



株式会社 温泉道場

「おふろから文化を発信する」を理念に掲げ、再生型の温浴施設などを展開



株式会社 温泉道場
代表取締役
社長執行役員兼グループCEO **山崎 寿樹** 氏

古くは「古事記」や「日本書紀」といった古代の文献にも記述され、日本人に長く親しまれている温泉。日本人の温泉好きは広く海外でも知られている。そうした人気の温浴施設を中心に、リゾート施設運営や地域事業投資再生支援で注目されているのが、2011年3月に創業し、埼玉県ときがわ町に本社を構える温泉道場だ。「昭和レトロな温泉銭湯 玉川温泉」（ときがわ町）のほか、「おしゃれにだらだら」をコンセプトとした「おふろcafé」のブランドで長時間滞在型の温浴施設を各地に展開している。

2022年10月にはテレビ東京系列の「日経スペシャル カンブリア宮殿」で紹介されるなど、メディア出演も多く、企業や自治体からの問い合わせが相次いでいるとのこと。創業の経緯からビジネスの概要、そして今後の経営方針などについて、山崎寿樹社長にお話をうかがった。

LEADER'S PROFILE

1983年、埼玉県幸手市生まれ。2006年、大学卒業後、船井総合研究所（東京都千代田区）に入社。温浴ビジネスチームに所属し、コンサルティング業に従事する。2011年3月、株式会社温泉道場を創業し、代表取締役社長に就任。埼玉県内の温浴施設の再生に乗り出す。全国各地での温泉巡りは仕事でもあり、趣味でもある。小学生のころから野球を続けており、所属する軟式野球のチームではセカンドを守る。また、料理が得意で、週に5日はキッチンに立つという。社員との懇親で行うバーベキューでは、自ら“焼き奉行”を買って出て、大好きなハマグリやサザエなど、絶妙な焼き加減で皆に振る舞っている。

ライバルが少ない穴場の市場

——山崎社長のご実家は、繊維工場を営んでいたそうですね。

祖父が幸手市で繊維工場を創業し、父は専務として経営の一翼を担っていました。従業員は5～6名ほどだったのでしょうか。子どものころから工場や事務所が遊び場で、よくかくれんぼや鬼ごっこをしていたのを覚えています。そのころから傍らで働いている祖父や父の姿を見ていたので、何となく経営の仕事に関心を持つようになっていたのだと思います。

人に教えることが好きだったこともあり、大学では教職課程を履修して教育実習も行い、教員の免許を取得しました。そうしたなかで次第に、他人に自らのノウハウを伝え、社会に貢献できる仕事に就く

ことが、自分の使命なのではないかと考えるようになりました。

卒業後の就職先は、経営コンサルティング事業を手掛ける船井総合研究所（東京都千代田区）でした。若手のうちから仕事を任せてもらえ、身近に経営を学べる仲間が大勢いることも魅力的でした。当時、同期入社が41名いて、うち38名は実家が会社を経営しており、自然と経営者マインドが身に付いているような人が多くいました。彼らの言葉の端々からは、「経営者であればどう考えるか」という視点を感ずることができ、いい刺激になりました。

——コンサルティングのお仕事では、どのような業務をご経験されたのでしょうか。

最初の2年間は研修を兼ね、さまざまな業種を担当しました。私の場合は、産業廃棄物処理やバイオマス発電などの環境ビジネスを皮切りに、小



昭和レトロな温泉銭湯 玉川温泉（ときがわ町）

売業での全国チェーンビジネスや、弁護士、公認会計士といった士業のコンサルティングに携わりました。その後、観光業界の担当となり、ホテルや旅館とともに温泉施設のコンサルも担当することになりました。

