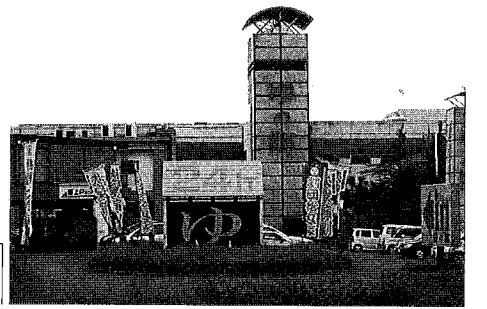


大宮健康センター ゆの郷

収益構造の改革とコストの適正化で 単なる温浴施設ではない “コミュニティスタジアム”を目指す

編集部



事業多角化を見据え ホテル事業者が温浴事業に参入

「大宮健康センターゆの郷」は、さいたま市見沼区の東北自動車道・岩槻ICより車で約10分の場所に立地する健康ランドである(別表)。

地上2階建ての施設には、1階に露天風呂・檜風呂・漢方薬湯・ジェットバスなど11種の風呂を備えた大浴場ロビーとフロント、ロッカールーム、エステルーム、化粧コーナー、売店多目的コーナーのほか、大衆演劇の公演が1日2回行なわれる「レストラン平成」、フードコート「御食事処まぐあい」「もつ焼きから澤」などの飲食機能が複数設けられ、2階にはサビレスカウントア、レストルーム、足つぼ、整体、タイ健式マッサージ、宴会場ゲーム・将棋・まんが・キッズの各コーナーのほか、「カラオケスナック居酒屋なごみ」などが配置されている。

開業は1989年。91年より月替わりで上演されている大衆演劇により、演劇ファンという安定客は確保してきたが、近年は収益が伸び悩み、加えて頻繁なオーナーチェンジにより、老朽化した施設の更新もままならない状況のなかで、2011年5月、同施設の経営に乗り出したのが橋本(本)社・東京都中央区)である。

同社は全国12ホテルの経営を中核としながら、ホテル・旅館、アミューズメント施設の経営・運営およびコンサルティング、運営受託、専属フードコーディネーターによるメニュー開発やレストラン事業などを展開、そのノウハウを活かして同施設の収益改善に成功しつつある。

別表 施設概要	
所在地	さいたま市見沼区丸ヶ崎2919-1
オープン	1989年3月
経営・運営	橋本(本)社
延床面積	約6,200㎡
施設内容	【1階】男女浴室(露天風呂、内湯(白湯、パイプバス、子供風呂、薬湯、ひのき風呂、ジェットバス、天然鉱石入り温泉、足湯、遠赤外線サウナなど)、アカスリコーナー、男女ロッカー室、エステ(女性のみ)、レストラン平成、売店、アイスクリームコーナー、フードコート(食事処、飲み処、寿司、うどん・そば) 【2階】男女レストルーム、仮眠室、イベント広場、卓球場、カットサロン、整体ルーム、カラオケ喫茶、チャイルドコーナー、マンガコーナー、ゲームコーナー、宴会場、プライベートルーム、将棋囲碁コーナー、足つぼコーナー ほか
駐車場	215台
利用料金	入館料大人1,400円(バスタオルセットのみ1,200円)、中学生945円、4歳以上～小学生525円、65歳以上950円、4歳未満無料、ナイト入館(20時以降)1,000円(バスタオルセットのみ800円)、深夜料金(深夜2時以降)1,260円、早朝入館(5時30分～7時30分)630円
営業時間	10時～翌7時30分(受付)
月間来場者数	1万5,000人～2万人
客単価	3,100～3,300円

「ホテル事業だけに依存するのではなく、以前より事業の多角化にふさわしいビジネスを検討していました」と同社運営部長の杉浦史昭氏は温浴事業参入の経緯を語る。そして温浴事業は、ホテル事業者のもつ「水周りと飲食」のコンテンツが活かせるビジネスであり、かつ設備投資が負担となつて閉鎖する施設も多いため、参画するチャンスが多くあると考えた。

さらに杉浦氏は、「当社は対面接客を追求する会社ですので、とにかく客数を回転させなければならぬスパ銭湯よりも、お風呂以外の楽しみも一個のハコで提供できる健康ランド業態との親和性は高いと判断しました」

「演劇」に集客を依存する傾向が強く、顧客層も50歳以上の年配客が約9割を占め(劇団目当ての来館者は全利用客の6～7割に達するという)、よくいえば他施設と差別化された、悪くいえば歪つた収益構造ともいえる。集客数を短期間で劇的にふやすことには限界がある。そう判断した同社では、改善計画の全体テーマを「収益構造の変革」「費用の適正化」とし、付帯収入を伸ばすことをベースに、イベント開発などを通じて新たなターゲット層の開拓に取り組んでいる。

