

平成6年度 調査・研究事業

共同温泉の持続性に貢献する診断手法の研究
報告書

～持続可能な別府の共同温泉に向けた伴走支援について～

令和7年2月

一般社団法人 大分県中小企業診断士協会

目次

はじめに	1
第 1 章 共同温泉とその調査	2
1.1 別府市の共同温泉とその実態	2
1.2 今回の共同温泉実地調査の方法	6
第 2 章 実地調査結果	7
2.1 先行研究調査結果	7
2.2 共同温泉実地調査の結果	9
2.2.1 寿温泉	12
2.2.2 幸温泉	14
2.2.3 梅園温泉	16
2.2.4 渋の湯	18
2.2.5 鉄輪すじ湯温泉	20
2.2.6 セツ石温泉	22
2.2.7 南的ヶ浜温泉	24
2.2.8 前田温泉	26
2.2.9 桜ヶ丘温泉	28
2.2.10 長命泉	30
2.2.11 南石垣温泉	32
2.2.12 大仏温泉	34
2.2.13 入江温泉	36
第 3 章 共同温泉の環境と経営の課題	38
3.1 経営基盤について	38
3.2 担い手について	45
3.3 利用者と収入増について	49

3.4 泉源及び施設管理について.....	55
3.5 収支モデルについて	60
3.5.1 収入	60
3.5.2 支出	61
3.5.3 収支のバランス	63
3.5.4 入浴料の改定について	64
3.6 地域や行政との関係について	70
3.6.1 地域と共同温泉	70
3.6.2 行政と共同温泉	71
3.6.3 「自助」「互助」「共助」「公助」による共同温泉の持続可能性	72
3.7 税法から見た共同温泉.....	75
第4章 共同温泉の持続に向けた課題と中小企業診断士による支援の可能性	77
4.1 一般的な温泉の状況	77
4.2 別府の共同温泉の課題と持続に向けた活路	77
4.2.1 中小企業診断士による共同温泉支援の視点と実態	77
4.2.2 共同温泉を取り巻く環境と考え方	78
4.3 中小企業診断士による支援.....	81
4.3.1 中小企業診断士による中小事業者支援の視点と実態	81
4.3.2 共同温泉事業者支援に求められる視点と考え方	82
4.3.3 中小企業診断士による共同温泉支援の視点とメソッド	82
第5章 提言（まとめ）	84
5.1 共同温泉の持続に向けた地域及び行政との連携	84
おわりに	85
参考文献	86

はじめに

大分県は、県内ほぼすべて（16 市町村）において温泉がわき出ており、2016 年 3 月末における源泉総数は 4,342 孔で全国の約 16%を占め、また、湧出量 279,462L/分で全国の約 10.9%を占め、源泉数、湧出量ともに全国第 1 位である。その中で別府市は、源泉総数 2,217 孔を占め、湧出量 83,058L/分を誇っている。

別府市では「日本一の温泉資源と文化を守り、育て、次代に引き継ぐ」という基本理念のもと別府市温泉マネジメント計画を 2024 年 3 月に策定して、100 年後の別府の温泉を目指して活動している。その中には「持続可能な共同温泉」がテーマの 1 つとして挙げられており、その運営体制、施設の維持管理、利用環境への取組みが記されている。

別府温泉には、2001 年現在「市有市営温泉」は 18 施設、「市有区営温泉」は 65 施設、「区有区営および組合営温泉」は 19 施設ある。今回研究対象とする共同温泉は「市有区営温泉」と「区有区営および組合営温泉」で、別府市によると 2024 年現在 83 施設ある。それらは自治体や地域の管理組合等により維持・管理・運営が行われているものが多く、地域住民の共同資源となっており、経済的合理性だけでは捉えきれない。

大分県中小企業診断士協会は従来、別府市の産業政策に協力しており、相談会、その他の事業に対応している。いずれも支援対象は中小企業、小規模事業者、個人事業主であり、個々の事業の持続・成長に関わる支援が主となっている。協会の会員の大多数は共同温泉の実態に係る知見を有しておらず、有効な支援が行える基盤を有していない。大分県中小企業診断士協会として、支援基盤の拡充のため共同温泉の調査・研究に取り組むものである。

第1章 共同温泉とその調査

1.1 別府市の共同温泉とその実態

(1) 別府の温泉の状況

- ① 別府市内には数百の温泉があり、その起源は8世紀まで遡る歴史を持つ温泉場もある。
由来の異なる独立した温泉地である「浜脇温泉」、「別府温泉」、「亀川温泉」、「鉄輪温泉」、
「観海寺温泉」、「堀田温泉」、「紫石温泉」、「明礬温泉」を総称として「別府八湯」と呼ば
れている。

② 全国の温泉利用状況（令和5年3月末現在）

表 1.1-1 全国の温泉利用状況

	全国	別府市
源泉数	27,933	2,839(10.2%)
温泉湧出量（ℓ/分）	2,515 千ℓ	102,671(4.1%)
面積(km ²)	378 千km ²	125 km ² (0.03%)

（環境省：温泉の保護と利用_温泉利用状況から筆者作成）

- イ． 別府市の源泉数は全国の10.2%、温泉湧出量は4.1%を占め国内第1位であるが、その面積は全国の0.03%に過ぎず狭い範囲に温泉が集積している。
- ロ． また、源泉数の全国構成比に対し温泉湧出量の全国構成比は小さく、別府市の温泉の特徴である。これは源泉の口径が小さいことに起因する。
- ハ． 別府市の温泉の口径が小さい理由は後述する。

③ 温泉を利用した公衆浴場数（令和5年3月末現在）

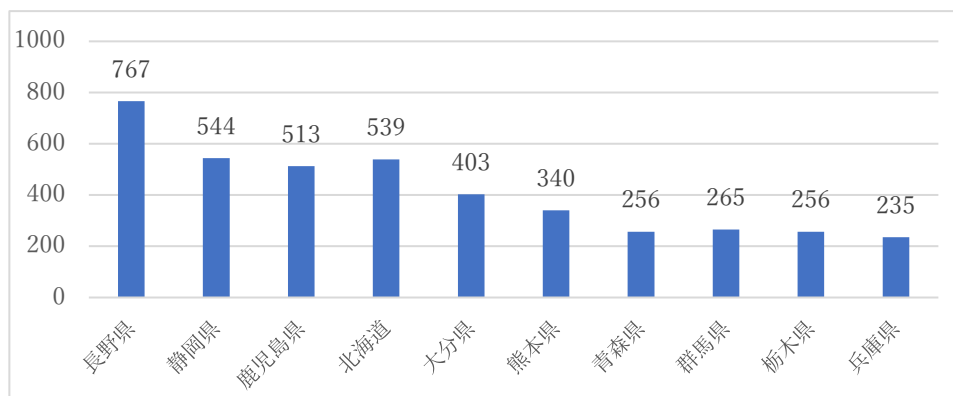


図 1.1-1 温泉を利用した公衆浴場数

（環境省：温泉の保護と利用_温泉利用状況から筆者作成）

- イ． 温泉を利用した公衆浴場数は、大分県は403ヶ所で全国第5位となっており、別府市は148ヶ所（大分県温泉利用状況報告書より）である。
- ロ． 市町村別のデータを確認できないが、別府市の数値は全国的にも上位水準にあると推

察される。

(2) 別府市の共同温泉の歴史

- ① 歴史的に入浴の場は「共同」であり、温泉地の温泉も「共同」で利用され「共同温泉」であった。明治期以降、温泉地の宿（旅館・ホテル等）に「内湯」が普及したことで「共同温泉」の利用形態が変化した。
- ② 現在、「共同温泉」とは「温泉湧出地域にみられる、主に地域住民向けの温泉浴場」と定義されている。この「共同温泉」は、自治体や地域の管理組合などにより維持・管理・運営が行われているものが多く、地域住民の共同資源となっている。（注1）
- ③ 別府市内の共同温泉数の推移（注2）

表 1.1-2 別府市内の共同温泉数の推移

	明治 44 年	昭和 25 年	昭和 63 年	令和 4 年
共同温泉数	47	121	152	115

- イ. 別府市内の共同温泉数は、明治後期から終戦後の昭和 20 年代にかけ急激に増加している。
 - ロ. 一般に温泉の形態は「掘湯」と「突湯」に分けられる。
 - (イ) 「掘湯」…地面を掘り下げて湯槽を作り、その底から湧き出させるもの
 - (ロ) 「突湯」とは地面から小口径の孔を穿って地下の湯を取り出すもの
 - ハ. 明治初期の別府市の温泉場は「浜脇温泉」、「別府温泉」、「鉄輪温泉」などの地域において「共同温泉」が 36 ヶ所あったとされ、主に自然湧出泉による「掘湯」であった。
 - ニ. 明治後期から大正期における源泉数は、明治 38 年が 198 孔、明治 44 年に 593 孔、大正 12 年には 1,584 孔へ急激に増加しており、「共同温泉数」がこの時期に増加したと推察される。
- ④ 明治後期から大正期に「第 1 次掘削ブーム」として源泉数が急激に増加した要因として下記のことが推察される。
- イ. 第 1 の要因として、明治中期以降「上総（かずさ）掘り」による掘削技術の進歩が挙げられる。小口径の井戸を掘る技術であり、各所で温泉井が掘削（「湯突き」と呼ばれた）され、源泉数が増加した。（上記(1)_(2)_ハの理由でもある）
 - ロ. 第 2 の要因として、関西との海上旅客航路の開設、日豊線(旧国鉄)が開通し別府駅が開業などの交通インフラの整備が挙げられる。
 - ハ. 第 3 の要因として、大正期から昭和期の初めにかけて油谷熊八氏による「山は富士、海は瀬戸内、湯は別府」というキャッチコピーによる観光開発が挙げられる。
 - ニ. 第 2、第 3 の要因の相乗効果により、別府市への観光客が増加したことで宿（旅館）が増加し、同時に第 1 の要因である掘削技術により公営事業の観光資源として温泉

（「突湯」）が増加し、「共同温泉」の増加に繋がったと思われる。

- ⑤ 昭和 30 年代の高度成長期に「第 2 次掘削ブーム」として源泉数は昭和 35 年に 2,592 孔、昭和 45 年に 3,758 孔へ増加した。要因として下記のことが推察される。

- イ. 第 1 の要因として、昭和 10 年頃から市有温泉給湯事業を開始し、温泉がほとんど湧出していなかった石垣地区を整備し給湯を開始したことが挙げられる。
- ロ. 第 2 の要因として掘削技術が更に進歩し、石垣地区等においても深度を増し源泉開発が可能となったことが挙げられる。

- ⑥ 上記の通り、別府市における「共同温泉」は、明治後期から大正期にかけて観光開発の側面から増加したが、昭和期には戦後復興期の側面から地域住民のインフラとして増加したと考えられる。

(注 3、4)

(3) 共同温泉特徴

- ① 別府における「共同温泉」は、観光客向けに設立されたが、宿泊施設の「内湯」が増加したため、「共同温泉」は観光客よりも地元住民の利用割合が増加していった。
- ② 高度成長期には当時の住宅状況（家庭内浴室の装備率が低い）から、地元住民の利用を前提とした温泉（「共同温泉」）の開発が増加した。
- ③ 共同温泉は、主に地域住民が日常的に利用する浴場（温泉）であり、構造の一般的な特徴は以下の通り。
 - イ. 浴槽は大きくない（同時に浴槽利用は 5～6 人程度）
 - ロ. 浴槽のお湯を利用するため、洗い場として個別スペースや給水口はない
 - ハ. シャンプーや石鹸の備え置きはない
 - ニ. 脱衣所は衣服の置き場所として簡易なものでコインロッカー等はない
 - ホ. 番台は利用料金徴求ではなく、共同利用者であるかどうかの確認を主な目的とする
- ⑤ 地域住民の利用のため開発された「共同温泉」は、日常の風呂として利用されたことから、共同利用者は地域住民に限定され、入浴時に世間話等によるコミュニケーションがとられ地域コミュニティの場となっており、現在においてもその役割は変わっていない。
- ⑥ 但し、個人住宅や共同住宅における浴場装備率の増加、死去・転居等による利用者の減少、高齢化等により利用が不可能となる利用者の増加、利用時間の制約、地域コミュニティの希薄化などにより「共同温泉」を取り巻く環境は大きく変化している。

(4) 別府市の共同温泉の現状

- ① 別府市の「共同温泉」は、明治期から昭和期において重要な観光資源や社会インフラとして利用されてきた。
- ② しかしながら、平成期以降においては環境変化によりその数は減少傾向にある。

③ 別府市の共同温泉の動向

表 1.1-3 別府市の共同温泉の動向

区 分	昭和 52 年 3 月末	令和 5 年 3 月末
市 有 市 営 温 泉	16	18
市 有 区 営 温 泉	61	69
区有(組合含む) 区営温泉	77	20
市、区、私有私営温泉	—	9
計	154	116

(別府市誌および別府市観光動態便覧より筆者作成)

- イ. 令和 5 年 3 月末時点の「共同温泉」の数は、昭和 52 年 3 月末（47 年前）に比べ約 25%減少している。
- ロ. 「区有(組合含む)区営温泉」の数は約 1/4 まで減少しており、社会インフラとしての影響が懸念される状況である。
- ハ. 「区有(組合含む)区営温泉」の減少理由として、
 - (イ) 利用者の減少
 - (ロ) 管理者が不在等で維持が困難
 - (ハ) 源泉の枯渇や設備老朽化等で維持・改修が困難
 - (ニ) 温泉事業収支の悪化で維持困難
 など推察される。

- ④ 別府市における「共同温泉」はその歴史も古く、重要な観光資源や社会インフラであることからその存続に向け、管理面や運営面の課題を抽出し、解決に向けた取り組みを行っていくことが望まれる状況である。

【引用文献】

- (注1) ウィキペディア：「共同浴場」より
- (注2) 日本建築学会講演便概集（2023 年 8 月）_「共同温泉の立地変遷と管理方式別にみる施設特性と運営上の課題」より
- (注3) 「別府市誌：第 3 章 温泉・湯けむりの自然科学的概要」より
- (注4) 「別府市誌：第 8 章 温泉観光の過去と現在」より

1.2 今回の共同温泉実地調査の方法

別府市に立地する別府大学においては、永年に亘り地域の住民や社会との連携活動に取り組んだ実績があり、別府大学で別府共同温泉の持続化に係る講演会を開催した。

表 1.2-1 講演会プログラム

No.	項目	時間	講師	備考
1	主旨説明	20 分	大分県中小企業診断士協会 副会長 吉松研一	調査・研究事業 の進め方を説明
2	共同温泉の現状について	20 分	NPO ビーコス 代表 佐藤正敏氏	共同温泉を巡る 諸問題について
3	共同温泉の維持管理と コミュニティ	20 分	(有)サンエスメンテナンス 代表取締役 塩見泰美氏	温泉施設の維持 と地域のコミュニ ティ
4	別府市の共同温泉の 施策の説明	20 分	別府市温泉課 課長 樋田英彦氏 参事 釘宮誠治氏、峯崎福太郎氏	別府市の温泉実 態調査結果、政 策方針の説明
5	質疑応答、意見交換等 (司会)	40 分	別府大学国際経営学部教授 是永逸郎先生	共同温泉の持続 性に資するもの について
	合計	120 分		

大分県中小企業診断士協会の会員によるプロジェクトチーム組成し、共同温泉 13 ヲ所の実態調査（実地訪問して責任者から取材）を行った。実地調査はメンバー2,3 人で、1 日数カ所の実地訪問を行った。調査対象の選定に当たって、別府市温泉課から助言や口添えを受けた。

