

生活文化資源としての銭湯継承とレクリエーションを含む新規需要獲得の

取り組み - 親族以外が事業承継した銭湯に着目して-

Challenges in inheritance of public bath and capturing new demand, including recreation

-Focusing on cases where non-relatives succeeded the business-

石井萌美*、川原晋**

Ishii Moemi*, Kawahara Susumu**

銭湯は、日本の生活文化体験を求める外国人等の需要や、文化的価値を評価する動きがある一方、家庭内浴槽の普及や、親族への事業承継の慣例化による後継者不足で減少傾向にある。本研究は生活文化資源として銭湯を継承する可能性を見出すため、親族以外が事業承継した事例に着目して次の3点を明らかにした。第一に、事業承継において必ず克服の必要な障壁を明らかにしたこと、第二に、レクリエーション利用等の新たな需要獲得のための取り組みを把握したこと、第三に、銭湯独自の建築や設備、道具といった「銭湯資産」の意識的・無意識的な継承状況を把握し、今後の喪失リスクを検討したことである。

キーワード：銭湯 (Public bath), 事業承継 (Business succession), レクリエーション (Recreation)

1. はじめに

(1) 研究の背景と目的

旅行者の居住地域や生活とは異なる「異日常」を体験することの需要が高まっている近年の観光においては、特定の地域の中で共有・継承されてきた生活様式を伝える資源¹⁾ (以下、「生活文化資源」と呼ぶ) の保全・活用が期待されている²⁾。特に、近年の訪日外国人による日本独自の文化体験需要や、レトロブームにより注目のある銭湯も日本の生活文化を伝える重要な観光資源の一つと考えられる。

また、銭湯の文化的価値を再評価する動きも見られる。「従来は生活に根付いた建物であり、有名建築家が作ったものでもないため、廃業と同時に解体処分されることが多かった³⁾」とされるが、近年では、銭湯の建築物としての価値に着目した登録有形文化財指定や、用途変更を伴うリノベーションの事例が見られる。また、日本の共同入浴文化の場としての銭湯の価値を伝え、普及を目指す一般社団法人日本銭湯文化協会 (2009年発足) の活動や、銭湯の建築

のみならず道具や庶民文化としての価値を伝える本の出版が多く見られる⁴⁾。これからは、銭湯特有の建築や設備、道具といった物的資源 (以下「銭湯資産」と呼ぶ) を後世に継承していくことはもちろんのこと、日本の共同入浴文化の場としての銭湯事業を継承していくことが目指されていると言える。

しかし、元来銭湯は地域住民にとって保健衛生上必要な施設と公衆浴場法で定められ、利用されてきたが、現在は家庭内浴槽が普及し利用者が減少している⁵⁾。この状況を踏まえ、銭湯の立地の多い東京や大阪では様々な支援策がある。東京都生活文化局の「公衆浴場の活性化策 (2018)⁶⁾」では、入浴以外の銭湯に行く理由として生活がより豊かになる仕掛けが必要だと指摘している。大阪市では公衆浴場住民等相互交流活性化事業として、銭湯事業者が行う多様な事業の支援を行っており、ランナーズ銭湯や民泊との連携等も例示されており、レクリエーションの場として期待されていることが伺える。

また、銭湯業界の抱える問題の一つに後継者不足

*株式会社マザーハウス ishiim330@gmail.com

**東京都立大学 都市環境科学研究科 観光科学域 ssm.kawahara@me.com

があり、その要因としては銭湯が血縁者が引き継ぐ親族内承継が慣習であることが挙げられる⁵⁾。したがって、今後銭湯事業の存続のためには、銭湯経営に関心のある親族以外の人材への事業承継(以下「親族外承継」と呼ぶ)を積極的に進めていく必要があると考える。しかし、東京都が銭湯経営に関心のある人への支援策「東京都公衆浴場活性化支援実証事業(銭湯ラボ)」を始めたり、銭湯経営に関心のある若者の増加が示唆されているにも関わらず、親族外承継の事例は未だ少ない⁴⁾。その背景には、親族外承継の成立を妨げる要因があると考えられる。

以上から、本研究では、銭湯を観光にも資する生活文化資源として継承するための知見を得るためには、銭湯資産の保全、レクリエーション利用を含めた新たな活用、銭湯の事業承継、特に親族外承継の促進の3点を同時にみていく必要があるとの認識に立つ。なお、銭湯におけるレクリエーション利用とは、銭湯が本来持つ、地域住民の日常生活における保健衛生機能としての利用を除く、地域外利用者も含む生活をより豊かにするための利用³⁾とする。

そこで、親族外承継された銭湯事業を調査対象とし、①親族外承継の課題と克服実態、②親族外承継後のレクリエーション利用等の新たな需要獲得のための取り組みの把握、③銭湯資産の継承実態と継承要因、を明らかにする。これらを通して、今後の銭湯資産の継承、銭湯事業の承継にむけた支援策を考察する。

(2) 既往研究の整理と研究の位置付け

本研究は、①生活文化資源としての建築物や民具等の活用を伴う継承に関する研究、②事業の親族外承継に関する研究、③生活文化資源の継承のための観光やレクリエーション利用の導入に関する研究の3領域に跨るものとして位置づけられる。生活文化資源としての建築物の保全・活用の研究は、建築・都市計画学分野で蓄積があり、中田ら(2006)⁶⁾の古民家や、伊藤ら(2008)⁷⁾の町家を対象とした研究などがあるが、その多くは用途転用を伴う事例を扱う。その建築物で営まれる事業の価値にも着目し、事業承継を含めて論じているものは目立ったものがない。

生活に関わる道具の保全・活用に関する研究は、民具学の分野で一定の蓄積がある。「民具」とは、民俗学者の渋沢敬三氏によって、「常民(民衆)が生活にあたり、使ってきた道具」と定義づけられている。

民具の文化財的価値に着目し保全・活用する動きに関する研究は、民具の文化的価値の普及と博物館振興につながる回想法について論じた岩崎(2010)⁸⁾など博物館等での展示が念頭にあるものが中心である。岡田(2016)⁹⁾は博物館での展示以外の動きとして、出前授業や体験学習といった学校教育に活用する「博学連携」に着目し、民具を教材として活用することの意義を論じた。しかし、本来の形で利用しながら残す動態保全⁴⁾の視点によるものは見られない。