ちょうどその当時は、ホテル・旅館業界では星野リゾート（長野県軽井沢町）を率いる星野佳路社長が、業界のニューリーダー的存在として経済界やメディアで注目され始めていた頃でした。ただ温泉施設業界では、そこまで話題の企業はなく、目立って改革にチャレンジしているようなリーダーもいませんでした。そのため、この業界は大手企業がない穴場の市場ではないかと考えていました。

——お仕事では全国各地の温泉巡りをされたと聞いております。

元々温泉が好きで、出張などで少しでも時間が空くと、出かけた先にある温泉をよく訪ね歩いていました。船井総合研究所で仕事をしていた約5年間で入浴した温泉は1,000カ所以上、その後独立してからだけでも1,000カ所は優に越えています。仕事柄、浴槽の大きさを歩測したり、屈んで浴槽の深さを測ったりしてきました。今では入っただけでそのお湯が何度なのか、温度計を使わずに当てることができるようにもなりました。

——さすが温泉ソムリエ師範ですね。コンサル業の難しさとはどのような点でしょうか。

コンサルの立場では、どんなにいいアイデアを提案したとしても、最終的にそれを実行するかどうかは経営者に委ねられます。そのあたりがコンサル業



おふろ café 白寿の湯（神川町）

の難しさであり、限界も感じるようになりました。実現しなかったアイデアが積み上がっていくにつれ、次第に「このビジネスは自分でやったほうが早いかも」と考えるようになっていき、そうしたなかで「うちの2つの日帰り温泉の経営をお任せしたいんだけど」というお話が舞い込んできたのです。

創業2日後に震災に見舞われ、苦難の船出

——ときがわ町と神川町の施設再生が起業のきっかけになったのですね。

両施設とも埼玉県内にある日帰り温泉で、ときがわ町の「玉川温泉」と神川町の「白寿の湯」でした。経営は赤字続きでしたが、買い取ることにしました。2011年当時、28歳だった私は何の実績もなかったため、銀行から借入れもできず、自己資金は創業メンバーで出し合った200万円だけでした。何とか会社登記まで行うことができましたが、その2日後の3月11日に東日本大震災が発生したのです。

真っ先に心配したのは、玉川温泉の古い建物が崩れてしまったのではないかとということでした。幸いなことに心配は杞憂に終わりましたが、数日後からは原発事故にともなう計画停電で施設を開けることができず、苦しいスタートとなりました。ただ玉川温泉には、震災の翌日でも普段の5～6割程度のお客様がいらっしゃいました。「こんな状況でも温泉には大勢の人が来てくれる。これは世の中にとって必要なビジネスだ」とそこで改めて認識することにもつながりました。



おふろ café utatane (さいたま市北区)

——集客アップに向け、どのような工夫をされていたのでしょうか。

起業から1年が過ぎた頃、友人を玉川温泉に誘ったところ、「温泉以外に何かあるの」と言われました。確かに、玉川温泉は関越自動車道の東松山インターチェンジからさらに車で30分ほどかかる場所にあり、わざわざ遠くまで足を運んでもらうのも大変です。遠くまで来てもらうためには、温泉以外のプラスαの魅力をつくる必要があるとそこで感じました。

とはいえ新たに投資できる資金は乏しく、建物も老朽化していたので、その古さを逆に利用した昔懐かしい「昭和レトロ」の雰囲気を出すことを思いつき、古いブラウン管テレビやちゃぶ台、オート三輪車など、少しずつ買い集め、施設の内外に展示し、田舎のおばあちゃんの家に戻ってきたような雰囲気を味わってもらえるようしました。売店には子どもの頃よく口にした駄菓子や各地のサイダーを揃え、スマートボールやコマ、けん玉などのおもちゃを楽しめるコーナーも設けました。

——大人にとっては懐かしく、子どもたちには見ることがないものばかりですね。

ブラウン管テレビを初めて見た子は、それがテレビだとは思いません。電子レンジだと勘違いする子もいます。親御さんが「昔はみんなこれでテレビを見て家族で楽しんだんだよ」と説明すると、お子さんたちは興味津々な顔で聞き入ります。なかには、自宅にある旧型の電化製品や家具を「ぜひ展示してほしい」と持ってきてくれるお客様までいらっしゃ