調査項目としては、温泉、建屋、機器等の維持・管理、利用者（地域住民、外部等）状況とルール、料金徴収、記録、会計処理、運営体制、運営上のトラブル、責任者の思いや苦勞等を、個々に調査した。

その調査結果の考察から中小企業診断士による支援の可能性を探ると共に、具体的支援の知見を得ると共に、地域資源活用に向けた報告書を作成した。

第2章 実地調査結果

2.1 先行研究調査結果

2024 年 10 月 5 日、別府大学において「別府共同温泉の持続化に係る講演会」が開催された。本講演会には、学術研究者（明治大学商学部・高橋昭夫教授、別府大学国際経営学部・是永逸郎教授）、行政関係者（別府市温泉課）、実務者（NPO ビー



ーコス代表、サンエスメンテナンス代表取締役）、中小企業診断士など、多様な分野の専門家 13 名が参加し、共同温泉を取り巻く現状と課題について、それぞれの知見や経験に基づく議論が展開された。

本稿では、講演会での議論を整理するとともに、共同温泉の持続可能性向上に向けた課題と展望を考察する。

(1) 共同温泉の現状と基本課題

冒頭、別府市温泉課による実態調査の報告が行われた。2024 年 5-6 月に実施された調査（回答率 85.4%）では、76%の施設が管理者の高齢化を課題として挙げており、深刻な状況が浮き彫りとなった。

特に印象的だったのは、NPO ビーコスの佐藤代表による 2011 年からの活動報告である。「当時から『掃除する人が高齢化している』という声が上がっていました」と佐藤代表は振り返る。その課題に対応するため、NPO では「掃除プロジェクト」を立ち上げ、毎月 1 回、各共同温泉での清掃支援を続けてきた。この地道な活動を通じて地域との信頼関係を築き、現在では最大 12 件の温泉の清掃管理を担うまでに発展している。

(2) 運営モデルの変容と新たな取り組み

サンエスメンテナンスの塩見代表からは、共同温泉経営の現代的な課題が提起された。「別府には約 80 カ所の共同温泉があり、これは他の温泉地と比べても非常に多い」と指摘。しかし、従来型の地域密着型運営は立ち行かなくなりつつある。

興味深い事例として、「My 温泉組合員制度」の導入が紹介された。ある温泉では、年会費 2,000 円の個人組合員制度と、年会費 10,000 円のサポーター組合員制度を設け、市外や県外からの支援者を募ることで運営の安定化を図っているという。

また、温泉文化の継承についても具体的な取り組みが共有された。「お節介な行き違い」と表現された温泉特有の人間関係の問題も指摘され、「新しい利用者を増やすためには、この文化も少し見直す必要がある」という問題提起もなされた。

(3) デジタル技術活用の現状と課題

デジタル技術の活用については、予想以上に消極的な実態が明らかとなった。調査では74.3%の施設が「DXを考えていない」と回答。その背景について、別府市温泉課の樋田課長は「デジタル技術の活用方法やメリットが明確でない」「導入コストの問題」「高齢者の理解を得にくい」などの要因を分析した。

一方で、先進的な取り組みも報告された。ある温泉では防犯カメラを設置し、無人時の安全管理と不正利用の防止に効果を上げている。また、LINEによる情報発信を導入した温泉では、これまでの手書きの案内状が不要となり、業務効率の改善にもつながっているという。

(4) 今後の展望と支援策

別府市としては、共同温泉を「地域の公共インフラ」として捉え、積極的な支援を検討している。具体的には、施設改修補助金の見直し、デジタル化支援、人材確保支援などが挙げられた。

特筆すべきは、高齢化問題への新たなアプローチだ。是永教授は「温泉を介した多世代交流の可能性」を指摘。実際に、学生ボランティアの参加による世代間交流の成功例も報告された。

講演会の終盤では、明治大学の高橋教授から「別府の共同温泉の取り組みは、全国の地域コミュニティが抱える課題解決のモデルケースとなる可能性がある」との指摘があった。

本講演会を通じて、共同温泉は単なる入浴施設ではなく、地域の歴史や文化を体現する貴重な社会資源であることが改めて確認された。一方で、その維持継承には、従来の運営モデルの見直しと、新たな担い手の確保が急務であることも明らかとなった。以下では、これらの課題に対する具体的な取り組みについて、実践例を交えながら詳細に検討していく。

2.2 共同温泉実地調査の結果

表 2.2-1 に共同温泉実地調査対象となった 13 の共同温泉の比較表を示す。

表 2.2-1 実地調査対象の共同温泉比較表 (1/3)

共同温泉	形態	類型	立地	立寄り	組合員数	営業時間	定休日
寿温泉	市有区営	外部委託型	繁華街 立地型	○	3 名	15:00～24:00	なし
幸温泉	市有区営	自治会主導型	住宅地 立地型	○	200 名	6:00～9:00 16:00～20:00	毎月 10 日
梅園温泉	市有区営	組合組織型	繁華街 立地型	○	60 名	11:00～22:00	第 4 金曜日
渋の湯	市有区営	組合組織型	観光地 立地型	○	130 名	6:30～21:00	なし
鉄輪すじ湯	市有区営	ボランティア型 組合組織型	観光地 立地型	○	140 名	6:30～20:00	なし
七ツ石温泉	市有区営	ボランティア型	住宅地 立地型	○	35 名	7:00～10:00 15:00～22:00	なし
南的ヶ浜温泉	市有区営	自治会主導型	繁華街 立地型	○	—	10:00～22:00	第 1・第 3 日曜日
前田温泉	市有区営	外部委託型	住宅地 立地型	○	3 名	6:00～9:00 16:00～20:00	なし
桜ヶ丘温泉	市有区営	自治会主導型	住宅地 立地型	×	130 名	6:00～8:00 10:30～23:00	なし
長命泉	市有区営	組合組織型	住宅地 立地型	×	26 名	6:00～23:00	なし
南石垣温泉	市有区営	組合組織型	住宅地 立地型	×	約 220 名	6:00～12:00 15:00～23:00	なし
大仏温泉	区有区営	温泉所有者型	繁華街 立地型	○	11 名	予約 11:30～17:30 組合員～22:00	なし
入江温泉	区有区営	組合組織型	住宅地 立地型	○	70 世帯	6:00～10:00 12:00～22:00	不定休(3 ヶ月 に 1 回程度)

表 2. 2-1 実地調査対象の共同温泉比較表 (2/3)

共同温泉	日常利用者向けの入浴料	組合費	入浴料 (月額)	立ち寄り湯の入浴料 (回)
寿温泉	回数券 1,000 円/8 回			200 円、小学生以下無料
幸温泉	組合費+入浴料 1,400 円/月	400 円/月	1,000 円 組合員外 1,500 円	200 円
梅園温泉	組合員 200 円/回 子供 100 円/回			一般 300 円/回 再建工事寄付者 200 円/回
渋の湯	組合費 500 円/月 準会 員 800 円/月	500 円/月		100 円
鉄輪すじ湯	100 円/回	2,000 円/ 年		100 円
七ツ石温泉	入浴料 2,200 円/月		2,200 円	100 円、子供 50 円
南的ヶ浜温泉	回数券 1,500 円/30 回			200 円
前田温泉	市内 100 円/回			市内 100 円/回 市外 200 円/回 学生 100 円/回 小学生以下無料
桜ヶ丘温泉	組合費+入浴料 1,700 円/月	500 円/ 月・世帯 学生 100 円/月・人	1,200 円 学生 1,700 円	
長命泉	入浴料 1,500 円/月		1,500 円	
南石垣温泉	組合費 1,000 円/月	1000 円/ 月・人		
大仏温泉	組合費 2,000 円/月	2000 円/月		600 円/800 円 子供 300 円/400 円
入江温泉	組合費 1,200 円/月	1200 円/月		

表 2.2-1 実地調査対象の共同温泉比較表 (3/3)

共同温泉	番 台	駐 車 場	泉源	所在地	管理運営者	備考
寿温泉	無	無	自家泉源	楠町 11-15	NPO ビーコス	
幸温泉	有	5 台	別府市温泉管	幸町 5-15	幸町自治会	
梅園温泉	有	無	自家泉源	元町 5-23	梅園温泉組合	
渋の湯	無	無	別府市温泉管	鉄輪上 1 組	渋の湯温泉組合	
鉄輪すじ湯	無	無	別府市温泉管	鉄輪井田 4	富士屋代表 安波 治子	
七ツ石温泉	無	有	市内配湯業者 温泉管	荘園 2-3	七ツ石温泉組合	
南的ヶ浜温泉	無	無	自家泉源	南的ヶ浜町 4-8	南的ヶ浜町自治会 温泉委員会	
前田温泉	無	無	別府市温泉管	上人本町 1-21	NPO ビーコス	
桜ヶ丘温泉	無	2 台	別府市温泉管	桜ヶ丘 5-3-1	桜ヶ丘自治会	
長命泉	無	無	自家泉源	南立石本町 5 組	長命泉温泉組合	
南石垣温泉	無	無	別府市温泉管	石垣東 2 丁目 7-9	南石垣温泉組合	組合入会金 3,000 円
大仏温泉	有	有	別府市温泉管	天満町 4-6	山村尚志	番台役を山村さん が担う
入江温泉	無	5 台	別府市温泉管	亀川浜田町 12-34	森本徹也	

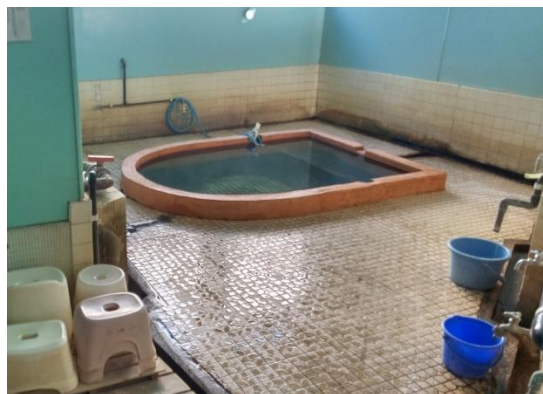
2.2.1 寿温泉

(1) 概要

施設名	寿温泉	所在地	別府市楠町11-15		
形態	市有区営	管理運営者	NPOビーコス	組合員数	3名
営業時間	15:00～24:00	定休日	なし	立ち寄り	可
利用料金	市内125円、市外200円、小学生以下無料				



2階に公民館を備える寿温泉



浴槽と洗い場



自家源泉



入浴券をガチャで販売

1,000円／8回

(1回125円)

寿温泉はゆめタウン別府から徒歩1分ほどの繁華街に立地した小さな共同温泉である。設立は大正13年と古く、組合員は3名、2階部に公民館を設置し、自治会組織を背景に経営されてきた。1日の利用者は30～40人で、地域の住民が多いが、立ち寄りも可。運営管理はNPO ビーコスが日常清掃（パート等へ依頼）も含めて請け負っている。

番台はあるが使っておらず、地域の入浴者は回数券（1,000円／8回）、外部の立ち寄りは200円入浴料を料金箱に入れる方式である。

自家源泉（54℃位）を有しており、適宜加水しながら入浴する。

(2) 特徴的な取り組み

日常的な運営管理を温泉管理事業者へ委託することにより、担い手の問題をアウトソーシング（業

務委託)で解決している。温泉管理事業者は、毎日の清掃、ガチャを利用して回数券の無人自動販売、監視カメラの設置、源泉汲上げのコンプレッサーの入切をスマホで遠隔操作する等の工夫をしている。外部管理業者のノウハウやアイデア等を取り込んだ運営をしている。

(3) 課題

自家源泉は管に沈殿物が詰まるため、定期的に清掃が欠かせない。源泉汲上げの井戸やコンプレッサーは、10年に1回程度のメンテ等が必要で、積立金を確保するような運営が必要である。自治会との連携も維持して、財源の確保に努めたい。

共同温泉の持続性を考えると、地域、行政との連携を維持発展させ、地域の利用者を維持しつつ、立寄りの利用者も増やしていくことが求められる。繁華街に立地していることを活かし、街中のホテル、旅館等に回数券を買ってもらい、入浴を勧めてもらうことも考えられる。

(4) その他

収支的には、収入1,700千円、支出1,350千円、差引350千円と、積立ができる構造となっている。

<内訳>

収入：地域35人/日×365日×125円/人＋立寄り500人/年×200円/人＝1,700千円

支出：清掃代360千円＋温泉管理費480千円＋電気代180千円＋水道代60千円＋通信費66千円＋駐車場代84千円＋源泉清掃代60千円＋その他6千円＝1,350千円

また、コロナ禍の中でも温泉の営業を継続したが、地域の入浴者は変わらず利用していた。ただ、立寄りの入浴者は来場しなかったものの、収支への影響は限定的だったとのこと。

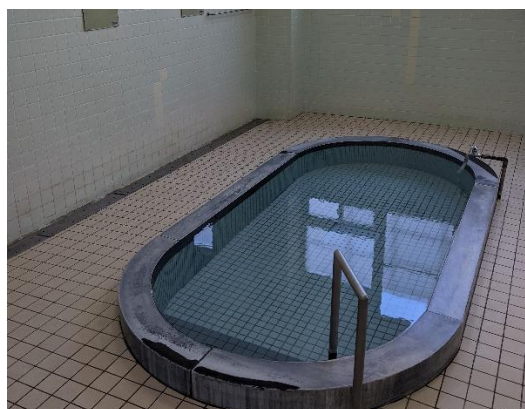
2.2.2 幸温泉

(1) 概要

施設名	幸温泉	所在地	別府市幸町5-15		
形態	市有区営	管理運営者	幸町自治会	組合員数	200名
営業時間	6:00~9:00 16:00~20:00	定休日	毎月10日	立ち寄り	可
利用料金	組合員：組合費400円/世帯・月、入浴料1,000円/月・人 組合員外の契約者：入浴料1,500円/月・人 立ち寄り湯：200円/回				



外観



浴槽



扇風機



源泉枡栓

幸温泉は幸町公民館の1階にある共同温泉である。ディスカウントストア「ダイレックス」のすぐ裏手にあり、立ち寄りやすい立地である。外壁の補修と屋上の防水工事が終わったばかりで非常にきれいな外観である。

町内の組合員が 200 人おり。組合費は月 400 円、入浴料は月 1,000 円である。町外の方も 12 人おり、入浴料は月 1,500 円である。立ち寄り湯も可能で 1 回 200 円で利用できる（以前は 1 回 100 円だったが令和 6 年 7 月から 200 円に値上げした）。

温泉と自治会が一体となった経営・運営となっており、経費等も共通となっている部分がある。地下水を利用しており、水道代はかかっている。

(2) 特徴的な取り組み

清掃は昼と夜の 2 回。メンテナンス会社からの出向の方が、住み込みで清掃と番台をしている。

5 台分の駐車場と駐輪場がある。駐車場は、無料で借してもらっている。

トイレ、扇風機など他の共同温泉と比較して、設備が充実している。

清掃が行き届いており、浴室が非常にきれいである。

入り口に自販機を設置している。

(3) 課題

自治会と一体となった経営で、運営としては今のところうまくいっているように感じられる。ただし、会長職や役員職はボランティアで成り立ってような面があり、後継者を確保できるかは課題であろう。

