

コミュニティ銭湯・おぎの湯

5

「私はお客様が喜んでいる姿を見るのが好きなんです」と荻の湯の経営者である田辺恵一氏は語った。氏は、昭和45年、大学の経営学部を卒業と同時に、当時父親が経営していた公衆浴場を継ぎ、以来15年間、当浴場の経営に携わっていた。

昭和58年に彼が採用した新しいタイプの浴場経営方式は、マスコミの関心を集めた。雑誌等の取材に多数応じているせいか、彼は雄弁にその経営ポリシーについて語ってくれた。

「58年以来、テレビ局から6回、ラジオ局から3回、ガソリンスタンド等の業界紙を中心とした雑誌社から50回近くの取材があり、おかげさまで無料で宣伝をしてもらっているようです。」

背景

家庭用の風呂の普及に伴い、全国の公衆浴場の数は近年減少を続けている。荻の湯のある杉並区荻窪地区もこの例外ではなく、2店が近年転業していた。（付属資料-1に荻の湯の所在地略図、付属資料-2、3に東京都の公衆浴場の需要の動向、地域別廃業率と利用者減少率を示す）。田辺氏は、このあたりの事情を次のように語ってくれた。

「今現在、経営されている浴場で完全な赤字経営を余儀なくされているところは、非常に少ないんです。しかし、問題は浴場の改装・改築の時です。一般的に浴場は約15年に一度改装が必要とされます。ところが現在、材料費、人件費等の値上りにより一回の改築には2,500万円くらい必要となります。これは元本だけの返済を考えてみても一年に170万円前後、月におすと約15万円の売上増を必要とします。現在の入浴料金は260円ですので月600回の新たな利用が見込まれなければならないということです。つまり、20~30人の固定客増が必要なのです。家庭用の風呂の普及が進んでいる今日、これは不可能に近い数字です。よって、改築時に浴場経営に見切りをつけ転業、廃業するところが増えるのです」。（付属資料-4に改築時の施設経過年数の推移、付属資料-5、6に、廃業と再投資の状況、廃業の理由を示す）。

昭和58年、田辺氏が経営を引き継いでからはじめて、その改築の時期を迎えた。田辺氏もついぶん悩んだらしいが、当時のことを次のように語ってくれた。

「基本的にわたしは客と接する仕事が好きで、父の浴場を継いだのです。よって転業や廃業は考えたくなかった。しかし、このままでは改築資金の回収が望めないことは確実です。何とか売上を伸ばすことを考えなければなりません。そこで、どうしても必要となるのが、自宅に風呂をもっている人を呼びもどすこと、月に何回も利用してくれる固定客を増やすことです。

本ケースは、慶應義塾大学嶋口充輝助教授の指導の下に、阿部淳一が作成した。なお本ケースは、経営管理の巧拙を記述するものではなく、クラス討議と分析の教材として開発されたものである。

15

20

25

30

35