事業の親族外承継に関する研究は、主に経営学分野での蓄積があり、主に中小企業の経営者の高齢化を背景に、外部から経営能力に長けた人材に事業承継するという文脈で親族外承継が注目されている。谷井(2019)¹⁰⁾や寺島(2012)¹¹⁾が、現経営者側の視点から、諸藤・遠山(2015)¹²⁾が後継者側の視点から、足立・佐々木(2018)¹³⁾が、両者の視点から、中小企業における親族外承継を円滑に促すための課題や取り組みを論じている。これらの研究は、中小企業を対象としており、銭湯のような家業の事業承継や、不動産取得を伴う事業承継の研究は蓄積がない。

生活文化資源の継承のための観光やレクリエーション利用の導入に関する研究は、永島ら(2018)¹⁴⁾が、漁村景観の保全を目標とし、舟屋から船、漁具を含む漁業資産の観光利用への転用を念頭に置き、Iターン者へ資産を引き継ぐ上での課題とマネジメント方法を論じている。生活文化資源の保全・継承にむけて観光・レクリエーション利用を範疇に入れつつ議論を進める点や、継承上の課題に着目した質的調査を行う点で、本研究と同様のアプローチだが、物的資産だけでなく事業承継を扱う点や、複数地域の事例を分析する点で、本研究に新規性がある。

2. 研究の方法

(1) 対象事例の選定と概要

行政や業界団体による、全国の銭湯の事業承継状況をまとめたデータは公開されていなかった。そこで、親族以外に事業承継された銭湯の事例を探索するにあたり、スノーボールサンプリングを採用する。これは、対象事例の抽出条件を提示した上で、調査時に新たな事例の紹介を受け、サンプル数を増やすサンプリング手法である。まず、銭湯に関する書籍や文献のデータベースの作成、銭湯の論文執筆者へ

の支援などの社会的活動を行う原沢聡志氏⁽⁵⁾にインタビュー調査を行い、調査対象事例の紹介や、銭湯の新しい動きについて情報提供を求めた。次に、電話やEメール等で、紹介先の事業者にも対象事例の紹介を求めた。その結果、「全国の親族外承継された銭湯」として紹介された銭湯15事例のうち、①親族以外の人材が直営している、②施設・設備を伴って引き継いでいる、③事業承継することが決定してから1年以上経過している、の3条件⁽⁶⁾を満たす事例を選定し後述する11事例を抽出した(表-1)。

(2) 調査方法と調査設計概要

図-1に調査方法と項目を示す。表-1の銭湯を親族外承継した事業者を対象とし、調査Ⅰ：親族外承継の経緯と経営方針・実態調査(半構造化インタビュー)、調査Ⅱ：銭湯資産継承実態調査(アンケート+目視調査)を行った。3章では調査Ⅰに基づき対象事例の概要、4章では親族外承継の課題と克服実態、5章では新規需要獲得の取り組み実態を明らかにする。6章では、調査Ⅱに基づき銭湯資産の継承実態を、調査Ⅰに基づき継承要因を明らかにする。

具体的な調査項目の内容とその設計方法を示す。調査Ⅰの半構造化インタビューの質問項目の作成にあたっては、まず、東京都生活文化局「公衆浴場の活性化策(2018)」等に掲載のデータや、一般的な事業計画の項目を参考に、銭湯や運営主体の基礎情報や経営の考え方を把握する項目を用意した。「承継前の建物の所有者と経営者の一致関係(貸し風呂か持ち家か⁽⁷⁾)」、「承継した銭湯の歴史」、「銭湯経営の動機・運営方針」「現在及び将来誘客したい客層」「初期投資額やランニングコスト」などである。また、上述した原沢氏へのインタビューから、銭湯は元々親族が継ぐのが一般的なため、親族外承継をした事業者から大変だったと聞いているという情報を得たこと、また今後の銭湯のあり方として、娯楽的な要素にも可能性を見出している事例があるという示唆を得た。そこで、親族外承継の課題と克服実態を明らかにするために、「親族外承継で大変だったことや経緯」、またレクリエーションを含む新規需要獲得の取り組みを把握する項目を含めた。最後に、銭湯資産の継承への考え方を把握する項目も用意した。

調査Ⅱのアンケート調査は、「承継前後の銭湯特有の建築・設備、道具の有無」について例示式質問と

した。例示項目は、「改訂版 銭湯検定公式テキスト 1-歴史と建築から学ぶ風呂文化-(日本銭湯文化協会、2020.05)」において、「銭湯建築の特徴」、「雑学編 銭湯を彩る名脇役たち」という項目をもとに作成した。さらに目視調査でその内容を補完した。

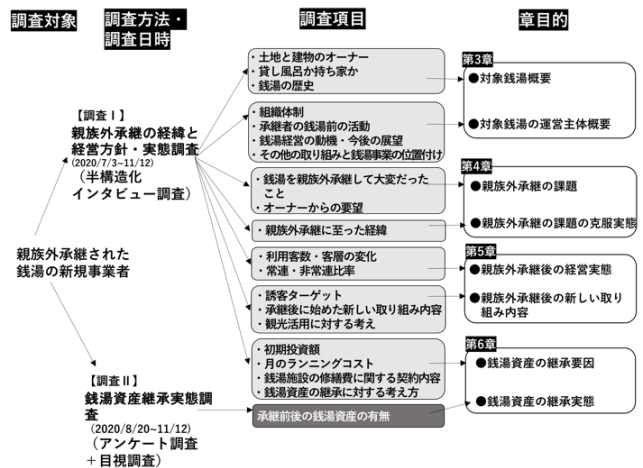


図-1 調査方法

(3) 分析方法

質的調査である調査Ⅰの半構造化インタビュー調査の分析方法を説明する。まず、聴取内容をテキスト化した上で、話し言葉のニュアンスを変えない範囲で整え、一次データソースとする。次に、本研究はまだ先行研究が少ない領域であるため、分析方法は①オープンコーディング→焦点的コーディングの手順の帰納的アプローチで、探索的に調査の論点となる小見出し(コード)を抽出し(図-2)、これを用いて、元の発言文書や文脈と往還しながら分析する②事例-コード・マトリックス(図-3)を用いた⁽⁸⁾。