また、現在住み込みで働いてもらっている方がなくなった際に、同じような条件で契約ができるかは不透明である。

今後取り組みたいこととしては、①こども会・老人クラブ・婦人部など地域のコミュニケーションを活発化させたい、②防犯カメラを設置したいなどが挙げられた。

(4) その他

周辺には、他に薬師温泉・友永温泉・天満温泉の 3 つの共同温泉があったが、薬師温泉・友永温泉は既に閉鎖され、当温泉と天満温泉だけが残っている。

2.2.3 梅園温泉

(1) 概要

施設名	梅園温泉	所在地	別府市元町 5-23		
形態	市有区営	管理運営者	梅園温泉組合	組合員数	60 名
営業時間	11:00～22:00	定休日	第 4 金曜日	立ち寄り	可
利用料金	組合員：入浴料 200 円/回、子供 100 円/回 一般：入浴料 300 円/回、再建工事寄付者 200 円/回				
					
半円形の浴槽		皿を梅模様にデザインした浴場の壁			

梅園温泉は 1916 年に創業され、別府駅から徒歩約 10 分の距離にあり、周囲には飲食店が立ち並ぶ賑やかな場所にある。元々地域の人々の憩いの場として親しまれてきた梅園温泉は、2016 年に発生した熊本地震の影響で一度は閉館を余儀なくされたが、その後地元の人々や温泉愛好家たちの支援を受けてクラウドファンディングで 2,000 万円を調達し、別府市の支援も受けて 2018 年 12 月に再建された。再建後は、観光客にも気軽に立ち寄れる施設として生まれ変わり、足湯を併設するなど、観光地としての魅力を高めている。梅園温泉の泉質は単純温泉で、別府では数少ない飲泉可能な泉質を持ち、足湯の蛇口からも無料で温泉水を飲むことができる。温泉は自前の源泉かけ流しで、40℃のぬる湯を好む人々に愛されている。

(2) 特徴的な取り組み

梅園温泉は、再建後に地域の振興にも貢献する取り組みを進めている。

① 観光客向けの施設整備と多言語案内

観光客が気軽に利用できる施設として足湯を設置し、さらに外国人向けの利用案内を整備している。立命館アジア太平洋大学 (APU) の学生の協力を得て、英語、中国語、韓国語、タイ語、ベトナム語の 5 ヶ国語で温泉案内がイラスト付きで掲示されている。これにより、外国人観光客にも配慮した温泉施設となっている。

② 地域との連携

梅園温泉は、地域の温泉やホテルと協力して「おめでたい幸せ通り」として地域活性化を図っている。近隣の温泉施設やホテル（七福神波止場神社の松、竹瓦温泉、ホテルニューツルタ、亀の井ホテル）との連携を行い、地域全体の魅力向上を目指している。

③ 飲泉の活用

梅園温泉の泉質は飲泉可能な珍しい泉質で、足湯の蛇口から無料で飲泉ができる。この特徴を生かして、地獄蒸し料理店には梅園温泉の湯を提供しており、その場で梅園温泉の湯を使っていることをPRしている。これにより、梅園温泉の知名度向上とともに地域の飲食店との協力関係も築いている。

(3) 課題

梅園温泉は多くの支持を受けながらも、いくつかの課題に直面している。

① 借入金返済のための収益確保

梅園温泉は再建時に別府市からの借入金を受けており、月々の返済のため、安定した収益を上げる必要がある。このため入浴料以外の収益源として温泉を利用した入浴剤の開発を行ったが、さらに新たな収益源の開発や運営の効率化も求められる。

② 観光客の過剰な集中の回避

梅園温泉の魅力が増す中で、観光客の訪問が増えることが予想される。しかし、過剰な観光客の集中が組合員の入浴に影響を及ぼす可能性があり、バランスを保つことが課題である。観光客向けの施設利用を推進する一方で、組合員の利便性を維持するための調整が必要である。

(4) その他

梅園温泉の平野芳弘組合長は、別府温泉宣伝協会の代表として、別府温泉のPR活動を国内外で積極的に行い、別府の魅力を広める活動をしている。

2.2.4 渋の湯

(1) 概要

施設名	渋の湯	所在地	別府市鉄輪上1組
形態	市有区営	管理運営者	渋の湯温泉組合
営業時間	6:30～21:00	定休日	なし
利用料金	組合員（正会員 500 円準会員 800 円/月）一般 100 円/人		
		組合員数	130 名
		立ち寄り	可

渋の湯は、大分県別府市の鉄輪（かんなわ）地区の中心部に位置する歴史ある共同温泉である。鉄輪地区は湯けむりが立ち上る風景や古くからの温泉文化が息づくエリアで、多くの観光客が訪れる温泉街として賑わいを見せている。

温泉は、90℃以上の源泉を利用した掛け流し温泉を提供している。歴史は長いが、現在の建物は平成10年に建築された。平成18年に向かい側にあった元湯が取り壊され、それと同時に市営温泉から渋の湯組合温泉になる。施設の管理は温泉組合が担い、財政的には黒字運営を維持しており、会員数も増加傾向にある。

（写真左：平成10年に新築された渋の湯/右：現在表示している会員募集）



(2) 特徴的な取り組み

渋の湯では、コスト削減と利用者の満足度向上を両立させながら、安定した運営を目指している。

まず、温泉の管理においては、水道代の節約をするため、右図のような表示をしている。これは、利用者が適切な温度管理をできるよう工夫されており、温泉が高温になるのを防いでいる。また、清掃は立命館アジア太平洋大学（APU）の学生と地元住民の協力体制で実施していて、清掃の質は高いという。利用者が清掃することで、温泉への愛着と責任感を育む効果があると考えられる。



さらに、利用者の声を重視した取り組みも行われている。月に10～15件のアンケートを収集し、その結果を分析して改善を図っている。また、クレーム内容は掲示して利用者と共有し、マナー向上に役立っている。

収益面では、ロッカー収入や会費に加え、自動販売機の設置やタオル販売など新たな収益源確保に

も積極的に取り組んでいる。また、防犯カメラの設置により安全対策を強化し、安心して利用できる環境を整えている。

(3) 課題

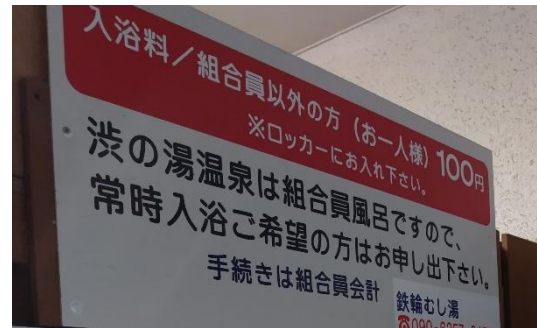
渋の湯の課題は、今後の持続的な運営ができるかにある。まず、運営コストの管理では、水道代と電気代を別府市が負担しているため、自立運営への移行が求められる可能性がある。また、条例により入浴料が固定されており、物価高騰時に柔軟な料金改定ができない点が課題となっている。

組合内では、正会員と準会員の区分による不満が一部にあり、会費の統一化が検討されている。さらに、新たな収益源確保としてタオル販売や自動販売機の導入を進めているが、安定した収益確保には課題が残る。

また、若手人材の登用や育成を強化し、組合運営の活性化を図ることも今後の重要な取り組みとされている。

(4) その他

渋の湯の取り組みは、観光地ならではの面と組合長のリーダーシップによるものが大きい。組合員を増やす手法として、わかりやすく申込先を掲示して入会希望者を募っているほか、観光客が多いことを活かし、看板など外観のクオリティを高く保ってSNSで魅力が発信されやすいよう工夫している。



また、組合長のリーダーシップにより、こうしたマーケティング施策や外部人材の登用が進められ、組織の活性化が見られる点も特徴的である。50代の若手や外部役員の参画により、経営改善や利用者目線での施策立案が推進されやすい環境を整えた。組合長は渋の湯を「地域No.1の温泉に」を目標に掲げており、役員会で表明することで意思統一を図っている。

2.2.5 鉄輪すじ湯温泉

(1) 概要

施設名	鉄輪すじ湯温泉	所在地	別府鉄輪井田 4		
形態	区有区営	管理運営者	富士屋代表 安波治子	組合員数	140 名
営業時間	6:30~20:00	定休日	なし	立ち寄り	可
利用料金	100 円				



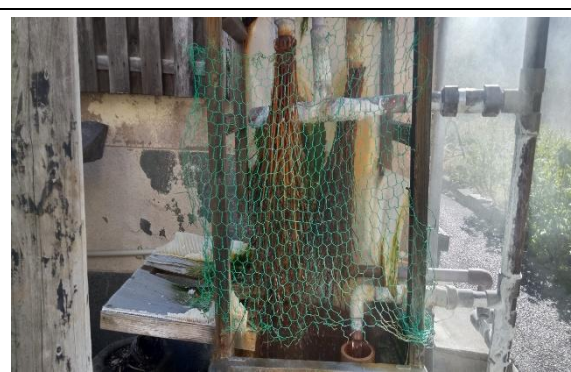
鉄輪すじ湯温泉外観



浴槽



脱衣所



湯雨竹

鉄輪すじ湯温泉は別府市鉄輪温泉にある小さな共同温泉である。番台はあるが使っておらず、入浴料を料金箱（賽銭箱）に入れる方式である。

組合員は約 140 名であるが、後述するサポーター組合員（個人、法人、団体）を含んでいる。運営管理は地域住民や元組合員の有志 6 名で運営されている。脱衣場は 18 区画の簡易な棚があり、浴室の境はなく、浴室は脱衣場より少し低くなっている。

別府市が所有する鉄輪の源泉からの引き湯であるため、温泉は非常に高温であり建物外部の湯雨竹（源泉の冷却装置）を使用し温度を下げ、更に浴室内の温泉升を経由して浴槽へ流している。温泉升では約 60℃まで下がり、浴槽で約 40℃程度まで自然冷却し利用している。

すじ湯では、加水用を含め給水口を設置しておらず、シャンプーや石鹸の使用を禁止している。すじ湯は「体のすじ」に効能があるとの評判であり、湯船に浸かるだけの湯治用として利用されてい

る。

(2) 特徴的な取り組み

- ① 2017 年から「My 温泉組合員制度(サポーター制度)」を導入した。
 - イ) 組合員の減少を補う” および “すじ湯存続支援” を目的とする。
 - ロ) 個人(サポーター)組合員…年会費¥2,000 円(竹札 1 枚)
全国的に個人(サポーター)組合員は広がっている
 - ハ) サポーター組合員(個人、法人)…年会費¥10,000 円(竹札 2 枚)
サポーター組合員(法人)は、当温泉に入りに口に名札を掲示している(組合員増加によりスペース不足が懸念されている)
- ② 「鉄輪すじ湯かわら版」を発行している。
 - ・すじ湯に関する案内やエッセイ等を掲載し、情報発信している。
- ③ 独自の組合員の会員証(風呂札)を発行
 - ・すじ湯の会員証(風呂札)は、各年の干支をモチーフとした竹製で作られ、組合員も過年分の会員証を収集するなど好評を得ている。

(3) 課題

- ・2016 年に管理者が不在となり一旦閉鎖後、2017 年に地元住民の有志の尽力により再開した。管理者の後継選定が課題となっている。
- ・別府市所有の源泉から当温泉まで配管で引き湯を行っている。定期的な配管工事が必要で工事費用は組合負担であり、資金確保が課題である。

(4) その他

- ・当温泉の管理者は医療機関や行政機関などと連携し、健康管理のための温泉利用の推進方法を模索している。

2.2.6 セツ石温泉

(1) 概要

施設名	セツ石温泉	所在地	別府市荘園 2-3		
形態	市有区営	管理運営者	セツ石温泉組合	組合員数	35 名
営業時間	7:00～10:00 15:00～22:00	定休日	なし	立ち寄り	可
利用料金	組合員（大人・子ども）：入浴料 2,200 円/月・人 立ち寄り客入浴料：大人 100 円・子ども 50 円/回				



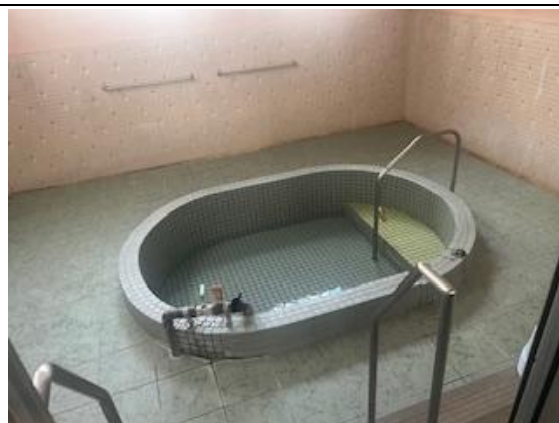
セツ石稲荷神社の鳥居



入口



会員名の木札と集金箱



小さな浴槽

セツ石温泉は、朝日橋バス停から徒歩 5 分ほどの石垣原合戦（西暦 1600 年）に由来するセツ石稲荷神社の奥に立地する小さな共同温泉である。

泉源は保有しておらず、泉都温泉給湯株式会社からの引き湯。運営は近所の主婦 4 人のボランティアによって行われており、毎日の売上金の回収や脱衣場の清掃などを分担している。会員は 35 名程度でほぼ毎日利用されている。会員名の木札が掲げられているなどレトロな雰囲気が漂っている。

(2) 特徴的な取り組み

地域の人の生活の一部となっている様相が強く、家風呂の費用よりも安いこともあり、会員はほぼ毎日利用している。その一方で、ボランティアで運営している 4 名の人件費を賄うことはできておら

ず、運営の収支は若干の赤字となっている。地域の人が不要品を持ち込んでバザーを開催し運営資金に充てるなど、地域の人々の善意で成り立っている状況。

前年度の会員からの入浴料収入は約 95 万円、それに加えて現金入浴料収入が約 75 万円あり、七ツ石稲荷神社の奥にあるという珍しい立地から別府八湯温泉道の参加者などの温泉愛好家を中心に立ち寄り利用の入湯客も多くいるものと思われる。

浴室の清掃費用は NPO ビーコスと個人の清掃業者に依頼しているが年間 36 万円ほどの費用負担となっている。

ヒアリングでは、県外からも温泉好きのボランティアが大掃除の手伝いに来てくれているとのことである。

(3) 課題

現在は、主婦 4 人のボランティアで運営されているが、高齢化が進むなかで今後の運営を引き継ぐ人がいないという問題を抱えている。

会員数は少ないものの、近年大きく減少しているとの認識はない。ただし年間の入浴料収入の規模が小さいため、運営資金の不足が大きな課題である。泉源を保有していないため、給湯会社への支払が年間 90 万円近く発生しており会員からの月極め入浴料収入に匹敵する金額となっている。

また、施設は昭和 46 年に建てられたものであり、老朽化による修繕費負担も大きくなっている。

(4) その他

当施設は、規模は小さいながら地域の人々の生活の一部であり、地域コミュニティを支えるインフラとなっている側面は無視できない。

地域の人々の善意に支えられて存続しているものの、施設の持続性の観点では大きな問題を抱えていると言わざるを得ない。

地域の人々や温泉愛好家の善意に頼るだけでなく、今後の運営の担い手をどのように確保していくか、収支の改善にどのように取り組むかなど経営的な観点からの助言や支援策の検討が求められている。

2.2.7 南的ヶ浜温泉

(1) 概要

施設名	南的ヶ浜温泉	所在地	別府市南的ヶ浜町 4-8		
形態	市有区営	管理運営者	南的ヶ浜町自治会 温泉委員会	組合員数	—
営業時間	10:00～22:00	定休日	第一・第三日曜日	立ち寄り	可
利用料金	30 枚綴り回数券 1,500 円（町内及び組合加入者） 立ち寄り客 200 円/回				



