

■ 戦略経営研究会 111st ミーティング議事録

日 時：2016年8月6日(土) 14:00-17:00

場 所：東京／竹橋「ちよだプラットフォームスクウェア」

テーマ：リノベーションとコミュニケーション

～地域課題解決のための人の集まる「場」づくり～

発表者：三ツ石将嗣さん（株式会社温泉道場執行役員）

井上温子さん（地域リビング プラスワン代表）

参加者：10人（発表者を含まない）

（財務コンサルタント、金融経済アナリスト、会社員、大学生、

NPO 法人理事長、行政書士、司法書士等）

発表1／三ツ石将嗣さん（株式会社温泉道場執行役員）：

温泉道場は、2011年3月に創業しました。役員、社員とも若い会社です。社長の山崎も33歳です。山崎は、20代のときに船井総研から独立しました。船井総研では、商業施設とりわけ温浴施設のコンサルティングを得意とし、成果を上げておりました。こうした中、コンサルティング先で再生が難しい案件があり、コンサルティング先から直接、経営してみないかという話になり、もともと独立志向があったこともあり、直接運営を引き受けることを決意しました。それが、現在、温泉道場の経営する、「玉川温泉」（埼玉県ときがわ町）、「白寿の湯」（埼玉県神川町）です。

温泉道場の企業理念は「お風呂から文化を発信する」です。また、ミッションとして、①日帰り温泉のプロオペレーターとして温浴業界で新たな価値を創造する、②日帰り温泉の運営を通じて地域社会との連携を行い、地域活性化に貢献する、③日帰り温泉の運営を通じて温浴事業及び地域活性化に役立つような人材育成の場とするを掲げています。

現在、埼玉県内で、昭和レトロな温泉銭湯玉川温泉（ときがわ町）、白寿の湯（神川町）のほか、大宮のおふろ *café utatane* を経営しています。また、「おふろ *café*」については、フランチャイズ店として静岡の「美肌湯」にノウハウを提供しています。今年の9月、熊谷におふろ *café* の新店舗が誕生します。この店舗では、グランピング（贅沢感のあるキャンピング）をテーマにします。

温泉道場が得意とするビジネスモデルは、運営が難しくなった温浴施設に居抜きで入り、リノベーションをして収益を上げていくというものです。収益を上げていくためには、徹底したマーケティングを行っています。マーケティングから店舗ごとのコンセプトを組み立てます。これをもとにリノベーションと広告宣伝を行います。温泉道場の社内には、イラストレーターを使い自ら POP やポスター、パンフレットなどを作成可能なクリエイティブ人材がいます。大手の温浴施設であれば、クリエイティブを外部に丸投げすることが多いのですが、これを内製化することでコストを下げる、また温浴施設の現場をよく知ったクリエイティブが可能とな

ります。また、こうした人材が社内にいることから、「日々、ときがわ」というときがわ町の広報誌の作成を役場から委託を受けたりもしています。採用、人材育成には比較的大きい投資をしており、たとえば、先日は上記のグランピング施設を1日で複数一気に視察するという視察を行いました。本物を体験し、社員の目を肥やすことが大切です。

- ① 玉川温泉の施設は古くて決してオシャレではありませんでしたが、そこを逆手にとり、また、客層に高齢の方が多くことから、玄関に本物のミゼットを設置し、売店に数多くのラムネ・サイダーをお子などして、昭和レトロをコンセプトにしたリニューアルを行い、あまりお金をかけずにお客様の目を楽しませています。お湯は強アルカリ性でクレンジング力が強く、お肌がすべすべになります。最近では、江戸時代から建具の生産で有名だったときがわ町の木材を活用し、木の図書室を作ったり、内装の木質化を進めたりしています。
- ② 白寿の湯は、ときがわ町よりさらに奥に行った群馬に近い神川町にあります。こちらのお湯は茶褐色の塩分の強いお湯となっており、濃過ぎるので薄めているほどです。地元の商圏だけでは人口が少ないため、旅行好き、ドライブ好きの40代の男性をターゲットとした店作りをしており、そうしたターゲット顧客が好む地産地消の食堂メニューを用意しています。また地域の農業活性化に向け、月1回、マルシェも開催しています。
- ③ うってかわって、大宮のおふろ café utatane は、エントランスからすぐのところには本物の暖炉を老いた北欧風の店作りをしています。こちらの店のターゲットは女子大生などの若い女性です。細長い施設の中心にカフェを設置し、女性が好むようなカフェメシを用意するとともに、旅行雑誌、マンガを数多く用意しています。最近の住宅事情では、自宅で友人同士が集まってくつろぐことが難しくなっていることから、その自宅の代わりにこの店に集まって友人同士くつろぐようになっていきます。お風呂だけとお風呂を売らないともいえます。お風呂に入らず、女子会だけというお客様もいらっしゃいます。
- ④ 熊谷の新店舗は、40代男性を中心としたアクティブな男女をターゲットとします。ハードな仕事の合間に息を抜きたい人の避難所であり、またアウトドア体験を館内で手軽に得ることで非日常感を楽しんでもらうことが出来ます。こちらは、元々は地元で有名で長年愛された健康ランドでした。いままで温泉道場が手掛けた案件の中では比較的大きな施設で、投資額も大きくなっています。

