わる意見や苦情に対しては、誠意をもって対応し、問題の早急かつ円満な解決に努めること。

(2) 組合は、利用者の意見の収集に努めるとともに、これをサービスに反映させるように努めること。

また、組合は、苦情相談窓口を開設するとともに、都道府県指導センター等の設置する苦情処理機関の運営に協力するなど苦情処理体制の整備を図ること。

(3) このため、組合及び連合会は、意見処理の手引、苦情対応の手引を作成し、その普及に努めること。

### 五 その他利用者利益の擁護

組合及び連合会は、利用者の利益の擁護に資するものについて常時検討を加え、その実現に向け、必要な措置を講ずること。

## **第5 振興指針の有効活用の方策**

この浴場業の振興指針は、組合が策定する振興計画の基本的考え方を定めたものであり、組合は、当該振興指針に即し、地域の実態を踏まえた振興計画を作成するとともに、関係諸機関の協力を得ながら、その確実な実施に努めるものとする。

なお、当該振興指針の作成に当たっては、組合員等の意見を集約するとともに、都道府県及び都道府県指導センターの指導、協力を得るものとする。

振興指針について以上

## 2. 一般公衆浴場営業の経営改善のポイント（中小企業診断士 新谷安良）

公衆浴場は、第二次大戦後、戦火による荒廃のなかで、市民の要望が高く爆発的に建築され、最盛期には全国に2万3000店を数えた。しかし、高度成長時代から安定成長時代へと時代が変化するにつれ、都市機能が充実し、住宅環境の整備が進み、自家風呂保有率が上がるにつれ、一般公衆浴場は減少の一途をたどり全国で約8,000店弱までに減少している。

一般公衆浴場がどのような推移で今日にいたっているか、本書の始めに概観したしてきたが、改めて施設数及び家計における風呂代の支出の経過を表一20で示しておく。

表一20 公衆浴場施設数の年次推移・家計の風呂代推移

|       | 施設数    |        | 施設数指標 |       | 年間家計支出額   |                |
|-------|--------|--------|-------|-------|-----------|----------------|
|       | 総数     | 一般     | 総数    | 一般    | 金額<br>(円) | 1回当りの<br>価格(円) |
| 昭和60年 | 24,864 | 13,787 | 100.0 | 100.0 | 3,042     | 199.2          |
| 平成2年  | 24,750 | 11,725 | 99.5  | 85.0  | 1,783     | 245.3          |
| 6     | 25,540 | 10,112 | 102.7 | 73.3  | 1,215     | 269.3          |
| 7     | 25,790 | 9,741  | 103.7 | 70.7  | 1,271     | 275.6          |
| 8     | 26,009 | 9,461  | 104.6 | 68.6  | 1,096     | 293.9          |
| 9     | 26,377 | 9,020  | 106.1 | 65.4  | 981       | 292.1          |
| 10    | 26,744 | 8,790  | 107.6 | 63.8  | 1,045     | 300.0          |
| 11    | 26,870 | 8,422  | 108.1 | 61.1  | 703       | 315.8          |
| 12    | 26,732 | 8,117  | 107.5 | 58.9  | 742       | 317.7          |
| 13    | 26,827 | 7,851  | 107.9 | 56.9  | 769       | 325.1          |

資料：厚生労働省大臣官房統計情報部「衛生行政業務報告」

資料：総務省「家庭調査年報」

### (1) 一般公衆浴場営業の抱える問題点（経営実態調査より）

一般公衆浴場業界も今回の調査のアンケート集計をみると、その中から厳しい環境がうかがえる。ここでは、アンケート調査から回答が示していることや、示唆している事項をまとめる。そして、一般公衆浴場の経営についてのあり方の一端をまとめて、このレポートの締めくくりとしたい。

今回の経営実態調査から問題点をみると、

- ①前年対比の売上高では、減少施設が68.2%で、増加館29.1%で、7割弱の施設が売上を減らしている。
- ②前期比の利益の増減では、減少館が53.8%、増加館43.5%であり、5割強の施設が利益を減らしている。
- ③経営上の問題点として客数の減少が、1位に挙げられ、93.5%の数値を示している。

