

公衆浴場を 90 年以上支え続ける東浴信用組合

古江 晋也

要旨

東京都千代田区に本店を置く東浴信用組合は 1927 年に設立された公衆浴場業者を主な組合員とする業域信用組合である。同組合のビジネスモデルは、①組合員とのコミュニケーションを図るため定期積金を重視する、②公衆浴場では硬貨の取り扱いが多いため円貨両替手数料を無料としている、③リスク性商品は一切取り扱わないことを特徴としている。またコロナ禍においては、「必要な時に、必要なだけ、何度でも」をキャッチフレーズにした「新型コロナウイルス感染症関連ローン」をいち早く創設するなど組合員のニーズに応じてきた。最近では、公衆浴場の大規模改修のための融資を行うことで「銭湯サウナ」ブームを支えるなど、鎌倉時代から続くといわれる「銭湯」という日本の文化の継承に尽力している。

はじめに

東京都千代田区に本店を置く東浴信用組合（2021 年 3 月・預金積金残高 481 億円、貸出金残高 371 億円、職員数 42 人）は、公衆浴場業者を主な組合員とする業域信用組合である。1920 年代の公衆浴場業者は、設備や運転資金を無尽講で調達していたが、事業規模が拡大すると無尽講で対応することが難しくなった。そこで 1927 年に設立されたのが産業組合法に基づく「有限責任東京浴場信用組合」であった（53 年に組合名が「東浴信用組合」となる）。当時は東京市の区部を営業範囲としていたが、現在は東京都、神奈川県、

東浴信用組合本店



千葉県、埼玉県を営業地区としている。

業域信用組合は一般的に組合員が特定業種の事業者などに限定されており、店舗数も多くない。しかしだからこそ、他の金融機関にはまねのできない専門的な知識を活用した商品やサービスの展開や、きめ細かなコミュニケーションを図ることで、組合員の満足度を高めている。

定期積金は「組合の命」である

日本銀行の低金利政策の継承を受け、地域金融機関は利ざやが縮小し、業務の効率化が求められている。そのため近年、多くの金融機関が定期積金の集金業務を取りやめるようになった。また円貨両替手数料をはじめとした各種手数料の値上げも相次いでいる。

しかし、常勤理事の山田博史氏が「定期積金こそ組合の命である」と話すように、東浴信用組合では定期積金の集金業務を重視するとともに、円貨両替手数料も無料に対応している。この理由は、集金業務は職員が組合員とコミュニケーションを図るかけがえのない手段であると考えて

いることと、公衆浴場では硬貨の取り扱いが多いためである。

集金業務を実施するために同組合では、11人の得意先係が組合員のもとを足繫く訪問する。そして組合員との会話の中で、業界内の動向や省エネ設備など、浴場経営にまつわるさまざまな相談を受けると、素早く対応することとしている。このような職員のきめ細かな対応力が組合員のロイヤリティを高める要因となっている。また円貨両替手数料の無料化を継続するなか、最近では他金融機関と取引をしていた公衆浴場事業者も「再び組合と取引をしたい」と声をかけてくれるようになってきているという。

このような組合員目線を重視した運営を行ってきたからこそ、2020年の新型コロナウイルス感染症の感染拡大時にも素早く対応し、組合員の不安を払しょくしたことは注目される。

独自のコロナ関連対策ローンで組合員を支援

20年1月中旬、国内で最初の新型コロナの感染者が確認されて以降、感染者数が瞬く間に増加した。3月下旬には政府や地方自治体が外出を自粛するように要請し、4月上旬には「第1次緊急事態宣言」が7都府県に発出された。

この時、スポーツセンターやスーパー銭湯などが休業を要請されたが、公衆浴場は公衆衛生の観点から可能な限り営業を継続することとなった。ただ多くの公衆浴場は、売上が通常の3割から5割減となり、国の制度融資（無利息・無担保で融資するいわゆる「ゼロゼロ融資」）は受付だけで「2か月待ち」と報じられるなど、先行きに対する不安感が高まった。

そうしたなか、東浴信用組合では、スピードが何よりも求められていることと考へ、3月2日に「新型コロナウイルス関連対策ローン」の取り扱いを開始した。同ローンは500万円を上限に、①担保や保証人はいない、②対象月の売上が減少していると申し込みができる、③帳簿等のエビデンスは不要である、④「必要な時に、必要なだけ、何度でも」借り入れることができる、こととした（3月16日には融資限度額を1000万円にまで引き上げた）。

また組合員に迅速に資金を供給するために、ファクスによる申し込みを可能とし、面談することなく、申込3日以内に希望する金額を入金することとした。

さらに、このローンを組合員に周知徹底するために、得意先係の訪問活動、全組合員へのダイレクトメールの発送に加え、月に1回開催される理事会でも非常勤理事に丁寧な説明を行った。

同組合の非常勤理事は、23区や三多摩地域の公衆浴場事業者が就任しており、各地域の組合員の意見の集約や、組合のさまざまな取組みを組合員に伝えるといった役割をも担っている。

そのため非常勤理事が直接、各事業者に説明することで、将来的な不安を取り

**右から戸谷博幸常勤理事、金山一信理事長、
山田博史常勤理事、諸藤真也融資部副部長**



職員の皆さん



除くことにつながったことは注目される。このような組合の迅速な対応が功を奏し、多くの組合員が同ローンを利用した。その後、同組合では「ゼロゼロ融資」の申込も組合員に周知徹底したが、すでに「新型コロナウイルス関連対策ローン」を利用していることからゼロゼロ融資の申込は結果としてなかった。