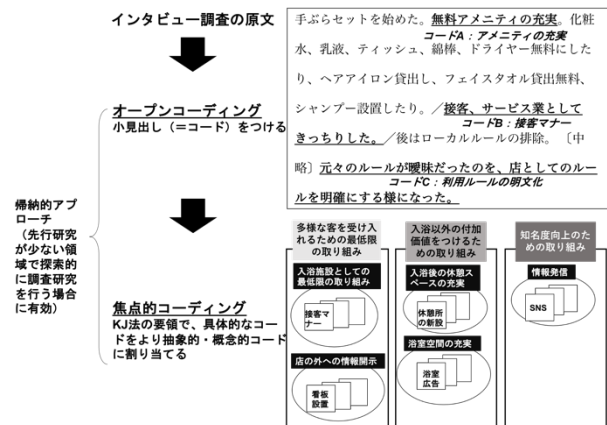


図-2 コーディングの手順

	コード1	コード2	コード3	コード4	・・・
事例A	~~~~~				
事例B	×××××				
事例C	×××				

事例Bにおけるコード1のデータを要約したもの、あるいは事例Bにおいてコード1に該当する発言の有無を示す

図-3 事例-コードマトリックスのイメージ

3. 親族外承継された銭湯事例の概要

(1) 対象事例の概要

表-1に抽出した親族外承継された11の銭湯事例の概要を示す。所在地は、関西エリアが5軒、首都圏が5軒、富山が1軒で、特に立地特性に傾向は見られなかった。元々持ち家なのが4軒、貸し風呂が7軒ある。創業年は特に1930～1970年頃の戦後が多く、廃業・休業年は共通して2015～2019年の同時期である。廃業理由は、主に経営難、先代の体調不良、後継者難などが挙げられた。営業再開年は、共通して2015～2020年の同時期であり、親族外承継事例は、2015年頃から現れ始めたことが分かる。

(2) 対象銭湯の運営主体の概要

表-2に対象とする銭湯の運営主体の概要を示す。運営主体は、会社等の組織で運営するところと、個人で一つの銭湯を運営しているところがある。組織共通の特徴は、創業2015年頃、30～70人程度の小規模組織、株式会社「東京銭湯」以外は複数の銭湯を運営していることなどが挙げられた。

主体別の運営方針に着目すると、ゆとなみ社は「銭湯文化を残したい」、東京銭湯は「若者に銭湯を普及したい」、ニコニコ温泉は「銭湯にこだわらず、小規模ビジネスで事業性を高めたい」、シュリーマンは「銭湯の業務を標準化し事業として成り立たせたい」、K氏は「好きな銭湯を仕事にしたい」、N氏は「地域の高齢者の生活に密着した仕事をしたい」など、同じ親族外承継された銭湯事例の中でも、幅広い意向があることが分かった。そこで5・6章の親族外承継後の取り組み内容の分析において、この運営方針の違いも考慮する。

4. 銭湯の親族外承継の課題と克服実態

(1) 銭湯の親族外承継における課題

銭湯の親族外承継の課題を明らかにするため、「親族外承継において大変だったこと」に関する発言内容を、不動産取得を伴う起業の一般のプロセスに従

表-1 調査対象事例（銭湯）の概要

店名	所在地	運営主体	土地建物所有関係	持ち家か貸し風呂か	創業年	廃業・休業年	廃業・休業理由	営業再開年	
サウナの梅湯	京都府京都市	ゆとなみ社（個人事業主）	不明（守秘義務）	先代から貸し風呂	明治ごろ創業（戦前の話は不明）	2015年	赤字	2015年5月	
源湯	京都府京都市			異なる	貸し風呂	昭和初期（1930年前後）創業	前の経営者の体調不良	2019年7月	
都湯	滋賀県大津市			不明	持ち家	1965年頃	2016年頃	前の経営者が亡くなってから、奥さんが残し、2年休業	2018年11月
容輝湯	滋賀県大津市			同じ	持ち家	1932年創業	2018・19年頃	前の経営者の体調不良	2019年7月
喜楽湯	埼玉県川口市	株式会社東京銭湯	不明	貸し風呂	1965年頃	2016年（休業期間なく引いた）	オーナーが複数銭湯を経営しており、もう一つの銭湯に専念したかったから	2016年	
富士見湯	東京都昭島市	株式会社ニコニコ温泉	同じ	持ち家	戦前に店ができ、1963年に法人化	2015年	後継者難により休業	2015年頃	
東京浴場	東京都品川区			同じ	貸し風呂	戦後1、2年（1946-47年頃）創業	2019年	経営難だし、余生をゆっくり過ごしたい	2020年7月18日
いやさか湯	神奈川県横浜市	株式会社シュリーマン	同じ。継承前の建物所有者と運営者は別法人	先代から貸し風呂	1990年頃	2016年頃	赤字	2016年頃	
松の湯	東京都墨田区			異なる	貸し風呂	1950年頃	2015年頃	前の経営者の体調不良	2015年頃
千鳥温泉	大阪府大阪市	K氏	異なる	貸し風呂	1952年	2017年8月末	前の経営者がもっと儲かる銭湯に移動するため	2017年9月	
立山鉱泉	富山県富山市	N氏	同じ	持ち家	1974年	2019年	前の経営者の体調不良	2019年	