まずはレストラン、売店、ゲームコーナーなどを直営化することで収益力強化が図られた。とりわけ、直営化によるスケールメリットが大きかったのが飲食部門。業務委託だと業者がコストカットを意識しすぎるあまり、食材も安いものを仕入れてしまいがちだった。それがいまでは「できるだけ質の高いものを仕入れていきます。仕入れ単価は若干上がりましたが、生ゴミが飛躍的に減るなど、より効率的な運営が可能となりました」(杉浦氏)という。フードコート「御食事処まぐあい」など設備のリニューアルも行ない、本社のフードコーディネーターによりメニューを刷新、コストもダウンさせた。利用客の評判も上々で、直営レストランは売上げ2%、客単価で3%、利益率20%の上昇となった。

出。これにより売上げ6%、利益率10%のアップをそれぞれ記録した。

組織(指揮系統)の簡略化による 人件費の適正化

人的部分では、人件費などの適正化と従業員の意識改革を行なっている。経理部門を本社に吸収するなど、結果的に全体で4～5%のコストダウンとなったが、あくまで目的は労働効率の追求であり、動ける社員の育成に主眼がおかれた。

「(経営がバニラになる)以前は支配人以下の社員がすべての裁量を行ない、アルバイトの権限が小さすぎたようです。また、指揮系統も煩雑で主体性をもった人材が育っていませんでした」と同施設の支配人、笹尾幸司氏は語る。マルチタスクをこなす人材、考えて動ける人材を育てることで、より適正な人員でオペレーションができるようになる。そのため「人件費の適正化」というわけだ。

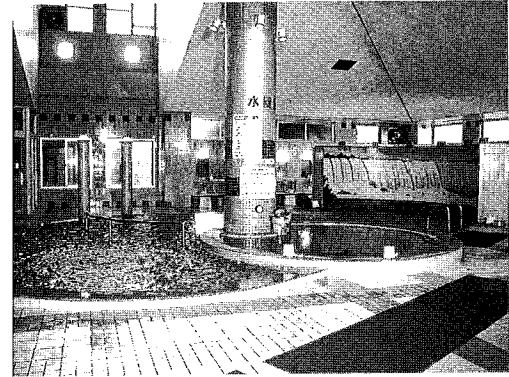
従業員の意識改革は、館内での声かけ・挨拶の徹底からはじまった。利用客とのコミュニケーションを密にし、ニーズに対し一歩でも早く反応できるように、利用客一人ひとりに対して何ができるかを追求しつづける「NOと言わないサービス」への第一歩だ。



飲食部門の直営化により収益改善



演劇目的の来館者は全体の6、7割に達する



ホテル業との親和性高い健康ランド業態に着目

社員は支配人以下14人と、以前の半分ほどになったが、これで1000人超のパート・アルバイトを回している。委託部門が減つて指揮系統を一本化した業務を効率化するとともに、「考えて動ける人材」の増加、従業員の意識改革の賜物だという。

新たな催し・イベントの開発などでは、演劇以外の歌手のステージ公演や、もちつき大会、宝くじ抽選会、縁日など利用者参加型のイベントを多数企画。新たな顧客層の開拓に取り組むとともに、宴会営業はDM、高校生部活動の遠征誘致、企画演出・司会進行などで含んだバック商品の販売など攻めの営業に転じている。

こうした改善計画の実施により、同施設では来館者数は月間1万5000～2万人で以前とほぼ変わらないが、従前施設との比較で客単価は約3%アップの3100～3300円。売上げで約3%、利益率では約4%のアップとなっている。新規の利用客数も徐々に増加するなど、今後の顧客数のベータアップを目指すうえでの足がかりができた。

無目的客も取り込める 「コミュニティスタジアム」を目指す

「水周りと飲食のコンテンツが活かせる、ホテル業との親和性という読みは当たった」(杉浦氏)と、同社では温浴事業に大きな手ごたえを感じている。

「ただ、ホテルに比べお客さまとの接触が格段に濃密です。そこが日々の運営でのむずかしさといえるでしょう」と笹尾氏は語る。

加えて、一般的に温浴施設の売上構成比は入館・飲食・付帯4・4・2となることだが、同施設では4・3・5・2.5程度であることから、豊富に揃う飲食ゾーンの利用率と単価をいかに高めていくかが課題となる。

同社では「演劇目的」「温浴目的」の顧客に加え、シニア層を中心とした「コミュニティ目的」、全方位的「無目的」の顧客取込みを狙い、さらなる企画の充実を図っていく。目指すは単なる温浴施設ではない、コミュニティスタジアムだ。

「回転型のスパ銭湯とは業態が違います。当施設は多様な付帯的サービスにより館内消費を高め、1人当たりの単価を伸ばす業態」と杉浦氏。その新たな業態の完成形を同施設でつくり上げ、そのうえでいずれば直営もしくは運営受託で施設数をふやしていく。また、その前段階でもメニュー開発、売店再生など、同社のノウハウを活かしたスポット的な業務委託は積極的に受けていくという。