入口（元々は番台）



小さな浴槽（10 名でいっぱい）



午前 10 時頃の利用客



公民館入り口

南的ヶ浜温泉は JR 別府駅から徒歩 5 分ほどにある南的ヶ浜町公民館に併設する小さな共同温泉である。別府八湯の温泉郷の中では市内繁華街に位置する「別府温泉」に属している。番台はあるが使っておらず、町内の利用者は回数券、立ち寄りの利用者は入浴料を料金箱に入れる方式である。一日の利用者は 75 名程度、運営管理は自治会の温泉委員会が担っている。清掃は NP0 ビーコスに委託。源泉を所有、温度調整のため水道水で加水している。

(2) 特徴的な取り組み

南的ヶ浜温泉も他の共同温泉と同様に利用客の減少が続いている。現在の運営責任者である自治会長は運営を引き継いで 22 年になるが、1 日当たりの利用客は 150 人から 75 人と 22 年間で半減したと

のことである。

そのため、取り組んできたことは運営固定費の削減である。まず、番台に常駐していた方に辞めてもらい、有人の番台を廃止し無人化した。

入浴料金の徴収方法も毎月定額の組合費の徴収から 30 枚綴りの回数券の販売に変更した。これは入浴時に組合員かどうかの確認が不要になったことに加え、組合費回収の手間を省くことになり、コスト削減に寄与している。

当温泉の周辺には外国人向けのゲストハウスも数件あり、ゲストハウスが回数券を購入して、滞在する外国人が利用しているケースもあり、町内の住民以外の利用客開拓にもつながっている。

更なる合理化策として回数券をペットボトル形の容器に入れて、飲料の自動販売機で販売できないか検討している。

また、源泉から汲み上げた熱水の加水用に、以前は井戸水を使用していたものを水道水に切り替えた。井戸水では浴槽やタンクの汚れがひどく清掃の負担が大きかったが、水道水に切り替えたことで水道料の負担は増えたが、長期的にはコスト削減につながるとのことである。

(3) 課題

地道なコスト削減策の実行により、運営責任者の人件費支払はでないものの、温泉施設としての収支は単年度で黒字化している。大規模修繕に備えての積立金も順調に増えている。しかし、公民館を併設する施設建物が老朽化しているため大規模修繕が必要。自治会の積立金や市の補助金を活用していくが、資金不足が大きな課題である。

また、自治会長の高齢化と次の担い手が不足していることも施設の持続的な運営を見通すうえでの課題である。

(4) その他

当温泉は従来の住民にとっての生活の一部になっている一方、近隣には新たにマンションも建設されている。自治会長は、マンション入居者の自治会加入と当温泉の利用を促すことで、利用者減少に歯止めをかけている。

2.2.8 前田温泉

(1) 概要

施設名	前田温泉	所在地	別府上人本町1-21		
形態	市有区営	管理運営者	NPOビーコス	組合員数	3名
営業時間	6:00~9:00 16:00~20:00	定休日	なし	立ち寄り	可
利用料金	市内100円、市外200円、学生100円、小学生以下無料				



LED ネオン看板



小判型の小さな浴槽



男湯のペンキ画



女湯のペンキ画

前田温泉は JR 別府大学駅から徒歩 5 分ほどにある小さな共同温泉である。番台はあるが使っておらず、入浴料を料金箱に入れる方式である。利用客はほとんどが地域の方である。

脱衣場と浴室の境はなく、浴室は脱衣場より少し低くなっている。別府市が所有する鉄輪からの引き湯を使っており、そのまま湯温が 60℃位あるため、適宜、加水しながら入浴することになる。

(2) 特徴的な取り組み

組合員は 3 名だけであり、実際の運営管理は NPO ビーコスが請け負っている。入り口の脇に清涼飲料水の自販機が設置されており、その収益は組合員に渡し、修繕積立金としてプールしている。

5 年前から別府大学の学生たちが清掃に参加するようになり、現在は 5~6 名が交代で毎日の浴室の掃除清掃作業を行っている。高圧洗浄機を使って 30 分~1 時間の清掃を行い、学生にとっては 1 回あたり 1,000 円の報酬となる。清掃のシフト調整はスマートフォンのアプリを使って、学生たち自身で

行っている。20 時の営業終了後や、昼間の休憩時間帯に授業の空きコマを使って掃除をしている。

(3) 課題

長年地域の方により管理・運営されていたが、管理者の不在により、2010 年 9 月末で温泉の閉鎖が決まっていた。閉鎖の危機を救いたいと、同年 10 月から NPO 法人別府八湯温泉名人会に運営を委託することになった。現在は、NPO ビーコスが請け負っている。

年間収入は徐々に減少しており、将来に渡って継続していけるかは不透明である。

(4) その他

2022 年、別府市役所職員の紹介により、テレビ大阪のテレビ番組『コラボの泉』で前田温泉を取り上げてもらった。番組内の企画で、前田温泉が若い人や常連さんで賑わう活気ある共同温泉となるよう、東京から銭湯絵師の中島盛夫氏を招いて、自動車のフロントガラスを再利用した最新塗料「ディンプルアート塗料」を使用したペンキ画を描いてもらった。さらにネオンサインとして LED ネオン看板を設置した。

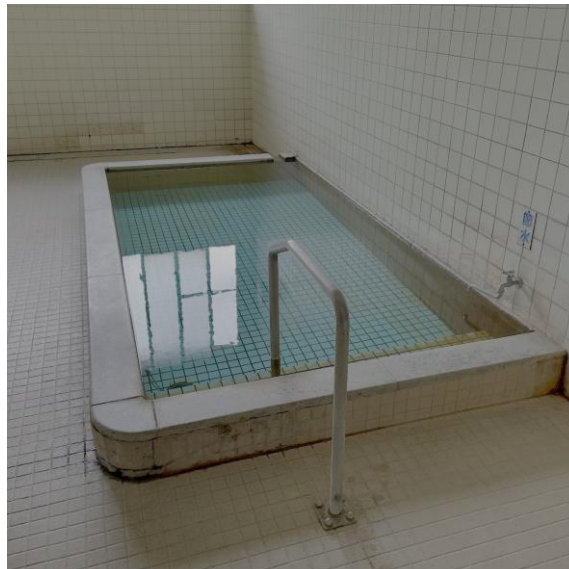
2.2.9 桜ヶ丘温泉

(1) 概要

施設名	桜ヶ丘温泉	所在地	別府市桜ヶ丘 5-3-1		
形態	市有区営	管理運営者	桜ヶ丘自治会	組合員数	130 名
営業時間	6:00～8:00 10:30～23:00	定休日	なし	立ち寄り	不可
利用料金	組合員：組合費 500 円/世帯、入浴料 1,200 円/月 学 生：組合費 100 円/人、入浴料 1,700 円/月				



桜ヶ丘温泉の外観



綺麗に清掃された浴場

桜ヶ丘温泉は、別府市桜ヶ丘に位置する公民館の 1 階に平成 10 年に建築された地域密着型の市有区営の共同温泉である。温泉の運営は桜ヶ丘自治会の「温泉部」が行っており、地域住民の生活に密接に関わる施設として、桜ヶ丘地区 670 世帯（980 人）のうち 300 世帯が加入する自治会の活動の一部として運営されている。温泉部は 130 人の組合員で構成され、温泉の運営は地域のコミュニケーションの場として重要な役割を果たしている。

(2) 特徴的な取り組み

桜ヶ丘温泉は、自治会の活動の一環として、住民同士の交流を深めるための取り組みを行っている。

① 自治会参加者の増加を目指した PR 活動

温泉部は、自治会活動への参加者を増やすために、温泉利用を自治会の活動の一環として PR している。また、温泉利用は自治会参加者が原則であるものの、学生や地区外家族にも利用の便宜を図るため、回数券（5 枚 500 円、11 枚 1000 円）を提供している。

② 温泉祭り

地域住民向けに温泉祭りを開催し、無料開放を行うことで桜ヶ丘温泉の名前を広め、地域外からの関心も引き寄せている。これにより、温泉が地域の文化や伝統として根付くことを目指している。

(3) 課題

桜ヶ丘温泉は地域密着型の施設として多くのメリットを提供している一方で、いくつかの課題も抱えている。

① 温泉部加入者の増加

現在、温泉部の加入者は自治会加入者の一部に限られており、参加者の増加が課題である。近年、桜ヶ丘地区内で住居の建替えやアパート・マンションの建設が進んでおり、それに伴って各世帯に風呂が完備されるケースが増えている。これにより、温泉の需要が減少する可能性があり、今後の利用者数の増加が見込めない状況である。しかし、近隣の別府大学の学生や留学生の利用も多く、また地元の高校生や中学生が部活動の帰りに利用することもある。今後は、いかに地域内の家族や学生層の参加促進を図ると共に、温泉を利用した交流の場をさらに広げていくことが求められる。

② 維持管理費の負担軽減

浴場の清掃は専門業者に委託しており、電動ブラシ清掃による清潔さを利用者に提供している。しかし、清掃費は年間支出の4割弱を占め、大きな負担となっている。また、温泉の源泉は80℃以上の高温であり、入浴に適した温度に調整するための水道代の負担も大きい。温泉の施設維持コスト問題を解決するための新たなアイデアや支援策の検討が必要である。

(4) その他

温泉運営には自治会温泉部役員5人と、常駐の女性管理人が携わっており、施設の管理や会計などを担当している。しかし、桜ヶ丘地区の世帯の約3割が70歳以上の高齢世帯となり、今後の自治会活動としての温泉部運営の担い手作りが課題である。

2.2.10 長命泉

(1) 概要

施設名	長命泉	所在地	別府市南立石本町5組		
形態	市有区営	管理運営者	長命泉温泉組合	組合員数	26名
営業時間	6:00～23:00	定休日	なし	立ち寄り	不可
利用料金	組合員（大人・子ども）：入浴料 1,500 円/月・人				



外観



浴槽



噴気と水で熱交換しカッパータンクに貯めて
給湯を行っている



地獄蒸しの設備

長命泉は、南立石にある組合員と契約者だけが利用する共同温泉である。組合員は9世帯26人、契約者は21世帯30人で、南立石エリアだけでなく堀田地区の方も契約している。

近くの寺（海雲寺）の敷地に噴気だけの泉源があり、噴気と水で熱交換し4tのカッパータンクに貯めて、1日約6tを給湯している。従来、地下水を利用していたが、令和6年の台風10号の被害により地下水が使えなくなったため、今では水道水を利用している。

建物は築40年とかなり古いですが、吹き抜けで換気がよい作りである。

清掃は9名の組合員が交替で行っている。以前に清掃を外部に頼んだことがあるが5万円/月位かかった。清掃も含めて地域の温泉文化であり、外部への委託は考えていない。

(2) 特徴的な取り組み

業務用のボールタップ等を使って、給湯量を制御できるようにしている。

泉源の権利は組合が保有しており、噴気を近くのスギノイホテルに提供している。その利用料をスギノイホテルから得ることができる。さらに、泉源のメンテナンスもスギノイホテルにしてもらっている。

組合員が左官作業をするなどして、できるだけ自力で修理を行っている。

(3) 課題

組合員が9名しかいないため、清掃当番の割り当てが煩雑となっている。清掃当番の曜日が固定できるように14名まで増やしたい。

運営を引き継いでいくためには、これまでの蓄積されたノウハウ等を継承していくことが必要である。現在、組合長が施設運営マニュアルの作成を進めている。

耐震改修やタイルの張替え等も必要であるが、そのための資金が不足している。

こうした課題に対して組合員相互で話し合い、組織運営の協力体制の確立を行う必要がある。

(4) その他

べっふ鶴見岳一気登山大会のコース沿いにある。

地獄蒸しの設備を保有しており、利用することができる。

2.2.11 南石垣温泉

(1) 概要

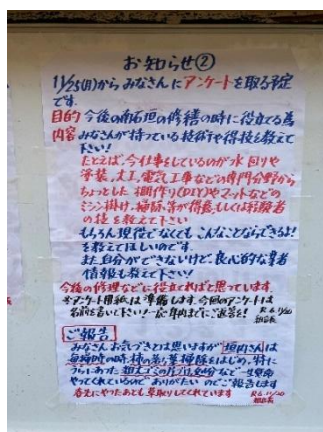
施設名	南石垣温泉	所在地	別府市石垣東2丁目7-9		
形態	市有区営	管理運営者	南石垣温泉組合	組合員数	約220名
営業時間	6:00～12:00 15:00～23:00	定休日	なし	立ち寄り	不可
利用料金	月額1,000円/人・組合入会金3,000円				



公民館と併設



10名程入れる広めの浴槽



掲示板の貼り紙



組合員が作った足ふきマット

南石垣温泉は石垣地区の幸通りから東に50mほど入った住宅地にある、地元住民向けの共同温泉である。南石垣温泉組合が運営管理しており、南石垣町公民館と同じ建物内に併設されている。駐車場はない。

利用するためには、一人当たり組合への入会金3,000円と月会費1,000円を払う必要がある。組合員は石垣・荘園地区を中心に約220名いる。

源泉は別府市（堀田温泉）からの引湯を利用している。

(2) 特徴的な取り組み

当温泉を運営する南石垣温泉組合は、組合員が約220名いる大所帯である。組合員に愛される温泉

を目指し、組合長のリーダーシップのもと、組合員が主体的に関わる温泉を目指して運営されている。組合員が多いと、ややもするとフリーライダーが多くなりがちであるが、当温泉組合では、「組合員に『自分たちの温泉』という意識を持ってもらいたい」という考えのもと、運営に取り組んでいる。

そのために、組合員に、各々が有する「キャリア・スキル」を尋ねるアンケート調査を実施していた（電気工事・左官・縫製・大工等）。温泉補修やメンテナンスの際には、その組合員各々が持つスキル・ノウハウを活用することで、外注費を削減するとともに、組合員の参画意識を強化したいと考えている。

実際に、脱衣所に置いてある足ふきマットは、組合員が不要なタオルの端切れを持ち寄り、ミシン縫製の得意な組合員が縫い上げたものを使用していた。

(3) 課題

清掃員の担い手が不足している。前任の清掃員が退職した際、後継者を募集したがなかなか見つからず、苦勞した経験があり危機感を持っている。後継者を探すために、組合員に声をかけ、ハローワークでの求人も行ってみたが、まったく見つからないという状況を経験した。

今後は担い手確保も視野に、清掃員の給与を含めた待遇改善も検討していきたい。そのためには原資となる組合費を見直すことも必要かもしれない。

(4) その他

温泉入口に設置された掲示板を積極的に活用したり、ご意見箱を設けて利用者の意見を収集するなど、組合員との積極的なコミュニケーションを図ろうとする姿勢がうかがえる。意見交換を通じて、組合員の参画意識を醸成し、透明性ある組合運営を行っていかうと工夫している。

2.2.12 大仏温泉

(1) 概要

施設名	大仏温泉	所在地	別府市天満町4-6		
形態	区有区営	管理運営者	山村尚志	組合員数	11名
営業時間	予約 11:30～17:30 組合員～22:00	定休日	なし	立ち寄り	可
利用料金	組合員：大人 2000 円/月 立ち寄り湯（貸し切り）：箱庭付き 800 円（子供 400 円） 箱庭なし 600 円（子供 300 円）				