温泉道場では、成功モデルのコピーを他地域で展開するのではなく、運営する施設の立地地域ごとの特性を把握し、それぞれの施設のターゲットを明確にした店作りを行っています。広告宣伝費にまだ多くをかけられないので、ホームページや SNS などネットによる情報発信を得意とし、お客様にも SNS で自社施設について情報発信してもらうことを狙っています。例えば、おふろ café utatane のように、暖炉、ハンモックなど思わず写真を撮ってしまう場所・アイテムを店内につくることを心がけています。

今後、温泉道場では、関東地方を中心に面での店舗展開を進めていこうとしています。温浴業界は、バブル時代に建設した施設などの老朽化・世代交代の時期ですので、居抜きではいる

我々にとってはビジネスチャンスが多いと言えるかもしれません。

一方で、温泉道場が、ただ店舗数を増やしていくことだけを追わず、立地地域の活性化のための事業展開も進めていこうとしています。

私は、地域活性化のためには、地域の特色を活かし、外からお金や人を集めることができる農業・観光を強化していく必要があると考えています。必要があれば、温泉道場から「温泉牧場」「温泉農場」といった事業も生み出していきたいと思います。その第一歩として、8月、町内の牧場から温泉道場にヤギがレンタル移籍しました。役職は、経営企画本部広報・環境部長。夏休み期間中、子ども連れのファミリーに楽しんで頂くとともに、戦後の食糧難の時代に乳をとるためにヤギを飼育していた経験のあるご年配の方にも楽しんで頂こうと思っています。また、ヤギの力で周辺を薬や機械を使わずに除草し、景観の改善・環境美化を進めたいと考えています。8月中のヤギ部長の働き具合、お客様の評判・集客、飼育コストをみて、今後の処遇を考えたいと考えています（注：8月26日の経営会議で、ヤギ部長のレンタル移籍1ヶ月間延長が決定した）。

発表2／井上温子さん（地域リビング プラスワン代表）：

「地域リビング プラスワン」はコミュニティスペースです。高島平団地の1階店舗をリノベーションしました。地域にある「第二のリビング」として開設し、3年になります。赤ちゃんからお年寄りまで、外国人、障害者もいらっしゃいます。多世代、多文化が集まっています。

私は、大東文化大学の学生でした。3、4年生のキャンパスは高島平にあります。高島平団地の近くです。高島平団地は、1万戸があり1万5千人が住んでいます。独居率が40%、高齢化率が50%となっています。外国人も5.6%となっています。その団地で、フィールドワークを行いました。初めのイメージは灰色の団地です。そのころ、大学が高島平再生プロジェクトを行っていました。少子化の影響を受ける大学と高齢化の進む高島平団地のコラボです。学生の家賃補助してくれる代わりにボランティアを行うというものです。そのプロジェクトに関わっているうちに、大学の取得した現代GPの予算で大学職員になりました。何が人を変えるかかという、お金の介在しない人のつながりだということに気がきました。これが、活動の理由になっていきました。どこに誰が住んでいるかわかるようになり、スーパーで声をかけられるようになりました。コミュニティが生まれました。都市部は人は多いですが、すれ違うだけです。しかし、接点があれば、面白くなります。これは、若者にとってもです。高齢者との出会いも楽しいですが、若者同士の出会いも楽しいです。この楽しさが、住む地域を寝るだけのところではなく、遊べる場所に変えます。