一方、20年4月から5月にかけての緊急事態宣言下における組合内の対応としては、通勤時の混雑を回避するため5人のうち1人が週に一度、休暇を取得する体制とし、出勤者の削減に取り組んだ。

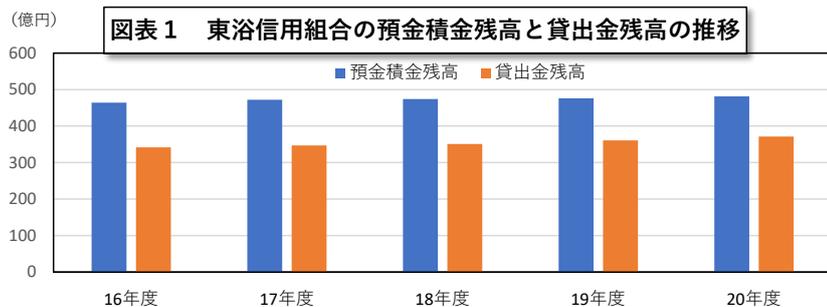
また渉外活動は、硬貨の集金業

務などがあるため、取引先に意向を確認した後、業務を継続することとした。事業者の中にはコロナ禍であることから訪問自粛を要請する人もいたが、多くの事業者は「訪問活動を継続してほしい」と言い、組合が通常通りに業務を継続することに安堵したという。

都内浴場のリニューアルに貢献

東浴信用組合は21年3月25日から6月20日にかけて、取引先に対し、業況についてのアンケートを行った。その結果、浴場入浴者数はコロナ禍前と比較して88%回復したが、多くの事業者は、売上が完全に回復することは難しいと考えていることがわかった。

しかしその一方で、近年は「銭湯サウナ」ブームが到来しており、入場制限を行うほど活況を呈している浴場もある。また、代替わりを機に若手経営者が大規模改修を実施し、従来のイメージとは異なる浴場が相次いで誕生していることも最近の傾向である。具体的には、サウナ設備の更新に加え、多くの浴槽を備えたり、幻想的な雰囲気のリライティングを導入したりといったハード面の充実に加え、薬草湯などの多くの変わり湯を用意することで入浴者を楽しませている。さらに風呂あがりにビールやおつまみなどを提供するこ



(資料) 東浴信用組合ディスクロージャー誌

とで売上の向上をめざしている。

これらの公衆浴場の大規模改修に関する資金を融資しているのも東浴信用組合であり、公衆浴場の専門金融機関ならではの見地から設備投資の見極めなどもアドバイスしている。

一方、公衆浴場は、業務の終了が午前2時や3時となるなどの理由で「職住一致」の業種であることなどから、第三者による事業承継が難しく、後継者は親族に限られている。最近ではオーナーに代わって公衆浴場に関係していた人が管理運営をする「賃貸浴場」(預かり湯)もあるが、廃業や転業を選択した場合についても、組合では、長年蓄積してきたノウハウを活かした解決策を提供することで「浴場ファミリーの幸せ」を追求することとしている。

このような業界内のさまざまなニーズにきめ細かく対応してきたことから貸出金残高も順調に伸長し、20年度の預貸率(期末)は77.0%と信用組合業界でもトップクラスの実績を誇っている(図表1、2)。なお、近年、役務取引等利益を強化する観点から、投信販売、外貨預金、保険商品の販売に力点を置く地域金融機関が増加しているが、取引先が限定されている同組合では「顧客に損失を生じさせて

はならない」との考えからリスク性商品は取り扱わないことにしている。

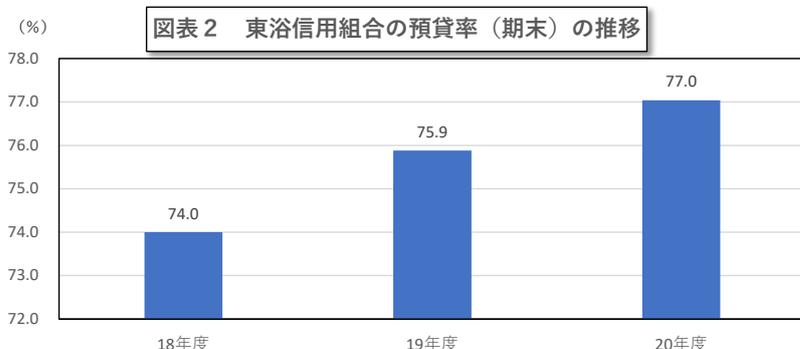
おわりに

以上、東浴信用組合のビジネスモデルをまとめてみた。読者の中には、定期積金や集金業務を大切にしている同組合のビジネスモデルに「非効率ではないか」という意見を持つ人がいるかもしれない。

しかし、取引先が限定されている業域信用組合では、他の金融機関のマネをしても意味がなく、取引先のニーズをくみ取ることで自らのビジネスモデルを構築していかなければならない。そのため同組合は、組合員とのコミュニケーションを何よりも重視するとともに、日本で唯一の公衆浴場の専門金融機関という立場からさまざまなアドバイスを行っているのである。

公衆浴場は自家風呂の急速な普及によってその数を減らしつつあったが、最近では、若手経営者がさまざまな経営努力を行うことで人気が高まっている。こうしたなか、鎌倉時代から続くといわれる「銭湯」という日本のかけがえのない文化を将来にも継承していくためには、業界特有の事情や特性を的確に把握した商品開発やサービスが欠かせず、「非効率」

とみられる取組みが、実は最も効率的であることを東浴信用組合の事例は我々に教えてくれる。



(資料) 東浴信用組合ディスクロージャー誌