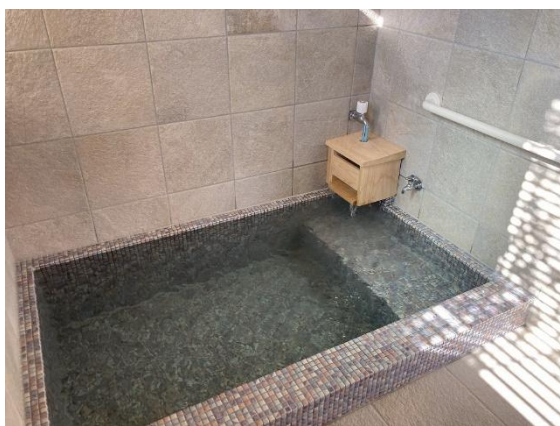
大仏温泉は、山村尚志さんが所有する共同温泉で、尚志さんの祖父が昭和 27 年頃に建設した。元々は天満町 1 区温泉という名称で地元住民に親しまれていたが、老朽化に伴い 4 年前に約 800 万円を投じて建て替えた。名称もその時に「大仏温泉」に変更、家族湯 2 部屋を提供する施設となっている。温泉は山村さんの敷地内にあり、運営も山村さんが行っている。夕方までは一般客を対象に営業、夜間は地元の組合員が利用している。住宅街の中にあるが、料金が安いこともあり、週末は予約で埋まっている。



(2) 特徴的な取り組み

大仏温泉の運営形態は貸切・予約制を採用し、1 回 45 分の利用枠で 2 部屋の計 8 枠を設けている。ホームページと電話で予約を受け付けていて、利便性を高めることで利用者層の拡大につなげている。

源泉は市から供給される温泉を使用しているが、温度が高いため特許取得済みのヒノキ製冷却装置を導入することで、水道代削減を実現している。



(写真左：家族湯の浴槽 右：ヒノキ製温泉冷却装置)

施設の清掃は組合員 11 名が交代で担当し、コスト削減と施設維持を両立させている。こうした地域住民による自主管理体制は、運営効率の向上と地域の結束強化にも寄与しているが、組合員になるためには清掃当番を担当する必要があることが組合員増加のネックにもなっている。

(3) 課題

大仏温泉の年間売上は約 100 万円で、施設の規模が小さく一度に利用できる人数が限られているため、収益拡大に限界がある。現状は貸切・予約制による運営で一定の収入を確保しているものの、平日の稼働率が高くないので、稼働率向上への施策が必要である。

また、組合員数が 11 名と少なく、高齢化も進んでいるため、管理や清掃業務の担い手確保が課題となっている。また、運営を山村さんだけが担っているため、長期的な視点では後継者の育成が必要であり、継続的な運営体制の強化が求められている。

さらに、固定資産税や設備維持費などのランニングコストが高く、収益とのバランスを取ることが難しい状況にある。山村さんが実質ボランティアで運営しているようなもので、設備の老朽化や修繕費の積立計画など、将来的な投資負担への備えも課題である。

(4) その他

大仏温泉の名称は、かつて近くに高さ 24m の別府大仏があり、別府の名勝として親しまれていたことに由来している。昭和 3 年に建立され、平成元年に老朽化のため取り壊されたが、その歴史を伝えていきたいという想いから『大仏温泉』と名付けられた。山村さん自身も「別府八湯語り部の会」の会長を務めていて、別府の温泉文化を残していきたいと強く願っている。

家族風呂としては価格が安いと、地元住民だけでなく市外から訪れる人も多いことが特徴である。また、最近は外国人の利用者も増えている。リピーター向けにはスタンプカード制度を導入し、割引特典を付けることで利用継続を促している。

地元の組合員 11 人に対し浴室は 2 つあるため、組合員をさらに増やす余地はある。また、収益向上のためタオルの販売も始めているが、自動販売機の設置やタオル以外の物販を始めるなどの余地が残っていて、今後の利益改善が期待される。

2.2.13 入江温泉

(1) 概要

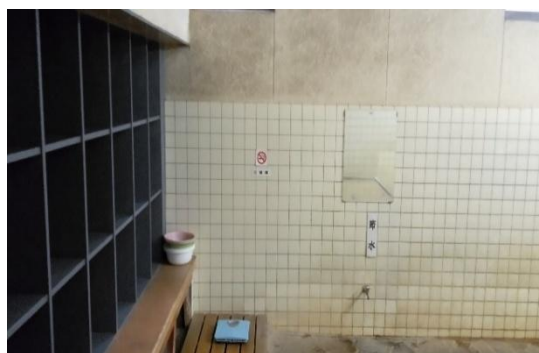
施 設 名	入江温泉	所 在 地	別府市亀川浜田町 12-34		
形 態	区有区営	管 理 運 営 者	森本徹也	組合員数	70 世帯
営 業 時 間	6:00～10:00 12:00～22:00	定 休 日	不定休(3 ヶ月に 1 回程度)	立ち寄り	可
利用料金	¥100 円、¥200 円 (組合員以外)				



入江温泉外観



入江温泉入口



脱衣所



浴槽

入江温泉は別府市亀川温泉にある小さな共同温泉である。番台はあるが使っておらず、入浴料は料金箱に入れる方式である。組合員は約 70 世帯で近隣住民が中心であるが、市外の日出町や杵築市在住の組合員もいる。駐車場は 5 台分確保している。脱衣場には簡易な棚があり、浴室の境はなく、浴室は脱衣場より少し低くなっている。

別府市が所有する亀川の源泉からの引き湯である。加水用の給水口は設置しているが個別の給水口はなく、洗身や洗髪時には浴槽のお湯を利用している。

(2) 特徴的な取り組み

- ・当温泉施設内に空き室のスペースがあり、通常は利用していないが組合員会議開催時等に利用している。

(3) 課題

- ① 現管理者（組合長）は、就任後 8 年ほど経過しており、後任に職を引き継ぎたいが候補者不在で交代できない。
- ② 今後、組合員数が減少した場合には、組合費を値上げしないと当温泉は継続できない。

(4) その他

- ・ 8 年前まで 70 歳以上の高齢者は入浴料無料としていたが、組合員減少等もあり有料化した。

第3章 共同温泉の環境と経営の課題

3.1 経営基盤について

(1) 共同温泉を構成する経営資源

共同温泉を持続的に経営していくためには、必要な経営資源を維持・活用していく必要がある。今回は、主な経営資源を以下の5つに区分した。これらの経営資源は、どれか1つが欠けても共同温泉が成り立たなくなってしまうので、うまく持続しなければならない。

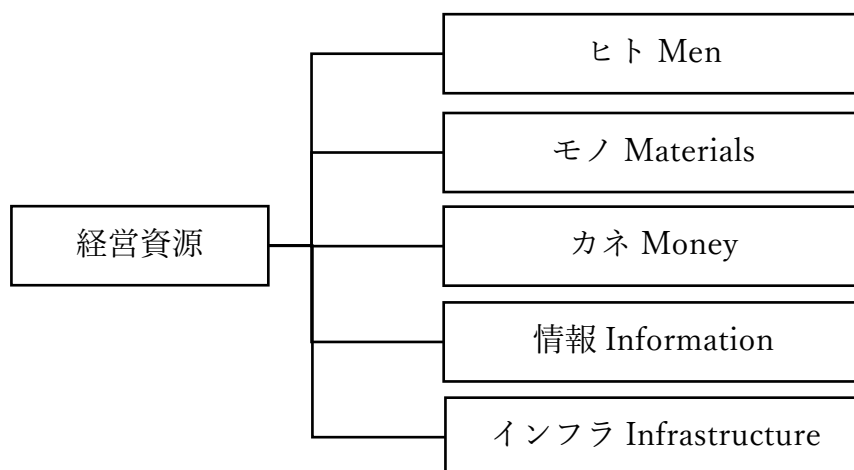


図 3.1-1 主な経営資源

① 「ヒト」 Men

これら5つの経営資源の中で、最も大切なものが一番はじめる「ヒト」である。「ヒト」がいなければ、いくらモノやカネがあっても活用できない。

なお、一般的に企業経営における経営資源「ヒト」には、通常は企業側が持つ経営資源としての「従業員や経営者」を指すことが多いが、本考察においては、利用者（顧客）も経営の持続を担うメンバーの一部として捉え、経営資源「ヒト」としてあえて列挙した。

共同温泉における経営資源「ヒト」には、以下のようなものが挙げられる。

○利用者

- ・地元客・住民
- ・観光客・立ち寄り客

○組合員

○管理者

- ・組合長
- ・自治会担当者
- ・所有者

○清掃員

○番台スタッフ

○協力者

- ・ ボランティア
- ・ 大学生

○業務委託先

②「モノ」 Materials

経営資源における「モノ」は、ここでは提供する「商品・サービス」、そしてその「材料」を指す。具体的には、以下のようなものが挙げられる。共同温泉における「商品・サービス」は、天然資源である“別府温泉”そのものであることを忘れてはならない。

○別府温泉

- ・ 温泉そのもの・泉源
- ・ 給湯管
- ・ 水道

③「カネ」 Money

共同温泉の資金調達手段には、以下のようなものが挙げられる。

○利用者から徴収するもの

- ・ 入会金
- ・ 組合費
- ・ 利用料（月極等）
- ・ 一般入浴料

○行政からの支援

- ・ 補助金
- ・ 貸付金

○その他

- ・ 自治会等の関係先からの支給
- ・ イベント開催による臨時収入

④「情報」 Information

経営資源における「情報」にはさまざまな意味が含まれるが、今回は以下のように整理した。

○経営ノウハウ

- ・ 共同温泉を維持管理するための知識・技術

○デジタル技術の活用

- ・ キャッシュレス決済

- ・入館管理（顔認証システム）

- ・家族湯利用の予約管理

○情報発信・情報共有

- ・ホームページ・SNS

- ・LINEによる休館日のお知らせ等

○情報収集・管理

- ・組合員名簿

○双方向コミュニケーション

- ・手書き掲示板

- ・手書き意見箱

- ・アンケート

- ・共同温泉運営に貢献するための組合員能力調査等

⑤「インフラ」Infrastructure

別府の共同温泉には、市有区営・区有区営・組合営など、いくつかの経営形態があり、インフラの所有状況には違いがみられる。共同温泉の経営資源における「インフラ」としては、以下のように整理することができる。

○土地

- ・別府市が所有・地域が所有・管理者が所有

- ・駐車場の有無

○建物

- ・別府市が所有・地域が所有・管理者が所有

- ・公民館等に併設あり

○付属設備

- ・ロッカー

- ・防犯カメラ

○器具備品

- ・高圧洗浄機

- ・エアコン設備・扇風機

○Wi-Fi

以上5つの経営資源に区分した。この他にも顕在化していない経営資源も多くあると類推される。これらの経営資源が有機的につながり、相乗効果を発揮することで、効果的な共同温泉運営がなされることとなる。また、経営課題をクリアするためには、どれか一つのみを変えるだけではうまくいか

ないことが多く、総合的な改善を試みる必要がある。さらに、改善活動や設備投資活動には長期的視点が求められる。各分野について、次項以降で詳しく検討していく。

(2)経営基盤の5つの類型

別府の共同温泉は、温泉という天然資源を活用したものではあるが、多くの人々の関わりがあつてこそ、その営みが持続できるものである。今回視察した13施設について、経営基盤を担う主要な人々を中心に、大きく①～⑤の5つの類型に整理して考察してみる。

①組合組織型

最も一般的な形である。温泉利用者は地元住民からなる組合員で、組合員からは入会金や利用料を徴収、その資金を運営費や維持管理費にあてる。

運営の中心となるのは組合長をはじめとする数名からなる役員である。組合長や役員の立場や関与度は、組合によって多様である。組合長が強いリーダーシップを発揮している組合もあれば、相互協力を重視している組合もある。立地により観光客や若者の集客が増加している温泉もあるが、組合員数の減少が課題であることが多い。

組合役員に外部利用者を加えたことで、組織が活性化した事例もあった。

②自治会主導型

共同温泉の運営を、自治会活動の一環と位置付けているタイプである。運営の中心となるのは、自治会組織の一部である「自治会の『温泉部』」や「自治会の『温泉委員会』」である。自治会をバックボーンにしているため、地域のコミュニティの場としての役割が大きい。

経費負担を自治会と按分しているケースもある。自治会への加入促進が課題となることが多い。

③ボランティア型

地元の共同温泉ファンらがボランティアとして運営を行うケースがある。経営基盤が脆弱でボランティアの善意に頼らざるを得ないということもある。掃除のみをボランティアが行っている場合もあり、共同温泉運営においてボランティアの果たす役割は大きい。ただし、計画的に後継者を育成するには至っていない。

「①組合組織型」であっても、組合長や役員がボランティアで運営にあたっている場合はこの型の一部であるともいえる。

④外部委託型

温泉組合が運営主体であるものの、実質的な運営（清掃や維持管理）は外部委託でまかなっているケースがある。外部委託先が持つノウハウを活用することができ、省力化を図ることが可能だが、そ

の分のコスト負担が必要となる。コスト負担に耐えうる収入確保が課題となる。

地元学生アルバイトが清掃を担当するなど、運営の一部を担っているケースもある。学生を活用すると比較的 low コストで清掃・維持管理が可能となる。

⑤温泉所有者型

温泉所有者の個人が中心となって、管理運営を担っている共同温泉がある。清掃は組合員が交代で行っているものの、組合員数の減少が課題で、管理者の代わりもいない状況となっている。

管理者がホームページの運営、利用予約管理等を行うなど、新しい運営手法にも積極的に取り組んでおり、運営の自由度は高い。

表 3.1-1 経営基盤による 5 つの類型

類型	温泉
①組合組織型	南石垣温泉・入江温泉・渋の湯・梅園温泉・長命泉
②自治会主導型	桜ヶ丘温泉・南的ヶ浜温泉・幸温泉
③ボランティア型	七ツ石温泉・鉄輪すじ湯（①混合型）
④外部委託型	前田温泉・寿温泉
⑤温泉所有者型	大仏温泉

以上、5 つの類型に分類した。

いずれの組織においても、その運営への関わり方は「経営者と労働者」、「運営者と入浴者」、「売り手と買い手」という対立的な意識ではなく、「経営者でもあり労働者でもある」、「運営者でもあり入浴者でもある」、「売り手でもあり買い手でもある」という融合的な意識がベースとなっている。そのため、関係者の個々の自主性に支えられている部分が多い。組合長や自治会担当者らは、自らその役割を考え、業務を作り出し、温泉運営に貢献・協力している状況である。

一般的に「組合」とは、共通の目的を持つ個人や企業が自発的に集まり、互いに協力し合うために設立された組織をいう（「中小企業組合」や「農業協同組合」等）。組合の主な目的は、組合員が個別では解決が難しい課題を共同で解決し、経済的利益や社会的価値を生み出すことにある。多くの場合、事業活動や運営方針は組合員全員で決定する。組合は地域経済の発展等に寄与する重要な存在といえる。

そのため、「組合」が本来の能力を存分に発揮するためには、「組合員」みんなの知恵を出し合い協力することが求められる。一人では維持できない共同温泉を、組合員みんなが「互助」の精神で協力し合うことで、維持運営を可能にするのである。それは、単に維持費を負担するというにとどまらず、維持補修の業務の分担や、運営のアイデアを出し合うこと、ノウハウを持ち寄ることなど、多方面での協力を意味する。

成功する組合運営では、組合員メンバーの関与度が相対的に高いと言える。共同温泉においても、

現在経営基盤を担っている主要な人々だけでなく、組合や自治会員など、幅広い関係者が運営に積極的に参画することが期待される。

(3)持続していくための課題とヒント

共同温泉の経営は、積極的な経済活動とは言い難く、利益を追求するものではないため、資金力が不足しがちである。そのため、共同温泉の経営基盤を支える組織については、「ボランティア的な要素」が強く、その人的資源が不足しがちである点が重要な課題である。