表-2 対象銭湯の運営主体の概要

運営主体名	取り組み内容	組織体制	経営動機・運営方針	
ゆとなみ社	・2015年～複数の銭湯を承継。 ・京都のサウナの梅湯、源湯、滋賀の都湯、容輝湯等関西が拠点。 ・2020年9月～東京の十銭湯のコンサル開始。	・個人事業主。全員アルバイト雇用。 ・店長4人、スタッフ23人。	代表が銭湯ファン。「日本から銭湯を消さない」がテーマ。目指すのは、自分の生活の維持や、特定の銭湯の立て直しではなく、より多くの銭湯を残すこと。今後、銭湯をやりたい若者の人材育成もやっていく予定。	
株式会社東京銭湯	・2016年に喜楽湯の承継。 ・2015年4月～WEBサイト「東京銭湯」の運営（現在休止中）	・株式会社 ・会社全体で、役員3人、社員2人。 WEBサイトのライターは、100人前後。 ・喜楽湯スタッフは社員バイト合わせ10人程度。	元々は銭湯ファンの有志団体。WEBサイトの運営動機は皆が銭湯に行きたくなくなるようなメディアを作り、若者に銭湯の魅力を普及すること、喜楽湯オーナーから声をかけられたのをきっかけに、法人化した。	
株式会社ニコニコ温泉	・2015年頃～複数の温浴施設を承継。 ・東京浴場、富士見湯の2つの銭湯と湊山温泉（その他の公衆浴場）を承継。 ・漫画やコスプレなど他事業もあるが、メインは銭湯。	・株式会社 ・会社全体で役員1人、社員6人、パート60人。 ・富士見湯も東京浴場も社員2名含め20人程度。 ・実際店舗に立つのはバイトで、社員は企画等を行う。	元々代表は、温浴施設の事業承継コンサルを経験し、知人経営者から出資され起業。銭湯に思いがあるというより、小規模ビジネスで、お金を集めて投資して事業性を高めることにモチベーションがある。銭湯がビジネスとして成り立つからやっている。今後さらに店舗拡大をしていきたい。	
株式会社シュリーマン	・温浴施設のシステム販売一銭湯運営 ・みなみの湯（2014～16）、いりふね湯（2017～20）、松の湯（2015～）、いやさか湯（2017～）の計4軒の銭湯を承継（うち2軒廃業）。	・株式会社 ・会社全体で社員3人、バイト25人程度+外注。 ・松の湯は、8人程度、いやさか湯は12、3人。	元々温浴施設のシステム販売の会社だが、リーマンショックによる事業縮小をきっかけに、銭湯業界の立て直しに関心を持った。銭湯の業務を標準化し事業として成り立たせることが目標。	
個人	K氏	「千鳥温泉」の承継	・夫婦で運営。手伝いボランティア11人 ・手伝うと無料で入浴し放題になるシステム	銭湯が好き。偶然知人がやっている銭湯の廃業情報を入手し、前職と比較しても生活できそうだったため継いだ。
	N氏	「立山鉱泉」の承継	店主とパートが3人	前職の作業療法士以上に、地域の高齢者の生活に密着した仕事をしたい。

い、①不動産取得期、②事業構想期、③運営期の3つの時期に分けた上でコーディングをした（図-4）。

各時期における課題を示す。不動産取得期は、住居と一体化している場合は特に、建物所有者やその家族が銭湯を残す意思がないと、承継希望者がいても、駐車場やマンションに用途転用すること（①-A-1・①-A-2・①-A-3・①-A-4）、建物所有者が引き継ぎ



図-4 親族外承継における課題

先の人間に警戒心があること(①-A-5・①-A-6・①-A-7)、廃業情報が承継希望者に伝わらないこと(①-A-8)などが挙げられ、建物所有者や先代とのやり取りの中で生じるものが多いことがわかった。事業構想期は主に賃貸契約上の設備投資に関する制約により修繕がしにくいこと(②-B-1)や、家業と比較して多額な設備投資費用がかかること(②-B-2)など、設備投資に関わるものが多かった。運営期は、しきたりに頼ったルール(③-D-3)や、競争意識が低い(③-D-2)など、浴場組合の慣習に起因して、新規経営者が新しい取り組みをすると、浴場組合がクレームを言う(③-D-5)などが挙げられた。

(2) 親族外承継を妨げる障壁の抽出

各時期の課題の項目数や内容を精査した上で、その

課題を克服しないと親族外承継のプロセスが先に進めない項目を「障壁」とし抽出した。「事業承継のマッチング」という入口が一番大変(富)(梅)」という発言や、3つの時期を比較し、事業構想期は課題の数が少ないことや、事業構想期も運営期も、先送りにしても銭湯経営に支障がない課題や、地域の公衆浴場組合との軋轢など承継者の意思によって克服可能な課題が多く、親族外承継の成立を妨げるとは言えないことから、事業構想期と運営期の課題は障壁に当たらないとした。したがって、不動産取得期における課題が主な障壁にあたり、抽出した。

(3) 銭湯の親族外承継の障壁の克服実態

上述の障壁の乗り越え方を明らかにするために、「親族外承継に至った経緯」に関する発言内容をコ

ーディングした結果、「建物所有者の銭湯を残す意思」「貸し風呂か持ち家か」「廃業情報の入手ルート」「銭湯業界内の人脈」「先代・建物所有者との信頼関係」「承継者側の銭湯経営の実績」の6つのコードに分類され、コードを縦軸、横軸を事例とし、事例-コードマトリックスを用いて分析した(図-5)。

貸し風呂だと、残す意思にプラスに影響

3つのいずれかを満たすと廃業情報入手できる

事例	建物所有者に銭湯を残す意思がある		廃業(予定)情報を入手できる		
	銭湯を残したい	貸し風呂か持ち家か	銭湯業界内の人脈	先代・オーナーとの個人的な信頼関係	承継希望者側の銭湯経営の実績
サウナの梅湯	○ 銭湯を残したい	○ 先代の時から貸し風呂	×	○ バイトしていた	×
源湯	○ 引き続き家賃収入が欲しい	○ 貸し風呂	×	○ 先代と交流あり	○ ゆなみ社の実績
藤湯	○ 銭湯自体を残したい。先代が亡くなってから滞りついて欲しいと思ひ、家族が残していた。	○ 持ち家	○ (業者)	×	○ ゆなみ社の実績
香樟湯	× 残す意思のある息子の協力や、元利用者の声もあり、取得した	○ 持ち家	×	○ 掃除の手伝い	○ ゆなみ社の実績
喜楽湯	○ 銭湯自体を残したい。オーナーが複数経営を希望しており、もう一つの方をリニューアルしたタイミングで働く人を探していた。	○ 貸し風呂	×	○ 取材	
富士見湯	○ 不動産活用したい	○ 持ち家	○ 伊豆高原ビール社長が富士見湯オーナーと知り合いで、伊が物件入手し、それを引き継いだ	○ 温泉事業コングレ時代オーナーと知り合い	○ 湯治施設の事業承継コンサルの実績
東京浴場	○ 元々アパートだから売却するの大変だし、引き続き家賃収入が欲しい	○ 貸し風呂	○ 知り合いの温泉の銭湯経営者に廃業情報が届いて来て、それを教えてもらった	○ 浅草の銭湯経営者	○ 富士見湯や湯山温泉の実績
いやさか湯	○ オーナーの借金を返すために引き続き家賃収入が欲しい	○ 先代の時から貸し風呂	○ 借金を残したままオーナーが亡くなったため、銭湯を残し、家賃で借金を返すことになった。前貸して経営者の業績悪化により、会計士からシュルマンに依頼	×	○ 銭湯の店でテレビに出たり銭湯施設経営
松の湯	○ 引き続き家賃収入が欲しい。しかし、土地所有者が売ることになったら、すぐ出ていく契約内容	○ 貸し風呂	○ 業者から聞いた	○ 業者	○ 銭湯の店でテレビに出たり銭湯施設経営
千鳥温泉	○ 残すのお金がかかるし、引き続き家賃収入が欲しい	○ 貸し風呂	○ 銭湯町歩きイベントのツテで他の銭湯経営者から聞いた	○ 銭湯町歩きイベントによるツテ	×
立山温泉	× 最初は貸す気がなかったが、気が変わった	○ 持ち家	○ 組合にじっくり働きかけていたので、組合から廃業情報ももらえた	○ 先代入院中の手伝いやお見舞い	○ 他の銭湯で修行としてバイトしていた