います。また、施設で開催したカラオケ大会ではただ得点を競うのではなく、歌った人の点数を予想する大会にしたところ、皆が楽しめるようになり、リピートのお客様も一気に増えました。朝から夕方まで長時間滞在する利用者が大半を占め、ファミリー層も増え、今では名称も「昭和レトロな温泉銭湯玉川温泉」としています。

“おしゃれにいたら” 過ごせる 「おふろ café」を展開

——神川町の「白寿の湯」での取り組みが、現在の「おふろ café (カフェ)」につながっているそうですね。

船井総合研究所でのコンサル時代には、ホテルや旅館などの宿泊施設だけでなく、さまざまな商業施設の開発にも携わってきました。そうした経験を持つ私の目から見ると、普通のお風呂と食事、休憩スペースくらいしかない温浴施設は何か物足りません。そこで、新たに目を付けたのが当時流行していた「マンガ喫茶」でした。温泉で心身を癒やした後、好きなドリンクを飲みながら、ゆっくりマンガや雑誌を楽しめるようにしたら、もっとお客様にリラックスしてもらえないかと考え、試しに白寿の湯で始めてみると、若い女性を中心に利用者数が右肩上がりが増えたのです。

普通の温浴施設では、利用者が横になっているだけの空間はおカネにならないので、スペースを削りたがりですが、お風呂上がりにリラックスして過ごしたいと考える人が多いことが分かり、そこから「おふろ café (カフェ)」として本格的なブランド展開を始めました。

——大宮の「おふろ café utatane (うたたね)」のことですね。

鉄道博物館近くで閉店から1年ほど経ったスーパー銭湯のオーナーから、「ぜひ再生してほしい」との相談を受けたのです。周辺には5~6カ所の競合施設があり、設備を多少リニューアルしたところで抜本的な改善は厳しそうでしたので、思い切って差別化を図り、オンリーワンの施設にするにはどうしたらよいか思案しました。

そこで白寿の湯での経験を活かし、浴室以外の空



BIO-RESORT
HOTEL & SPA O Park OGOSE
(越生町)



間のリニューアルに集中投資し、フロント周りや休憩室を木のぬくもりが感じられるやさしい空間にしました。自宅にいるかのような雰囲気にするために、ソファなども耐久性のある業務用ではなく住宅用に、一方で自宅にはあまりないロフトを設けたりハンモックをつるしたり。子どもの頃にやった「お泊まり会」のようなイメージで、友達とおしゃべりし、お風呂に入って、食事して、マンガ読んで、飽きたらゲームして、“おしゃれにだらだら”と朝まで楽しむことができるよう、2013年9月にオープンしたのが「おふる café utatane (うたたね)」です。

普通は浴室設備を全面改良すると最短でも3カ月ほど、長ければ半年間は休業しなくてはならず、それだとキャッシュが回らなくなるうえ、浴室設備を含めたフルスペックでの店舗リニューアルとなると多くの資金が必要になります。utataneの成功は、浴室以外の空間を集中的に改良することで、投資額を抑えながら再生するビジネスモデルの原型になったと思います。今では、白寿の湯もおふる caféブランドに変更しています。

自治体と協力し、地域の不採算施設・遊休施設の再生に注力

——越生町から請け負った複合施設の運営とはどのような事業だったのでしょうか。

玉川温泉のあるときがわ町の隣町である越生町から、町で所有するふれあい健康センター「ゆうパークおごせ」の再生に関する相談を受け、2018年3月に20年間に亘る長期建物賃借契約を結び、

本格的な宿泊施設を備えたりリニューアル事業に乗り出しました。もともと95年4月に開業したゆうパークおごせは、温浴施設やキャンプ場を整備し、人気の施設でした。しかし、似たような競合施設が近隣にいくつもでき、やがて赤字施設になっていったのです。