共同温泉の多くが、運営する組合長や自治会長らの善意によって成り立っており、報酬が支払われているケースもあるが、わずかな金額であることが多い。

運営にあたる組合長や役員のモチベーション維持が重要となるが、そのためには以下のような取り組みが有効であると考えられる。

①運営者と利用者の相互協力体制づくり

運営サイドと、組合員や温泉利用者との協力があえる仕組みを構築する。施設改修や清掃に利用者が関わるようにし、役員のみが負担を強いられることがないようにする。携わった利用者もやりがいを感じられ、「自分たちの温泉」という意識が醸成される。

また、温泉の運営に際しては、利用者の意見や新たな取組のアイデア等も反映させることが重要である。

意見箱を設置し、利用者の感謝の声をフィードバックするしくみも構築できるとよい。

②運営者同士のネットワークづくり

運営者同士がノウハウを持ち寄り、情報交換できるようなネットワークを構築する。

そのきっかけとして、合同での教育や研修の場を設け、温泉文化や衛生管理について学ぶのもよい。研修の成果として、温泉運営のマニュアル作成を行うことも考えられる。

③別府の共同温泉の価値を再認識する

別府の共同温泉は、地域にとって重要な「文化的資源」としての価値を持っている。この「文化的資源」を守る者としての自覚を持つことで、運営者のモチベーション維持につながる。運営者が「自分の業務が地域や利用者にとってどれほど大切なものか」を認識することで、やりがいと誇りを持つきっかけとする。

具体的には、運営者が SNS やローカルメディア、ドキュメンタリー等を通じて、共同温泉の魅力、価値、役割、そして可能性について情報発信する機会を設ける。これにより、共同温泉という文化的資源、地域資源の再活性化を促し、対内外に向けて「地域の宝」としての価値を再認識させることができる。

共同温泉は大きな経済的利益を直接生むものではないかもしれないが、地域のコミュニティを支え、市民生活に欠かせない貴重なインフラであり、次世代に引き継ぐべき存在である。共同温泉は地域創生に繋がる可能性を秘めているのである。

3.2 担い手について

(1) 担い手のタイプ

前項目の経営資源の「ヒト」にあたる部分でもある担い手は、大きくは以下の種類に分けられる。

- (a) 管理者（組合長・自治会担当者・所有者）
- (b) 組合員
- (c) 清掃員
- (d) 番台スタッフ
- (e) 協力者（ボランティア・大学生）
- (f) 業務委託先

(a) 管理者（組合長・自治会担当者・所有者）

共同温泉の運営責任者。組合長や自治会担当者、所有者が管理を担い、施設維持や運営方針を決定する。会計や修繕、利用者対応も担当し、持続可能な運営の要となる。

(b) 組合員

共同温泉を利用・維持する地域住民。組合費を負担し、清掃や修繕などの管理業務に協力する場合もある。運営の主体として管理者を支える立場でもあり、温泉文化の継承に貢献している。

(c) 清掃員

浴場の清掃を担い、衛生管理を維持する役割を果たす。組合員やボランティアが行う場合もあるが、外部業者へ委託することもある。温泉の快適な利用環境を支える重要な存在。

(d) 番台スタッフ

入浴者の管理や料金徴収を行う役割。地域住民が担当する場合もあり、無人化の施設では料金箱や回数券で代替されている。利用者の見守り役として地域の交流拠点にもなる。

(e) 協力者（ボランティア・大学生）

清掃やイベント支援を行う外部協力者。地域住民や大学生のボランティアが活動し、温泉の維持や運営負担の軽減に貢献している。多世代交流の促進にも寄与しており、運営を支えている。

(f) 業務委託先

清掃や施設管理を請け負う外部業者。組合員の負担軽減や専門的な保守管理のために活用される。最近ではスマートフォンでシフト管理を行うなど、デジタル技術を管理業務に活用しているケースもある。

(2) 担い手不足の背景と影響

共同温泉の運営は、上記の様々な担い手に関わることで成り立っている。しかし、それぞれの担い手不足は共通の課題であり、共同温泉の事業継続を脅かしている。具体的な背景には、以下の要因がある。

① 高齢化による後継者不足

多くの自治会や組合で、運営を担う役員やボランティアの高齢化が進んでいる。別府市自体の高齢化が進んでいるため、人口の3分の1は高齢者である。

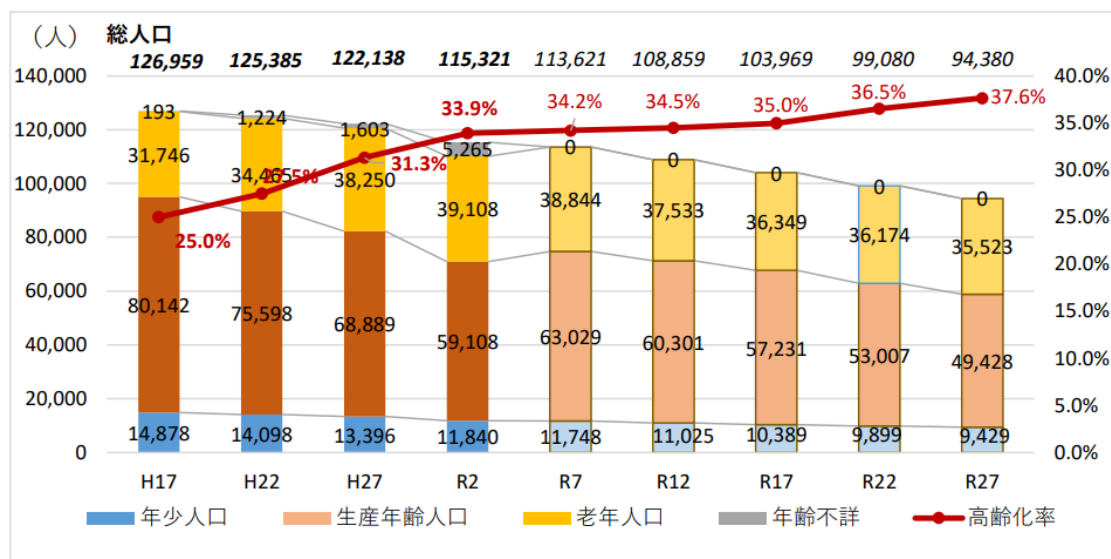


図 3.2-1 別府市の人口推移と将来推計人口

出典：令和6年3月別府市温泉マネジメント計画

②若年層の関与不足

若年層の地域活動への参加が進んでおらず、組合や自治会での運営に関与する若者が少ないことも要因の1つである。

③ボランティアの限界

ボランティア型運営に依存する施設では、ボランティアが経済的な負担を強いられる場面も見られ、活動の継続が困難になっている。

(3) 担い手不足への対応

別府市がまとめた「別府市温泉マネジメント計画」（令和6年3月）でも、担い手不足による地元住民の負担が大きくなっていて、将来の持続可能性に不安があることを指摘している。計画ではこれらの対応策として、3つの柱を以下のように掲げた。

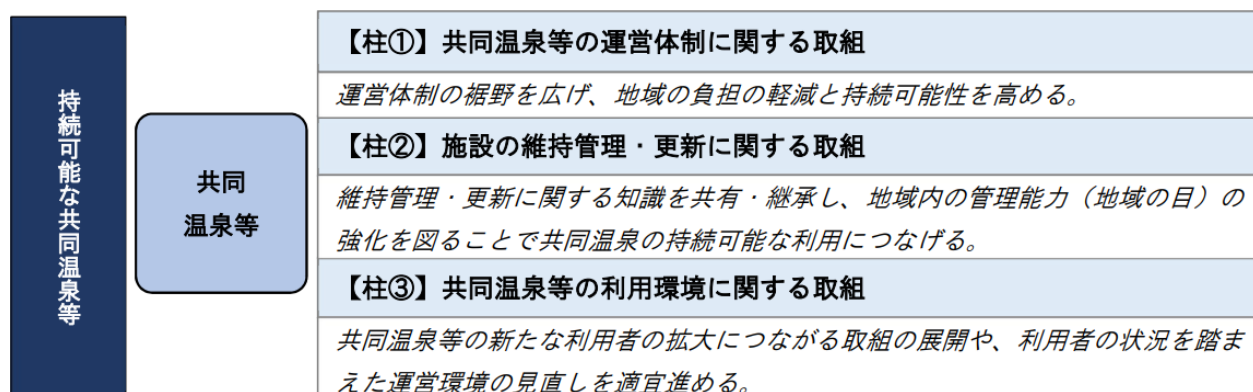


図 3.2-2 施策の体系

出典：令和6年3月別府市温泉マネジメント計画

柱①については、共同温泉の運営を「地域住民だけでない組織」などにするすることで、安定化を図るというものである。具体的事例としては、今回調査した渋の湯が挙げられる。渋の湯は組合長のリーダーシップにより、外部人材の登用が進められ、組織の活性化が見られた。マーケティングも活発であり、経営改善や利用者目線での施策立案が推進されやすい環境となっている。

柱②については、施設管理などの知識を共有することで、地域の共同温泉の管理スキルを上げていくという内容である。源泉の維持やコスト削減の手法など、他の共同温泉の有効事例などを取り込んでいくことが求められる。

柱③については、利用者を拡大・収益確保に向けた方策を検討・実施することの重要性を示している。調査では「固定客がいて、外部の人が入浴しにくい」という声が多く聞かれた。持続可能な経営をしていくためには多様な利用者を受け入れていく必要があるが、マーケティングにより新規利用者を増やしていくだけでなく、外部の入浴者を受け入れる雰囲気や仕組みづくりも検討すべき内容である。

(4) 担い手不足対応の良い事例

大学生による清掃活動（前田温泉・渋の湯）

前田温泉や渋の湯では地域の担い手不足に対応するため、大学生たちによる清掃活動が行われている。この取り組みは、地域社会と若年層の協働を実現した成功例である。特に前田温泉では清掃は5～6名の学生が交代で担当し、スマートフォンのアプリを用いてシフト管理を行っている。学生には1回あたり1,000円の報酬が支払われ、温泉清掃の実務を通じて地域活動に関与する機会が提供されている。

南石垣温泉では、組合員の持つ専門スキルを活用した運営が行われている。組合ではアンケートを実施し、各組合員の「キャリア・スキル」（例：電気工事、左官、縫製、大工など）を把握している。この情報をもとに、温泉施設の補修やメンテナンスを組合員が主体的に実施している。この取り組み

により、施設の維持管理コストを外注に頼らず削減できると同時に、「自分たちの温泉」という意識が醸成されている。

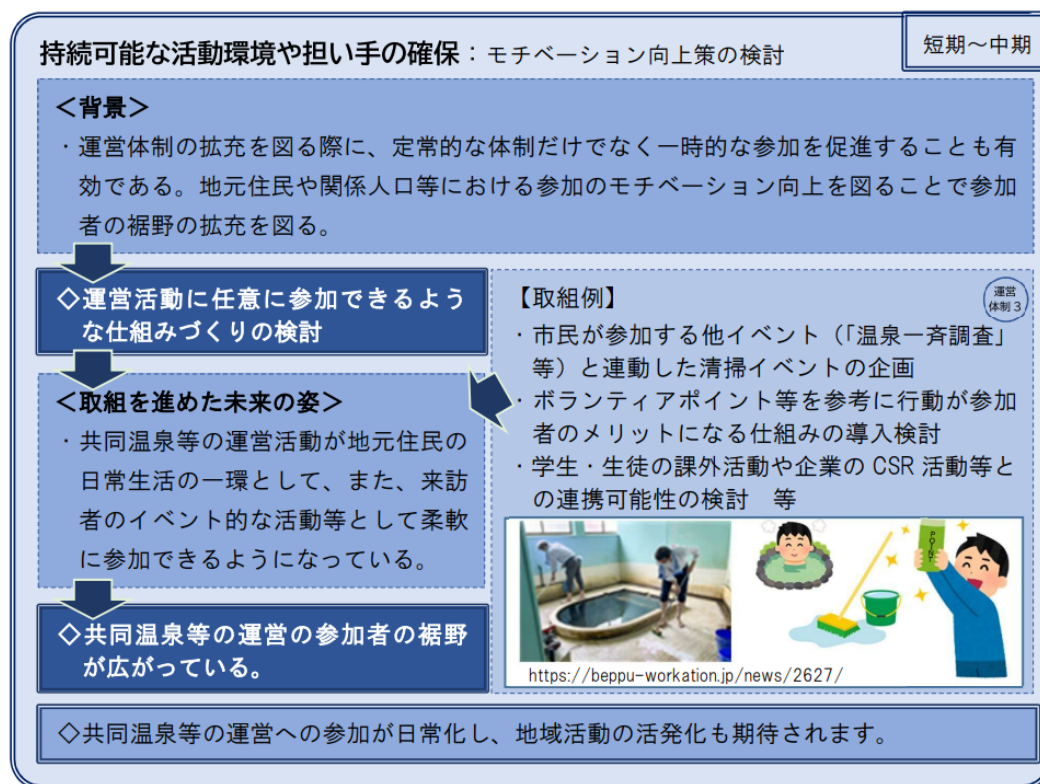


図 3.2-3 持続可能な活動環境や担い手の確保

出典：令和 6 年 3 月別府市温泉マネジメント計画

別府市温泉マネジメント計画でも担い手確保の進め方を提示しているが、共同温泉の歴史や地域性でその解決策は異なる。しかし、良い事例を分析し取り込むことは、解決への近道となるだろう。

3.3 利用者と収入増について

(1) 生活利用者の減少

別府市の共同温泉の利用者の大半を占めるのは、その地域で生活する人たちである。別府市では昭和 30 年代における「第 2 次掘削ブーム」により、源泉数が増加し、地域住民の生活インフラとして共同温泉の整備が促された背景もあり、自宅で風呂を使わない世帯が多く存在する。

平成 20 年の住宅・土地統計調査によると、大分県の住宅総数のうち浴室なしは 2.5%、全国平均の 1.4%と比べて 2 倍近くの比率となっている。大分県内の別府市以外の地域では、別府市ほど共同温泉を生活利用している世帯が多いわけではないことから考えると別府市の浴室なし住宅の割合はさらに高くなると思われる。

しかしながら、近年では共同温泉を生活利用する人の減少が共同温泉の運営上の課題となっている。

別府市が令和 6 年に行った「共同温泉アンケート調査結果」では「共同温泉の管理運営をする中での困りごと」として、1 位の「管理者の高齢化」(76%)に次いで、2 位「組合員数の減少」(67%)、3 位「入浴者数の減少」(66%)となっている。