凡例
 ○ 銭湯を残したいと思う理由
 ○ 銭湯自体を残したい
 ○ 家賃収入が欲しい

<廃業情報の入手ルート>
 ○ 直接オーナー・先代から入手
 ○ 銭湯関連業者から間接的に入手
 ○ 他の銭湯経営者から間接的に入手

○ 銭湯オーナー側から依頼

○ 組合から情報提供のパターン

図-5 各銭湯の親族外承継の障壁の克服実態

その結果、障壁の克服の必須条件は、建物所有者に銭湯を残す意思があることと、廃業(予定)情報を入手することの2点だと明らかになった。1点目の銭湯を残す意思は、銭湯自体を残したい思いがある場合と、家賃収入が欲しい場合に大きく2つに分かれるが、2事例のみ元々残す意思はなかったが後継者の存在により、残す意思が芽生えた銭湯もあった。家賃収入が欲しい場合とは、元々建物所有者と経営者が別である「貸し風呂型」の銭湯で、建物所有者が引き続き家賃収入が得られるという経済的理由で残したいと思う場合が多い。したがって、元々貸し風呂の方が親族外承継しやすいと言える。一方、土地と建物所有が一致しているか否かと継ぎやすさに相関は見られなかった。2点目の廃業情報入手は、①業者や他の銭湯経営者等、銭湯業界内の人脈、②その銭湯でバイトをしていたり仕事で関わったこと

があるなど、先代・建物所有者との個人的な信頼関係、③承継希望者側の銭湯経営の実績のいずれかがある場合、可能となるのが分かった。

(4)小括

新規事業者の意見から抽出した「必ず克服の必要な障壁」は、不動産取得期における建物所有者やその家族に銭湯を残す意思がないことや、廃業予定情報の入手困難であった。ただし、これらは段階性のある障壁ではなく、廃業予定情報が入手できた新規事業希望者と、当初銭湯を残す意思がなかった銭湯所有者が会い、承継につながった事例からも見られるように、並列する障壁と考えられる。また、廃業予定情報の入手困難は、業界内人脈や、所有者との個人的信頼関係、銭湯経営実績により克服していた。

5. レクリエーション利用を含む新規需要獲得のための取組み

本章では、各事業者がどのような新しいニーズを見出しているのかを把握した上で、そのニーズに対応した新しい取り組み内容を把握し、最後にレクリエーション利用促進の観点で考察する。

(1)親族外承継前後の客数および客層の変化

承継前後の客数を比較すると、千鳥温泉を除く11軒中10軒が増えていた。個人経営の千鳥温泉・立山温泉では大幅な変化は見られなかった。

次に、承継前後の客層についての発言内容をコーディングし「年齢層」「来店頻度」「エリア」「利用目的」の4つのコードをつけた上で、コードごとの発言内容の変化を考察した。その結果、承継前の客層は、「地元」「高齢者」「習慣・日常利用」「常連」といったワードが多く見られ、地元の高齢な常連客が習慣的に利用していることが多かったことがわかった。承継後は、子供や若者などの若年層や遠方から観光・出張ついでに低頻度で来る人、銭湯ファンなど様々な客層が見られ、年齢層、来店頻度、エリア、利用目的が幅広くなっていることがわかった。

(2)親族外承継後の誘客ターゲット

誘客ターゲットに関する発言内容を「店名」「年齢層」「性別」「商圈」「想定する利用目的」「新規顧客獲得と顧客固定化の優先順位」の6コードに分類し、事例-コードマトリックスで分析した(図-6)

その結果、事例全体の特徴として商圈は周辺地域

を主としながら、年齢層や想定利用目的の幅を広げていることから、周辺地域の中で新規顧客を開拓する意向が見られた。また主体ごとに異なる実態が見られ、ゆとなみ社と東京銭湯は、幅広いエリアからの若者や子供などの若年層を中心に新規顧客開拓をする意向が見られた。ニコニコ温泉とシュリーマンは、周辺地域の幅広い層のリピーターを増やす意向が見られた。K氏とN氏は、承継前と大幅に変えず、周辺地域のリピーターを増やす意向が見られた。

(3) 新規需要獲得のための取り組み実態把握

1) 分析の枠組み

「承継後に始めた新規需要獲得のための取り組み」に関する発言内容をコーディングした結果、図-7の大きく3つのコードができた。このコードを縦軸、事例を横軸とし、事例-コード・マトリックスで分析した(図-8)。以下にそれぞれの取り組みの実態を示す。

2) 多様な客を受け入れるための最低限の取り組み

1つ目は、銭湯に初めて来た人にとっても使い勝手の良い施設にするための取り組みを指す。例えば、シャンプー・リンス等の無料アメニティの充実(①-2)や、浴室の利用ルールを明文化し常連客同士の暗黙のルールを排除する(①-3)など、「入浴施設として最低限のサービス提供(①)」は、2つの個人経営銭湯以外の多くの事例で見られた。他にも、入店ハードルを下げるための看板や暖簾を設置したり(②-3)、子供やランナー等「特定のターゲットに向けたサービス(③)」が見られた。

3) 知名度向上のための取り組み

2つ目は、知名度向上を目指して情報発信(④)することを指す。実態として、全事例が何らかの媒体で情報発信を始めており、中でもSNSは全事例で行なわれていた。一方パンフレット、公式HP、YouTube、外部メディアへの露出は、各銭湯のターゲットや目的によって力を入れる媒体が異なっていた。