2019年8月にリブランドした「BIO-RESORT HOTEL & SPA O Park OGOSE (ビオリゾートホテル&スパ オーパークおごせ)」では、緑あふれる自然環境をフル活用し、テントでのキャンプだけでなく、さまざまなタイプのキャビンを揃え、本格的な滞在型アウトドアレジャー施設に生まれ変わりました。利用者が手間をかけず気軽に楽しめるグランピングを主軸に据えたところ、首都圏中心に全国各地から、また海外からも多くのお客様が足を運んでくださるようになり、1年後には黒字化しました。

施設のなかでも目玉なのが、フィンランド最古のテキスタイルブランド「Finlayson (フィンレイソン)」とコラボした「サウナスイートキャビン」です。北欧のサウナ小屋をイメージした一棟貸しのキャビンで、このキャビンのベッドリネンやタオル、ルームウェアなどは同社製品を採用し、本格的なプライベートサウナを常設しています。サウナストーンにアロマ水をかけるロウリュ(蒸気)なども自由に楽しめます。キッチンもあり、自分で好きな食材を持ち込んで調理できるほか、併設するレストランのシェフが出向いて料理をつくる豪華プランも用意しています。



温泉サバ陸上養殖場（神川町）



おふろ café ハレニワの湯（熊谷市）

——人気が高いのもなずけますね。最近では他にはどのような取り組みをされていますか。

地元での新たな取り組みとして、2021年4月より約1,000尾のサバの陸上養殖にチャレンジしています。おふろ café 白寿の湯の駐車場に2021年10月に陸上養殖場をオープンしました。2022年12月にはサバが300グラムまで成長したことを記念して、試食会も開催しています。ようやく出荷基準となるサイズに達する個体が増えてきたところです。埼玉県は海がなく、海に対する憧れが強いうえ、サバの陸上養殖は今までどこも手がけたことがないことからスタートさせた事業です。徹底した衛生管理が行われ、アニサキスが寄生する心配もなく、生のまま食べることができます。1年中、旬を迎えられるように養殖時期をずらし、当社施設内で提供するだけでなく、地元のイベントでの話題づくりにも今後活用していければと考えています。

また、2016年9月に熊谷市にオープンしていた「おふろ café bivouac（ビバーク）」を、2021年9月に「おふろ café ハレニワの湯」としてリブランドし、地元熊谷の野菜を味わえるレストラン「ハレニワ食堂」をオープンしました。メニューについては2021年7月にリゾート開発事業で資本業務提携を結んだ、農園リゾート運営を手掛けるザファーム（千葉県香取市）に監修してもらっています。全長60cmの巨大ボウルに旬の野菜を詰め込んだ「食べる特大農園ボウル」をはじめ、野菜中心のメニューを楽しんでいただくことで、熊谷野菜の知名度アップにつながっていければと期待しています。ザファーム

ムとは、引き続きリゾート施設の開発や再生を共同で行うFC事業を全国各地で推進していく予定です。

地域活性化という点で、2019年にときがわ町、2021年に横瀬町、2022年は小鹿野町、神川町と、それぞれ連携協定を結んでいますので、今後も地元の税収や雇用に貢献していくことはもとより、各自治体にある施設を軸に、新しいコミュニティづくりや、新ブランドの立ち上げといった支援を行って参ります。

2025年までに5人の社長輩出を目指す

——社名の「道場」には、人を育てる場という思いが込められているそうですね。

創業当時は3名だった従業員数も、今ではグループ合わせ300名を超えるまでに成長を遂げ、「道場」という名の通り、人材育成を本格化しています。「2025年までに5人の社長を輩出する」というビジョンも掲げ、2019年4月には社長輩出計画第1号として、当社100%出資子会社「旅する温泉道場」の社長に、86年生まれの宮本昌樹が就任しています。続く2021年12月には第2号として、熊谷市を拠点とするプロ野球BCリーグのチームを運営する子会社の「埼玉武蔵ヒートベアーズ」社長に、元千葉ロッテマリーンズの育成選手出身、91年生まれの角晃多が就任しました。2人とも現場での経験を積み重ね、私が「この人物であれば」と太鼓判を押して任せています。