筆者がヒアリングした南的ヶ浜温泉では、管理運営を担っている現在の自治会長が就任した 22 年前と比べて入浴者数は半減したとのことであった。

利用者数減少の背景には次のことが考えられる。

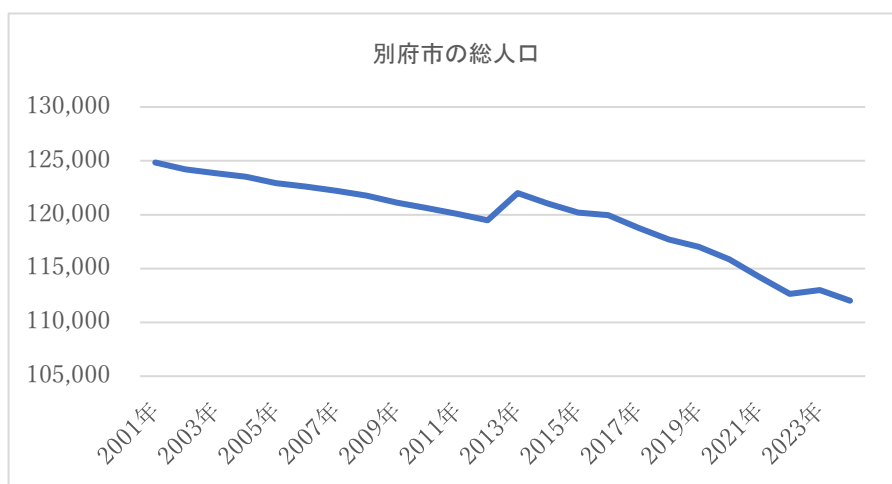
①人口減少

別府市においても人口の減少は進んでおり、2001 年に 12 万 5 千人近くあった人口は 2024 年には 11 万 2 千人と 10%減少した。

地域の生活者の減少はそのまま共同温泉の利用者の減少につながっている。

②生活様式の変化

平成 20 年の住宅・土地統計調査では、平成 18 年以降の建築の「浴室なし」はゼロとなっており、日常生活の中では家での入浴が当たり前となっている。プライバシーを重視する意識も高まっていることとも相まって共同温泉利用者の減少を加速化させている。



※2013 年の増加は外国人住民含むこととしたため

図 3.3-1 別府市の総人口の推移

(別府市統計書より筆者作成)

長期的には利用者の減少傾向が続いており、前述のアンケート調査でもその点は認識されているのだが、筆者らが行った共同温泉の運営責任者へのヒアリングでは、入浴利用者の減少に対する逼迫した危機感は意外に感じられなかった。

その理由としては以下の点が考えられる。

- ①コロナ禍が収束するとともに、足もとでは利用者の減少傾向が鈍ってきていること。別府市の市営温泉有料入浴者数は令和3年以降3年連続で前年比増加している。

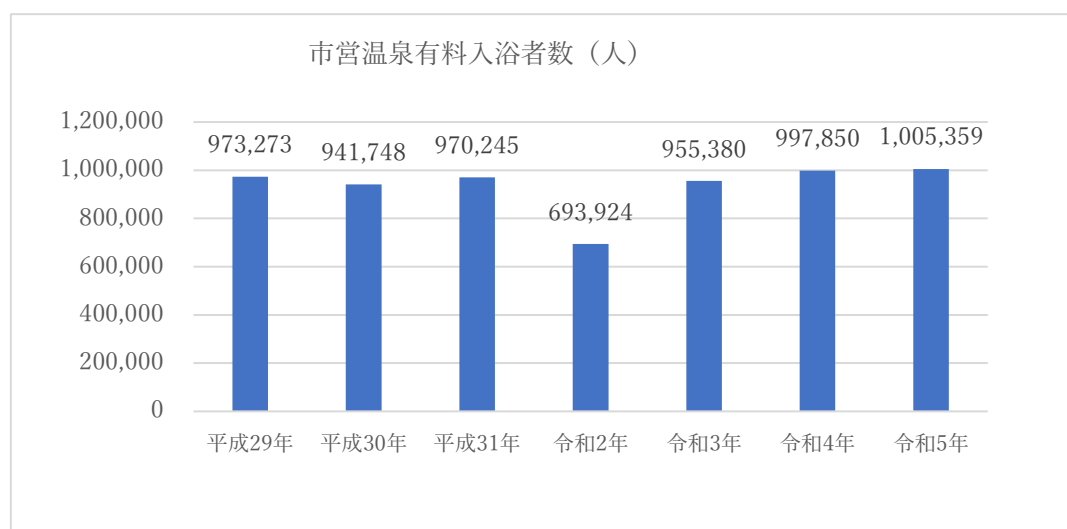


図 3.3-2 市営温泉有料入浴者数

(別府統計書より筆者作成)

別府市内に18施設ある市営の共同温泉は、今回の調査対象である市有区営の共同温泉に比べて規模が大きく施設が整備されている。そのため観光客の利用が多く、利用客増の一因となっている。市有区営の共同温泉においても同様の傾向にあると推察できる。

②人口減により組合員数は減少しているが、地域の人の善意（ボランティア）や入浴者確保のための独自の取組みから、今すぐに存続が危ぶまれる状況になく、それよりも清掃や管理の担い手不足が喫緊の課題となっていることも一因として考えられる。

(2) 経営類型別の組合員数（利用者数）

経営基盤の類型別に組合員数（利用者数）を比べてみたものが下表である。経営類型が組合組織型や自治会主導型では組合員数が比較的多く、経営基盤がしっかりしている一方で、それ以外の経営類型では組合員数の少ない施設が多い。

表 3.3-1 組合類型別の組合員数（利用者数）

経営類型	組合組織型				
施設名	南石垣温泉	入江温泉	洪の湯	梅園温泉	長命泉
組合員数	220	70 (世帯数)	130	60	30 (契約者数)

経営類型	自治会主導型			ボランティア型	
施設名	桜ヶ丘温泉	南的ヶ浜温泉	幸温泉	セツ石温泉	鉄輪すじ湯
組合員数	130	75 (利用者数/1日)	200	35	140

経営類型	外部委託型		温泉所有者型
施設名	前田温泉	寿温泉	大仏温泉
組合員数	3	30～40 (利用者数/1日)	11

※南的ヶ浜温泉と寿温泉はチケット購入制のため組合員数ではなく利用者数とした

共同温泉の運営上の特徴として、施設ごとの独自性と地域の人の善意（ボランティア）に支えられた運営ということがある。

これは共同温泉が地域の人の生活インフラとなっている側面が強く、地域の準公共財（クラブ財）として、組合員による自主的な運営を基盤として成り立っていることによる。

（注）クラブ財とは対価を支払った者のみ利用・共有できる財のこと。「公共財」と「私的財」の混合的性質を持つ。

そのため各施設は外形的には特徴的な差異はないものの、その施設の成り立ち、歴史、利用者、運営方法などにおいて独自の個性を有し、別府における多彩な温泉文化を象徴する存在となっている。

一方、組合員による自主的な運営が基盤となっているということは、裏を返せば組合員（＝利用者）の減少が運営の担い手の減少に直結しているということでもある。そのような理解に立てば、組合組織型や自治会主導型であることが、組合員（利用者）が多い要因ではなく、逆に組合員（利

用者) が少なくなったがためにボランティアや外部業者に運営管理を任せざるを得なくなったと考えるべきであろう。

地域の人口が減少するなかで組合員数の減少が不可避である以上、「利用者＝担い手」という現状の仕組みを見直していくことが共同温泉を持続させていく上で求められているのではないだろうか。

ただし、そのことは共同温泉の同質化を招きかねないリスクも孕んでおり、各施設の独自の文化を保ちつつ、運営管理の担い手を確保していく方法が求められている。

(3) 温泉愛好家の取り込み

地域の人口減少が共同温泉利用者の減少につながっているなかで、生活利用者以外の入浴客の確保に努めることも重要になっている。生活利用者以外の顧客ターゲットとして注目されるのがいわゆる温泉愛好家と呼ばれる人たちである。

別府の温泉は8つの個性豊かな温泉郷から成り「別府八湯」と呼ばれ、日本の源泉の1割に当たる2,800の源泉を有している。この豊富で多様な温泉を味わいたいという温泉愛好家は多く、彼らを取り込もうとする取組が「別府八湯温泉道」である。

「別府八湯温泉道」は平成13年から始まった別府市内の入浴施設88か所を巡ってスタンプを集めると名人位を認定するという活動である。名人を11回取得すると永世名人、さらに名誉名人、王位名人と上がり、88回で最高位の泉聖となる。

別府八湯温泉道ホームページには次のように記載されている。『別府八湯温泉道』とは、豊富な源泉と多様な泉質を誇る日本一の温泉地『別府』だからこそ可能な、温泉を味わい尽くす『湯の真理を得んとする求道者（無類の温泉好き）のためにある、厳しくも愉快的入湯修行（スタンプラリー）の道です。』…中略… その修行の旅の道すがら、地元の人たちと語らい触れ合うことで、別府の歴史や文化、地理といった知識、そしてかけがえのない温泉仲間を得ることも醍醐味のひとつです。」

別府八湯温泉道事務局によれば、名人登録者は累計で12千人に及ぶ。このうち半数は名人を複数回取得している人なので、実人数としては約6千人、そのうち約半数は大分県外在住者であるという。また、毎年800人前後が名人の認定申請をしている。

別府八湯温泉道事務局では、別府の温泉施設を紹介する「別府八湯温泉本」を平成12年から毎年発行している。その中では、毎年様々な企画を展開し、別府の温泉巡りを楽しむ仕掛けも行っている(2024年度版では、温泉を巡りながら温泉卵を食べ比べようという「おんせんたまご道」という企画を行っている)。

また、名人認定者が集まってNPO法人別府八湯温泉道名人会も作られており、別府温泉の情報発信を行っているほか、共同温泉の清掃を引き受けたりもしている。

前述の生活利用者は日常の中で共同温泉を利用しているのに対して、温泉愛好家たちにとっての共同温泉は、日頃の仕事や雑事から解放された非日常の世界である。別府の共同温泉は、同じ施設の中で、日常と非日常が混在する世界と言えるのかもしれない。それは温泉愛好家にとって、地域の人た

ちとのふれあいという新たな非日常を感じることにもなっている。

(4) その他の収入増への取組み

人口減少による利用者減が避けられない中、各施設では収入の確保に向けて、以下のような独自の取組を行っている。

①自動販売機

自動販売機での飲料売上は多くの共同温泉の副収入となっている。番台の無人化が進む中で、自動販売機の設置は不可欠となっている。

③ 地元作家と連携したオリジナル商品の販売

自動販売機を利用して、独自の商品を販売しようとする動きもある。末広町にある末広温泉では、番台を置かずに回数券を販売するために自動販売機を活用、さらに地元の作家がデザインしたタオル、Tシャツ、竹工芸キーホルダーなどを自動販売機で販売している。売上げの一部は温泉の運営費に充てる。

③タオル等の販売

渋の湯や大仏温泉などでは立ち寄り客向けにタオルの販売を行い副収入としている。

④オリジナル入浴剤の販売

梅園温泉では独自に開発した入浴剤「梅園の湯」バスパウダーの販売を始めた。パッケージのデザインは立命館アジア太平洋大学の学生が担当し、おめでたい松竹梅や天女をあしらひ、良縁祈願のハート型の七福神シールも封入している。ちなみに梅園温泉は近隣のホテルと共同で通りを「おめでたい幸せ通り」として地域を盛り上げている。

⑤噴気の利用料

南立石の長命泉は、近くのホテルから噴気の利用料を得ている。

⑥地域住民によるバザーの開催

七ツ石温泉では、地域の住民が品物を持ち寄り、バザーを開催し、その売り上げを温泉の運営費に充てている。

(5) 共同温泉における製品の三層構造

マーケティングにおいて、製品の価値を「中核」、「実態」、「拡張製品」の三層に分けてとらえるフィリップ・コトラーによって提唱された「製品の三層構造モデル」という考え方がある(下図)。

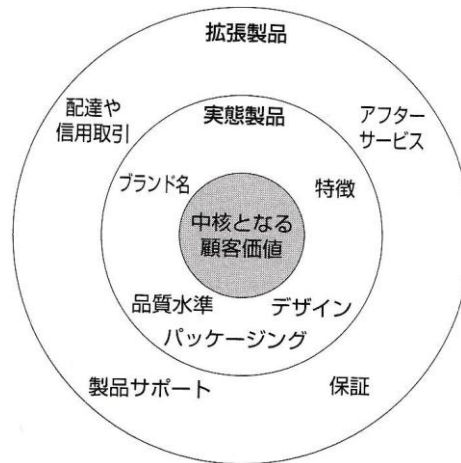


図 3.3-1 フィリップ・コトラーによって提唱された「製品の三層構造モデル」

出所:ダイヤモンド社「グロービス MBA マーケティング」

中核となる顧客価値とは、顧客の本質的なニーズを満たす機能そのものを指す。

実態製品とは、中核となる顧客価値に付随するスタイル、品質、ブランド、パッケージなどを含めた概念である。

拡張製品は不随機能とも言われ、アフターサービスや保証など顧客が価値を認める付加機能も含めた概念である。

この三層構造モデルを共同温泉の提供する商品・サービスに当てはめると以下のように考えられる。

- ①共同温泉の中核…地域の人たちが日々の生活の中で求める入浴による疲労回復や癒しの機能、地域の住民同士のコミュニケーション
- ②共同温泉の実態製品…別府八湯のブランドや地域ごとに違う風情であり、温泉愛好家が求める別府の温泉文化の象徴としての共同温泉
- ③共同温泉の拡張製品…湯上りの冷たい飲料や各施設独自のグッズなどの付随的販売

マーケティング戦略においてどの階層が重要となるのかはその製品の特性や市場によって異なると言われているが、共同温泉に関する限り、中核を守りつつ実態製品レベルでの魅力度向上が求められているのではないかと考えられる。

中核にある共同温泉の価値を実態製品レベルでの誘客力引上げに活かし、さらに拡張製品（不随機能）レベルでの販促につなげていくのである。

3.4 泉源及び施設管理について

(1) 共同温泉の施設と源泉

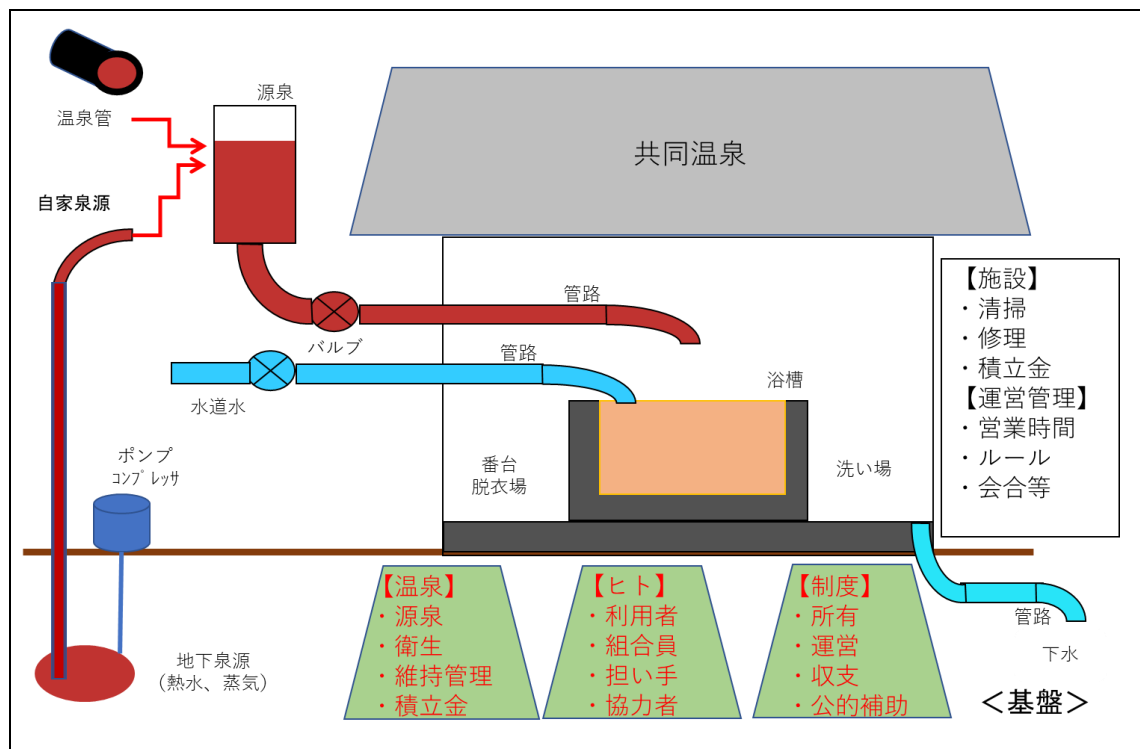


図 3.4-1 別府市の「共同温泉」のモデル

共同温泉の建屋については、①平屋（8施設）、②2階建て（5施設）であった。2階建ての5施設は、2階部分が自治会の集会場として利用されていた。市有区営温泉の11施設は、いずれも地域住民、組合員等の出資により建築され、別府市に寄付されたとのことであった。市有区営温泉は、固定資産税が免除されている。共同温泉の建屋や浴槽等の改修については、共同温泉は、地域住民の利用を想定しているためか、駐車場を有している所は限定的であった。