4) 入浴以外の付加価値をつけるための取り組み

入浴以外の付加価値をつけるための取り組み(図-8)の実態として、多くの事例が特に「入浴後の休憩スペースの充実(⑤)」に取り組んでいる。ただし、大型工事で新設する事例から、既存の休憩所に漫画を置くなど小さく改装する事例まで程度に差が見られた。浴室新聞や鏡広告の設置など浴室空間をより充実させるための取り組み(⑥)や、お土産やイベ

運営主体	運営方針	店名	年齢層	性別	エリア(商圏)	想定する利用目的	新規顧客獲得と顧客固定化の優先順位
ゆとなみ社	銭湯文化を残したい	サウナの梅湯	若者		意識していない(観光地が近いので、幅広いエリアからきていると認識)		両方
		源湯	若者(学生)	女性客増やしたい	地元の中での新規開拓したい		両方(新規開拓をしないと経営持続できないし、一回きた人はリピーターにしたい)
		都湯	若者(20代前半~40代)		平日は地元(徒歩圏内~県内)の観光客が多い(土日は昼間観光客で幅広く)	・サウナファン・ファンコミュニティの結束力・アウトドアアクティビティの宿泊客需要	新規客取り。遠方から来るものも地元の人達が多い。コロナ禍では、既存客を大事にした方がいいとも思う。
		空輝湯	子連れ家族	地元	家族のレジャースポットとして		
東京銭湯	若者に銭湯を普及したい	東楽湯	若者		地元		両方
株式会社ニコニコ温泉	小規模ビジネスで事業性を高めたい	富士見湯	時間ごとに分ける朝:高齢者/昼間は家族/夜中は若者(20-40代)		・地元(車商圏15分以内)・今の土台固めが終わったら将来的には観光客も	若者の夜中の暇つぶし利用(漫画など)	顧客固定化(来店頻度が大事)
		東京浴場	時間ごとに分ける朝:高齢者/昼間は家族/夜中は若者(20-40代)		地元(徒歩圏内)・今の土台固めが終わったら将来的には観光客も	若者の夜中の暇つぶし利用(漫画など)	顧客固定化(来店頻度が大事)
株式会社シュリーマン	銭湯の業務を標準化した事業として成り立たせたい	いやさか湯		女性客増やしたい	基本的には若者男女、子供を意識	・非日常から日常の居場所にした。・子供の遊び場	顧客固定化
		松の湯		基本的には若者男女	地元	・非日常から日常の居場所にした。	顧客固定化
K氏	好きな銭湯を仕事にしたい	千鳥温泉			地元	・サイクリングステーション・読書しながら入浴	顧客固定化
N氏	地域の高齢者の生活に密着した仕事をしたい	立山鉱泉	高齢者(6~70代)		地元(今の土台固めが終わったら将来的には観光客も)		顧客固定化

図-6 親族外承継後の誘客ターゲット

多様な客を受け入れるための最低限の取り組み										
①入浴施設として最低限のサービス提供			②店の外への情報開示			③特定の客に向けたサービス				
①-1: 接客マナー	①-2: 無料アメニティの充実	①-3: 店の利用ルールの明文化	①-4: 営業時間の延長	①-5: 駐車場の新設・台数の増加	②-1: 店内の様子を外に見せる	②-2: 看板の設置・リニューアル	②-3: 職員の接客態度	③-1: ランニング・サイクリングステーション	③-2: バリアフリー化	③-3: 子供向けサービスの充実

図-7 新規需要獲得のための取り組みのコード(分析の枠組み)

運営主体	運営方針	店名	入浴以外の付加価値をつけるための取り組み										
			⑤入浴後の休憩スペースの充実	⑥浴室空間の充実	⑦入浴以外のコンテンツ								
ゆとなみ社	銭湯文化を残したい	サウナの梅湯											
		源湯											
		都湯											
		空輝湯											
株式会社東京銭湯	若者に銭湯を普及したい	東楽湯											
株式会社ニコニコ温泉	小規模ビジネスで事業性を高めたい	富士見湯											
株式会社シュリーマン	銭湯の業務を標準化した事業として成り立たせたい	いやさか湯											
個人	好きな銭湯を仕事にしたい	千鳥温泉											
個人	地域の高齢者の生活に密着した仕事をしたい	立山鉱泉											

図-8 入浴以外の付加価値をつけるための取組み

ント等入浴以外のコンテンツづくり(⑦)は、ニコニコ温泉とシュリーマン以外で見られた。

5) 小括

全体的に、昔は高齢の地元常連のみの固定的な客

層だったが、幅広く新規顧客を開拓する意向があり、実態としても増えていた。それに対応した取り組みとして、①多様な客を受け入れるための最低限の取り組み、②知名度向上のための取り組み③入浴以外の付加価値をつけるための取り組みの3つが見られた。中でもレクリエーション利用の観点では、③の取り組みが特に重要だと考えられる。主体別に見ると、ゆとなみ社や東京銭湯が若年層を中心に新規顧客開拓し、入浴以外の価値創出にも力を入れており、特にレクリエーション利用を促す意向が見られた。

6. 銭湯資産の継承実態と要因

6章では、先述のアンケート調査と目視調査をもとに、「銭湯資産」の継承実態と要因を明らかにした。

(2) 銭湯資産の継承実態

1) 銭湯資産項目ごとの継承実態

銭湯資産を、不動産（建物・造り付け家具等）と動産（可動設備・道具等）に分類し、この項目を横軸、事例を縦軸の事例-コード・マトリックスで整理した（図-9）。

運営主体	ゆとなみ社				東映湯	ニコニコ温泉		シュリーマン	K氏	N氏	
運営方針	銭湯文化を残したい				若狭銭湯を継承したい	小規模ビジネスの事業性を高めたい		銭湯の業務を標準化し、事業として成り立たせたい	好きな銭湯者の生活に密着した仕事をしたい	地域の高齢者に密着した仕事をしたい	
銭湯名	梅湯	源湯	都湯	宮線湯	喜楽湯	富士見湯	東京浴場	いやさか湯	松の湯	千鳥温泉	立山温泉
不動産	建築様式										
	外壁										
	換気井										
	坪庭										
	煙突										
	風呂釜										
	浴槽										
	サウナ										
	宝式湯屋カラン										
	浴場背景画										
	番台										
	休憩スペース										
	コインランドリー										
	牛乳石鹸設置										
	動産	看板									
下足箱の水札											
社時計											
レトロな体重計											
「自販り式」											
脱衣籠											
「自販り式」											
レトロなマッサージ											
ジチュエ											
お釜型ドライヤー											
ケロン桶											
浴室広告											