2008年、コミュニティカフェをスタートさせました。これは、大学運営でした。地域に根付きませんでした。そこから、補助金によって成り立つ仕組みを模索しました。2012年、コミュニティスペースの企画を行いました。ターゲットを絞りこむかどうかの議論がありました。しかし、私は多様な人が集う場所を目指しました。今思えば、「生活形態」で絞り込んでいたのです。一人暮らしの高齢者、一人親の子ども、共働きなど孤立しやすい方々を対象としていたこととなります。コミュニティスペースはマクドナルドと何が違うのでしょうか？ そ

れは、コミュニティを作り出すことができるということです。マクドナルドでは、子どもとお年寄りとはつながりません。若者同士であれば、それはナンパになってしまいます。

コンセプトは「日常のシェアからコミュニティを生み出す場」です。家庭内での支え合い機能の低下という問題を抱えています。一般のお店では働けない方に、ボランティアをしてもらっています。その場合は、お食事無料です。年金生活者は、一人暮らしで、孤立しがちです。そのような方々が集まる場になっています。地域リビング プラスワンは、月50名のボランティアがかかわっています。役割は、おうち番、ごはん当番があります。働いている方、お年寄り。外国人もかかわっています。地域密着ですが、人を通して外国ともつながることができません。

おうちごはんは、独居率40%、高齢化率50%、外国人5.6%の高島平団地にて、一人でご飯をいただく方が多いことからです。団地から子どもが巣立ってしまい、ご飯を作る元気もなくなってしまう方が少なからずいます。これは健康寿命にも影響し、医療費、介護費に増加にもつながります。デイサービスもありますが、これでは介護度が増すだけです。そこで、おうちごはんの担い手になってもらっています。介護保険制度改正にて、空き店舗をデイサービスの施設にすることが増えましたが、ビジネス化し過ぎたようです。それならば、コミュニティスペースに税金を使ったほうが有効と考えています。たとえば、担い手の一人、「たくちゃん」は79歳です。ボランティア第1号です。初めは心配しましたが、お料理を作ってもらったら、美味しかったのです。月4回、おうちごはんを担当しています。「家にいてもやることがないので、楽しい」、「子どもをたまに見ることでその成長していくのが楽しい」と言ってくれます。

おかえりごはんは、夜のごはんです。こども食堂がブームになっていますが、子どもの貧困の解消のためには行っていません。生活スタイル、暮らし方を変えていくことが大切と考えています。つまり、暮らしをシェアしていくことです。一人親、共働きによる子どもの孤食は貧困かどうかではありません。家事をシェアすることで解決できることがあります。また、地域におばあちゃん的な人ができ、地域で子どもを育てることにつながります。

地域の課題に対しては、スローガンばかりです。不満が溜まります。若者の意見を聴く場もありませんし、聴く気もありません。言っていることとやっていることが違い過ぎます。それであれば、自分でやるしかありません。コミュニティスペースをコンビニエンスストアぐらいに増やしたいと考えています。地域に「第二のリビング」があれば、子育ては助かります。団地はプライバシーを守れるが、孤立しやすい環境です。昔は団地でもプライバシーがなかったようですが、今はそうはいきません。プライバシーを守りつつ、つながることができる場をつくる必要があります。場による安心があれば、働きながら、子育てができます。これが暮らしのシェアです。

コミュニティスペースは運営している側が一番楽しんでます。しかし、読み聞かせの人材は多くても、それを行う場は多くはありません。本人は楽しいのですが、子どもがついてきていないときもあります。すると、リピートしなくなります。それよりは、食を中心とするほうがリピートはしやすくなります。読み聞かせはその中の一つということです。なお、こども食

堂の要素もありますので、近隣に物流センターのあるらでいっしゅぼーやからB品をいただいて、活用しています。たくさんいただいていますので、ほかのこども食堂に分けています。

ボランティアとは何でしょうか？ ボランティアを支えるボランティアもいます。ボランティアをしているのかされているのか、判然としないものです。また、ボランティアはお金がかからないので、100%ありがとうと言ってもらえます。

孤独死は事故物件となり価値を下げます。これに対して、コミュニティスペースは見守りになり、孤独死をさせない仕組みです。これは物件の価値を下げないことにもつながります。サービス付き高齢者住宅が流行っています。これは、見守り付きの住宅です。であれば、1階にコミュニティスペースを設けて、2階に住んでもらえば良いのではないかと考えています。これが、コミュニティスペースをコンビニエンスストアぐらいに増やすということです。

以上