社長職は事業の運営だけでなく、従業員の採用、



教育などいくつものことに同時並行で気を配る必要があります。悩みは尽きませんので、何かあったときには3人で相談できる場を設けています。悩みがあれば、他の2人が経験に基づいた話しをするなどして、リーダーに必要な「暗黙知」を共有しており、成長につながるものと信じています。

——最後に、今後の全体の経営計画や目標について、どのようにお考えでしょうか。

2021年3月期決算では行動制限があったことなどから、マイナスの影響を大きく受けました。売上高伸び率は前期比2ケタ減、利益は赤字を余儀なくされました。ただ、今こうしてコロナ禍という緊急事態を乗り越えられているのも、先ほどお話したオーパークおごせや、キャンプ場・バーベキュー・宿泊施設を整備した複合施設「ときたまひみつちCOMORIVER（コモリバ）」（ときがわ町）といった、温浴施設以外の業態でリスク分散できているからです。オープンスペースを活用した施設は「3密」を避けて楽しめ、コロナ禍で逆にニーズが高まって、収益の落ち込みをカバーしてくれました。

2023年3月期の売上高は、前期を上回る20億円強を見込んでいて、さらに10年後の2032年3月期には100億円の大台を目指しています。あくまで経営スタンスは変わらず、再生の相談があった施設について、その可能性を慎重に検討しながら判断し、FC契約についても契約希望先の意向や当社との相性を大切にしていきます。単に店舗数だけを増やそうというような計画は立てていません。

——既存施設の価値を高めていくことも重要になりますね。

成長のカギを握るのは、現場のスタッフたちです。自らお客様の立場で、温泉に浸かり、ハンモックに揺られながらマンガを読んだりして1日過ごしてみる。そこで得た気づきを改善案として積極的に提案していく。その積み重ねこそがベースとなって、より多くのお客様を魅了できるようになるのではないのでしょうか。先日にも新入社員たちが集まってグランピングを利用していましたが、彼らからどんなアイデアが出てくるのか楽しみです。そうしたなかで新たなリーダーが育ってきてくれることを期待しています。

取材後記

武蔵野銀行 東松山支店
白崎 靖 支店長



株式会社温泉道場様が運営されている施設の一つである熊谷市の「ハレニワの湯」は、私が学生の頃に利用したことのある健康ランドを再生した施設ですが、利用してみるとすっかり生まれ変わっており大変驚きました。浴室では、温水プールほどの水温の「ととのい風呂」がとても心地よく、「水風呂」が苦手な私でも、何度もサウナと往復を楽しめました。休憩施設は私の想像をはるかに超えており、お洒落なカフェレストラン並みの食堂、様々なニーズに対応した居心地の良い休憩施設の数々等、その居心地の良さはとても書ききれません。施設の工夫は現場のスタッフの意見も採用しているとのことですが、企業理念が浸透して、社員を大事にする社風が築かれているからこそなのだと思います。

当行としても、地域活性化を目指すパートナーとして、全力でお手伝いをする中で、株式会社温泉道場様の発展に貢献していきたいと思います。

■株式会社温泉道場 概要



本社所在地：埼玉県比企郡ときがわ町大字玉川 3700 番地
設 立：2011年3月9日

従業員数：連結 413 名（2022年4月時点）

事業内容：温浴施設・宿泊施設の運営受託・事業再生支援、地域事業投資再生支援など

おふろ café 店舗数：FC 店含め計 9 店舗（2022年12月現在）