図-9 銭湯資産の継承実態

まず、銭湯資産項目ごとの継承実態を分析した結果、建物や浴槽などの不動産は、老朽化していない限り改修せず、またケロン桶やお釜型ドライヤー等の道具もそのまま引き継いでいた。継承前後で変わった点は、休憩所や暖簾、看板は、新設・改修している一方で、番台を新規顧客のニーズに合わせてフロントに改修するなど、銭湯資産をなくしている

例が一部見られた。銭湯資産消失のその他の理由は、費用が高く改修できなかった、使用されていない、店オリジナルのものを作成した、などが挙げられた。

2) 運営主体別の銭湯資産の継承実態

図9を銭湯ごとに縦方向に見た上で、運営主体ごとの銭湯資産の継承実態を見た。その結果、どの銭湯も従前からあった銭湯資産の多くを継承あるいは改修して存続させていた。ただし、ニコニコ温泉は、従前なかったが新たに作ったり、従前あったがなくなすなど、比較的従前の建物・設備から変えていた。

(3) 銭湯資産の継承に対する意向と要因

1) 運営主体ごとの銭湯資産継承に対する意向

運営主体ごとの「銭湯資産の継承に対する意向」に関する発言内容を整理した結果、銭湯資産の文化的価値を重視し、レトロな雰囲気や見た目の銭湯らしさを残したい意向を示しているのは、ゆとなみ社、東京銭湯、N氏である。ニコニコ温泉は、銭湯資産の保全を重視せず、躯体も含め大幅にアップデートしていく意向を示している。シュリーマンは、「人のものを借主はいじれない」という発言から、設備投資の方針は建物所有者の意向に沿っていると考えられる。K氏は、高額な改修費が理由で現時点では難しいが、経済的制約がなければ全面的に新しい施設にアップデートしたい意向が見られた。

2) 銭湯資産の継承要因

「銭湯資産の継承要因」に関する発言内容をコーディングした結果、「文化的価値を感じているから」、「既存顧客の使い勝手の維持」、「改修費の節約」、「賃貸契約上の設備投資に関する制約」、「先代が設備投資してくれたから変える必要がない」の5コードに分類された。このコードを縦軸とし、事例-コード・マトリックスで分析した（図-10）。

その結果、継承要因は幅があり、ゆとなみ社や東京銭湯のように、「文化的価値を感じている」、「既存顧客の使い勝手の維持」などの理由で意図的に残す事例もある一方で、その他の主体のように「改修費の節約」、「賃貸契約上の設備投資に関する制約」等の消極的な要因により、意図せず残っている事例も見られた。また喜楽湯やいやさか湯など、先代がすでに設備投資をしてくれたところは、設備投資の必要に迫られていないことが要因となっていた。

(4) 小括

親族外承継された銭湯においては、銭湯資産の多くが残っているが、その意図には積極的なものから消極的なものまで幅があり、設備投資に関する制約を要因とし、意図せず残っているところは、今後老朽化が進み設備投資が迫られた時に、資産の消失が危惧される。また、最も意図的に銭湯資産を残しているのは、銭湯を残したいゆとなみ社や若者に銭湯を普及したい東京銭湯であることがわかった。

運営主体	運営方針	継承要因	積極的な要因		消極的な要因		継承するか否かの選択に迫られていない
			文化的価値を感じているから	既存顧客の使い勝手の維持	改修費の節約	賃貸契約上の設備投資に関する制約	
ゆとなみ社	銭湯文化を残したい	サウナの梅湯	■				
		源湯					
		都湯					
東京銭湯	若者に銭湯を普及したい	喜楽湯					
		容輝湯					
ニコニコ温泉	小規模ビジネスで事業性を高めたい	富士見湯					
		東京浴場					
シュリーマン	銭湯の業務を標準化し事業として成り立たせたい	いやさか湯					
		松の湯					
K氏	好きな銭湯を仕事にしたい	千鳥温泉					
N氏	地域の高齢者の生活に密着した仕事をしたい	立山鉱泉					

【凡例】 ■ 当てはまる □ やや当てはまる

図-10 銭湯資産の継承要因

7. 結論と提言

(1) 研究のまとめ

本研究は生活文化資源として銭湯を継承する可能性を見出すため、親族外承継の事例に着目し、以下の3点を明らかにした。第一に、親族外承継において必ず克服の必要な障壁は、建物所有者に銭湯を残す意思がないことと、承継希望者が廃業情報を入手することが困難で不動産を取得できないことであり、それらを両者の信頼関係構築により乗り越えていることである。第二に、新規需要獲得の取り組みとして、入浴施設としての最低限のサービス提供や情報発信等を新たに始めた上で、さらに休憩所の充実やイベント開催などレクリエーションの場としての入浴以外の価値創出に取り組んでいることである。第三に、現状では銭湯資産の多くが継承されているが、残す理由は積極的なものから消極的なものまで幅があり、後者の事例では今後喪失する可能性があることが示唆されたことである。

なお、本研究では、銭湯業界に新規参入した事業者の新しい取り組みを把握することを重視し、現時点での親族外承継事例は網羅したものの11事例にとどまるので、銭湯が立地する地域特性を考慮できていない。また、一般的な事業承継の形である親族

内承継の事例との比較や、銭湯所有者・前経営者側の視点や消費者側の視点を考慮できていない。今後の研究課題としたい。

(2) 親族外承継による銭湯継承ための提言

最後に、銭湯関連行政や浴場組合に向け、銭湯の事業承継やレクリエーション利用を想定した銭湯資産継承を促進するための支援策を、不動産取得期、事業構想期、運営期の時期ごとに提言する。