以上の3点からみると、一般公衆浴場業の現実は極めて厳しいといえる。

次に、経営実態調査の「経営上の問題点」「今後の経営方針」の回答数上位3位までを次頁表一3にまとめてみた。



表-21 経営実態調査の上位3位の項目

|         | 1位                 | 2位                  | 3位                 |
|---------|--------------------|---------------------|--------------------|
| 経営上の問題点 | 利用者の減少<br>93.5%    | 施設・設備の老朽化<br>55.3%  | スーパー銭湯の出現<br>49.2% |
| 今後の経営方針 | 施設・設備の改装<br>45.60% | 入浴券、サービス導入<br>24.2% | 付帯設備の充実<br>.21.0%  |

◎経営上の問題点

第1位は「利用客数の減少」が93.5%と、問題点の中心になっている。業界を挙げて、問題点に取り組まなくてはならない段階にきていると考えられる。

第2位「施設・設備の老朽化」は55.3%で、約半数強の得点割合である。前掲の図-3で創業者の年齢をみたが、60歳以上が67.4%を占め、創業年度では昭和49年以前が92.6%を占めている（図-4）、営業者の高齢化の進展と創業年次の古さが目につく。次に、新築又は改装の年数では、20年以上が66.9%になる（図-24）。施設の老朽化が大きな問題点であり、最近の人気のスーパー銭湯等の出現などを考えると、問題点として2番目に上げられていることは、うなずける。

第3位は、その「スーパー銭湯の出現」が49.2%で3位に上げられている。

◎今後の経営方針

「施設・設備の改装」45.6%で1位である。3位には「付帯設備の充実」21.0%と設備・施設関係が上位に来ているのは、時代の要請が、清潔で、感じが良く、諸々の付帯設備が本当のサービスに必要であることが要求されていると考えられる。

「入浴券・サービス導入」が24.2%で2位にランクされている。狭義の販売促進対策であるが、営業の基本は時流にマッチした販売促進策を継続して行なっていくことが大切なのである。

(2) マーケティング・ミックスで経営を進める

そこで、マーケティング・ミックスの原則を一般公衆浴場営業に当てはめて、マーケティングに則った経営戦略を進める手だてになることを願う次第である。

マーケティング・ミックスとは、「設備のサービス」、「人的サービス」、「狭義の販売促進」、「情報サービス」、のマーケティング手段を効果的に関連させた戦略の下に経営を進め、効果を上げる方法のことである。

浴場業はサービス業である。表-22のマーケティング・ミックス戦略はその意味で各項目に、サービス戦略を付けることとした。

①施設・設備サービス戦略

高齢化社会を迎えて、高齢者、身障者への働きかけを、工夫して積極的に取り組みたい。この問題は即効性は期待できにくく、対応面で困難ではあるが、手掛けたところが地域の支援を得られる結果になるであろう。

設備・施設の近代化や健康をキーワードにした付帯設備など、快適性を追求することが

が大切なポイントである。

### ②人的サービス戦略

良いサービスができるかどうかは、営業者も含めた従業員の質的向上が全てである。サービスにも「人間性」が求められる次代である。企業経営は環境適応で生き残れるのである。そして、継続して学ぶ教育環境を整えることが、大切である。それには、「集団で学ぶ」「楽しく学ぶ」ことを重視したい。その意味でも経営者自身の自己研鑽は大切である。

### ③販売促進サービス戦略

お客のニーズにアンテナを張って、きめ細かい販売促進策を打ち立てたい。少年や学生、若者は次代のメイン顧客である。如何に開拓するかは、困難ではあるが、販売促進の対照として取り組むべき課題であろう。

### ④情報サービス戦略

宣伝・広告はサービス業では極めて重要な戦略である。情報の諸々の手段を活用したい。インターネットのホームページの開設やPR誌などの発行は、1企業では無理な場合は、組合等を活用して事業をすすめていきたい。

表一 2 2 一般公衆浴場営業のマーケティング・ミックス戦略