不動産取得期は、4章の結果から、特に、建物所有者に銭湯を残す意思を持ってもらうためにも、行政や浴場組合が仲介となり銭湯の廃業予定情報と銭湯事業承継希望者の情報を入手・整備・提供し、さらに両者の信頼関係の形成や実績を積む機会提供を促す支援をすべきであると考えられる。事業構想期は、主に設備投資期間であり、6章図-10でみたように、銭湯資産を積極的に残す意識がない新規事業者も存在することから、銭湯資産継承に対する認識を高めることが重要である。例えばレクリエーション利用ニーズにも対応した銭湯資産の価値を示す指針をつくる等で、その継承を促すことができると考える。運営期は、4章で示したように、新規事業者の新しい取り組みに対して、浴場組合と軋轢が生じやすいことが指摘されており、市場の変化に対応できる浴場組合改革が必要であると考えられる。

【謝辞】

調査にご協力いただいた銭湯関係者の皆様方に、多大なる謝意を表します。なお、本研究はJSPS 科研費17H00901の助成を受けたものです。

【補注】

- (1) 「生活文化論（日本家政学会、1999年）」における生活文化の定義である「衣食住、育児、家庭経営の仕方から自由時間の過ごし方までを含む生活の局面にかかる文化、そして文化とは特定の社会の人々によって習得され、共有され、伝達される行動様式ないし生活様式の体系」を元に定義した。
- (2) 例えば、様々な観点の銭湯の基礎知識を学べる「銭湯検定公式テキスト」、銭湯の平面図イラストと共に建築的魅力を伝える「銭湯図解」、地方の銭湯と周辺地域の魅力を紹介する「旅先銭湯」などがある。
- (3) 日本で最初に観光を定義した1969年の観光政策審議

会の答申における、「日常圏，非日常圏を問わず，生活に豊かさを求める行為」を参考に定義づけた。

- (4) 人々の日常的な生活・生産活動との調整を図りながら歴史的景観を保全する手法。主に，営農技術の進展や農家の営農意向の変化を常に反映し変化する，農山村における景観保全の文脈で語られることが多い。
- (5) 原沢氏は，WEB サイト「銭湯・奥の細道」を運営し，銭湯に関するブログの執筆のほか，全国の銭湯マップの作成，銭湯の防災訓練活動「防災銭湯」等のイベント企画や，「銭湯の災害対応マニュアル」の作成，東京都浴場組合が過去にまとめた「銭湯関連の書籍」のデータを継承し銭湯関連の書籍や文献のデータベースの作成，銭湯に関する論文執筆者への支援活動「銭湯大学」等を行う。氏は学術的研究者ではないが，全国の銭湯の情報や，豊富な銭湯体験を有しており，事例紹介において適任と考えられる。WEB「銭湯・奥の細道」にある書籍・文献データベースは下記。<http://1010meguri.blog.fc2.com/blog-entry-367.html>（最終閲覧 2021/05/09）
- (5) 選定条件①は親族以外が事業継承する事例を見たかったため，②は銭湯資産の継承実態や施設・設備を伴うからこそこの課題を見たかったため，③は承継後の経営実態を把握するには一定の営業期間が必要と考え，それぞれ設定した。
- (6) 銭湯業界では建物の所有者と経営者が異なる銭湯を「貸し風呂」，同じ銭湯を「持ち家」と呼ぶ場合がある。本稿でもこの表現を用いることとする。
- (7) 佐藤郁也，2013，「質的データ分析法」，新曜社を参照した。

【参考文献】

- 1) 岩崎比奈子 (2017) : コミュニティとディスティネーション・マネジメント，日本交通公社「観光文化」第 234 号，pp.24-29
- 2) 一般社団法人日本銭湯文化協会編，町田忍・米山勇監修

- (2020) : [改訂版] 銭湯検定公式テキスト 1，(榎草隆社)
- 3) 松平誠 (1997) : 「入浴の解体新書」，小学館，p.253
- 4) 東京都公衆浴場活性化検討会(2018):公衆浴場の活性化策
- 5) 井畑謙一・オチョンホ・小寺さやか・小西正一郎・佐藤絵里佳・豊原美咲都・渡邊拓人(2015): ナショナル・トラストで蘇る銭湯 ～観光資源としての新たな可能性～，【第 5 回】学生観光論文コンテスト
- 6) 中田悟・金田綾佳・勝又英明(2006) : 関東地方を中心とした 1 都 9 県における古民家の転用に関する研究 - 地域資源としての古民家の公共的利活用に関する研究-，日本建築学会計画系論文集 71(606)，pp79-84，
- 7) 小伊藤亜希子・片方信也・室崎生子他(2008) : 京都市における町家活用型店舗の特徴と持続可能性，日本建築学会計画系論文集 (631)，pp1853-1860
- 8) 岩崎竹彦(2010) : 民具を活用した地域博物館における回想・回想ワーク-その意義と可能性-，日本民具学会「民具研究」142 号，pp.35-51
- 9) 岡田清一(2016):民具資料の活用から見た博物館の役割 Musa 博物館学芸員課程年報 第 30 号 pp.1-7
- 10) 谷井良(2019) : 廃業理由の現状認識 ～事業承継時の選択肢としての考察～，明星大学経営学研究紀要 第 14 号，pp.135-145
- 11) 寺島雅隆(2012) : 後継者育成論 -親族外承継(第三者承継)を中心に，東邦学誌 41 巻 2 号，pp.1-11
- 12) 諸藤 加寿代・遠山 正朗(2015):小規模企業の事業承継に関する一考察，国際 P2M 学会研究発表大会予稿集，p362-367
- 13) 足立裕・介佐々木真佑(2018):親族外承継に取り組む中小企業の実態，日本政策金融公庫論集第 40 号，pp.33-52
- 14) 永島奨之・川原晋・野田満(2018) : I ターン者による漁業資産の引き継ぎと観光業への転用に関する基礎的研究-引き継ぎに際する障壁への対応に着目して-，都市計画論文集 53 巻 3 号，pp. 1029-103

The number of public baths is decreasing due to the spread of home bathtubs and the shortage of successors due to the practice of business succession to relatives, while there is the usage needs of foreigners seeking a Japanese lifestyle and cultural experience and movement to evaluate cultural value of public baths. In this study, in order to find the possibility of inheriting public baths as a living and cultural resource, the following three points were clarified by focusing on the cases where non-relatives succeeded the business. First, we clarified barriers that must be overcome in business succession, second, we grasped efforts to capture new demand such as the use of recreation, and third, we grasped the conscious and unconscious inheritance status of "sento assets" such as sento's unique architecture, equipment, and tools, and examined the risk of future loss.

(受付 2021 年 6 月 1 日)

(受理 2021 年 9 月 12 日)