共同温泉の施設は、浴槽、洗い場、脱衣場、番台等が設置されており、洗い場、脱衣場の間に仕切りがない配置が多い。

浴槽には源泉からの源泉が入られるが、源泉が高温の場合は加水して温度調整しており、水道水を使用する場合は支出が発生する。源泉は、A. 別府市の温泉管からの供給、B. 市内の配湯業者からの購入、C. 自家源泉からの汲出しの3タイプがある。

源泉には、熱水と蒸気があり、熱水は一部が鉄輪地区で噴出し、残りは海岸付近まで流動している。蒸気は、鍋山、明礬等で噴気する。熱水は熱水のまま温泉管を使って配湯されるが、蒸気は地下水等と混合して熱水として配湯されている。

(2) 温泉管



図 3. 4-2 別府市の温泉管の配置

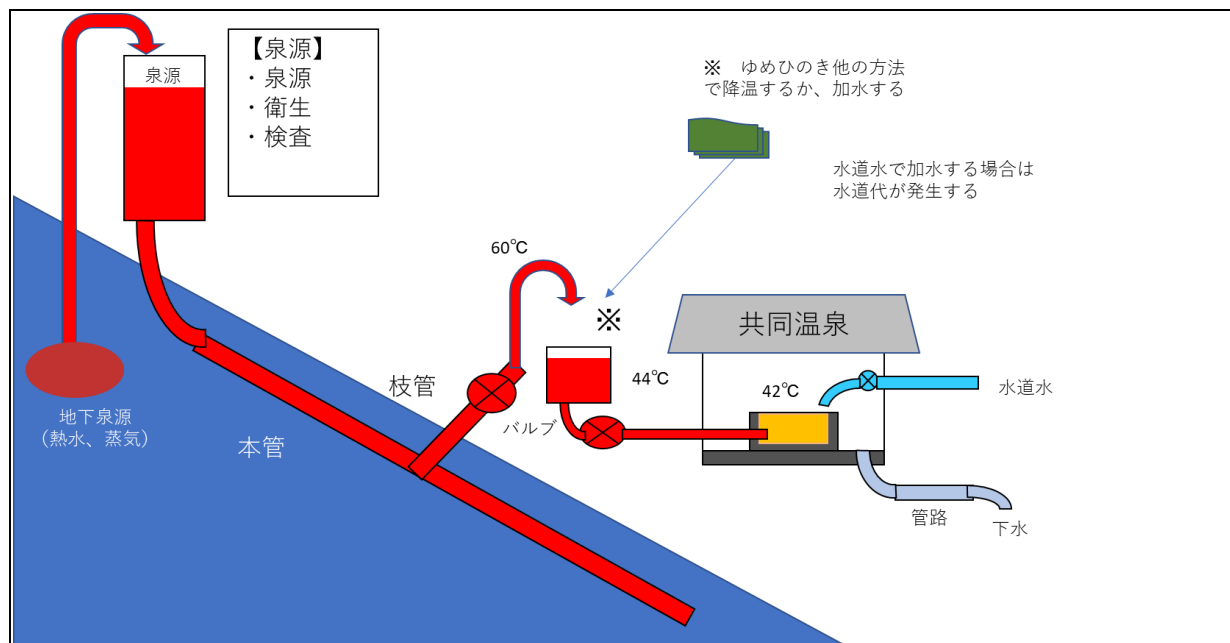


図 3. 4-3 別府市の温泉管配湯の「共同温泉」のモデル

別府市の共同温泉の源泉は、A. 別府市温泉管から配湯、B. 市内の配湯業者からの配湯、C. 自家源泉によると3つに分けられる。別府市温泉管は、給湯管8系統、給湯先約60施設、総延長約46kmに及んでいる。今回調査した13施設で9施設が別府市温泉管から温泉供給を受けていた。3タイプが

あり、その得失は下表の通りで、共同温泉の立地によりその運営が左右される部分がある。

表 3. 4-1 共同温泉の源泉のタイプ等

タイプ	メリット	デメリット	今回の調査
A. 別府市の温泉管からの配湯	源泉が無料	温泉管配置区域以外は利用不可 本管から温泉までの枝管のメンテは負担必要	9 施設
B. 市内の配湯業者からの配湯	独自の源泉利用可	源泉配湯費用が発生	1 施設
C. 自家源泉	源泉が無料 独自の源泉利用可	ポンプ、コンプレッサー配管等の維持費、源泉メンテ費用が必要	3 施設

温泉管等から配湯された源泉は、温度が 60～95℃と高いため、加水により温度を下げて浴槽に貯めて入浴している。自家源泉による源泉は、それぞれの源泉温度に応じて加水等をしている。

鉄輪すじ湯では、「源泉に加水しない『かけ流し』泉質」を志向しているため、竹ぼうきを改造した独自の降温装置に源泉を落下させて、加水しないで温度を下げています。

大仏温泉では、独自に開発した杉の枝葉を設置した独自の降温装置に源泉を導き、その枝葉の間を落下する過程で温度を下げています。同温泉では、その降温装置を実用新案申請した。

(3) 衛生管理

公衆浴場は、「温湯、潮湯又は温泉その他を使用して、公衆を入浴させる施設」と定義されているが、これらの営業を行う場合には公衆浴場法に基づき都道府県知事の許可を得なければならない。

公衆浴場法の適用を受ける公衆浴場は、一般公衆浴場とその他の公衆浴場がある。

(1) 一般公衆浴場

地域住民の日常生活において保健衛生上必要なものとして利用される施設で、物価統制令（昭和 21 年 3 月勅令第 118 号）によって入浴料金が統制されているいわゆる「銭湯」の他、老人福祉センター等の浴場がある。

(2) その他の公衆浴場

保養・休養を目的としたヘルスセンター・健康ランド型のもの、ゴルフ場やアスレチックジム等スポーツ施設に併設されるもの、工場等に設けられた福利厚生のための浴場、サウナ、個室付き公衆浴場、移動入浴車、エステティックサロンの泥風呂等がある。

公衆浴場の衛生及び風紀については、公衆浴場法(昭和 23 年法律第 139 号)第 3 条第 1 項において、営業者が必要な措置を講じることとされ、また、同条第 2 項において、都道府県等が当該措置の基準を条例で定めることとされています。

レジオネラ症は、レジオネラ属菌の感染によって起こる感染症で、特に問題となるのが、レジオネラ肺炎（海外ではレジオネラ病）で、腎不全や多臓器不全を起こして、死亡する場合があります。入浴施設では、常に入浴者の体表等に由来する有機物質が補給されているので、これらを栄養源として増殖する微生物が侵入すると、浄化装置のろ材表面と浄化槽の壁面はもちろん、浴槽や循環配管の内

壁、配管の継ぎ手などに定着して増殖し、生物膜を形成します。毎日、浴槽を洗浄・換水し、浴槽水を循環させない浴槽では、生物膜は形成されにくいと考えられますが、十分な管理が必要です。（厚生労働省の旅館・公衆浴場等におけるレジオネラ症防止対策についてのホームページ）

レジオネラ属菌の浴槽水への侵入を抑制するための衛生管理として、浴槽水は毎日完全に換水をすることが原則です。

（4）課題と考察

➤ 温泉施設

市有区営の共同温泉の建屋や浴槽、配管、ポンプ等の修繕、改築等については、その費用の半額相当額について別府市からの補助金が交付される可能性がある。ただ、残りの分については自己資金が必要で、不足する場合は別府市からの融資を得られる可能性がある。共同温泉の運営において、収支差額の中から積立金等を確保しておくことが望ましい。また、地域の住民自治会との連携のなかで、運営や資金の確保を図ることも大事である。

温泉の日常管理（換水、清掃等）については、①組会員や利用者が交代等で行う、②パート等に有償で委託、③外部専門業者に委託の3タイプが見られた。それぞれの共同温泉の立地や環境に応じた検討が望まれる。

➤ 源泉について

源泉については、それぞれの温泉の泉質・効能を左右する面もあるが、以下では主としてその供給や運営について関わる面についてコメントする。

別府市等の温泉管による配湯を受ける場合、源泉が高温（60～90℃）になることが多いので、加水による降温が必要となる。水道水を使用するとその料金が費用となるので、収支への圧迫が出かねない。

一部の共同温泉では降温装置の使用の事例もあり、その開発や設置に向けた事業者の取組みへの公的支援も今後求められる。

➤ 衛生管理

共同温泉の中には立ち寄り利用不可の施設があり、その場合は法的には営業許可が不要である。ただ、市有区営の温泉は別府市で一括して営業許可申請がされている。また、公衆浴場における水質基準等に関する指針による年1回の水質検査がされていた。

共同温泉も公衆浴場として持続に向けて、レジオネラ対策は、担当者が衛生管理に関する個々の業務を決められたとおりに行っている一般衛生管理だけでなく、安全で安心して利用できる入浴施設を運営するためには、総合衛生管理プログラムを作成して衛生管理の体制を構築し、施設の運営に携わる多くの関係者が協力・連携して業務にあたることが望まれる。（厚労省「入浴施設の衛生管理の手引

き」より)

➤ まとめ

別府市の共同温泉は、衛生管理の面では共通的な遵守事項、管理方法等が見られ、今後に向けて情報交換や共同化等を行うことが持続化に向けて大事である。

しかし、温泉施設、立地及び源泉については、それぞれ共同温泉の置かれた環境や経緯に影響を受けるので、個々の温泉の実態や事情にきめ細かく寄りそい、持続化に向けた個々の道筋を模索することが大事である。

3.5 収支モデルについて

本節では、共同温泉の収支モデルについて考察する。一般に共同温泉は、客数が増えると変化する費用である変動費の割合が少なく、費用の大部分が固定費である固定費型の収支モデルと考えられる。売上高と総費用が一致する売上高を損益分岐点売上高と呼び、損益分岐点売上高を超える売上高を確保することが重要なポイントとなるが、損益分岐点売上高を超えると利益は大きく増えていく。

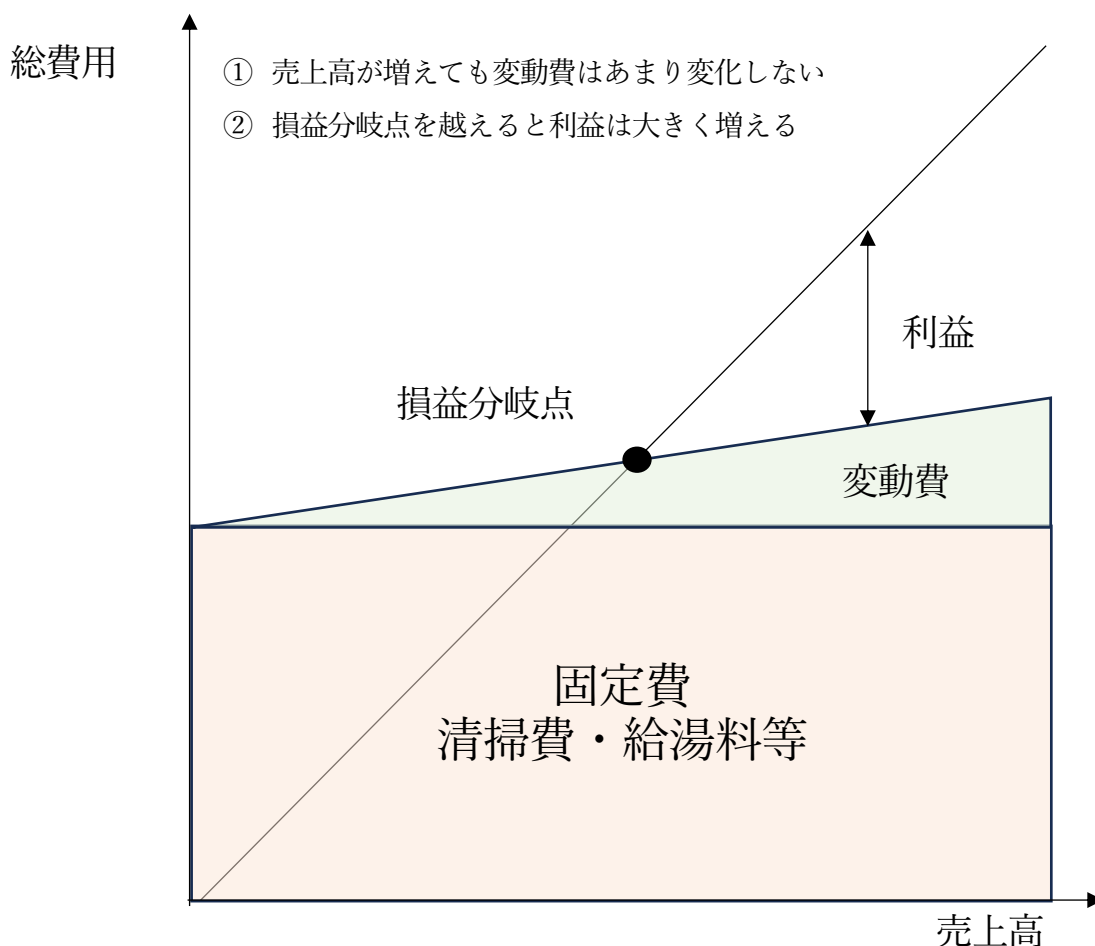


図 3.5-1 共同温泉のビジネスモデル

3.5.1 収入

主な収入は、入浴料であり、会員制月額で固定の金額を徴収する方式と、都度徴収する方式、回数券を利用する方式、それらを組み合わせたものがある。常連客がほとんどであり、客数が急増・急減することは稀である。実際、様々な業種で大きな客数減があった新型コロナウイルスの拡大期においても、共同温泉の多くは影響が少なかった。

(1) 組合費（月額）

会費と呼ぶケースもある。世帯ごとに月額で徴収するケースが多い。

収入（月）＝入浴料（月額）×契約世帯数

(2) 入浴料（月額）

1人ごとの月額。大人と子どもで価格が違う場合もある。

収入(月) = 入浴料(月額) × 契約者数

(3) 入浴料(回)

立ち寄り湯の場合は都度の入浴料となる。番台がおらず、料金箱が設置されていて、そこに入れるケースも多い。

市内の方と市外の方で料金が異なる。組合員と非組合員とで料金が異なるなど様々なケースがある。

収入(月) = 入浴料(回) × 利用回数

(4) 回数券

都度支払うよりも1回あたりの入浴料が割安になるケースがほとんどである。

収入(月) = (回数券(価格) ÷ 回数券(回数)) × 利用回数

(5) 加入金・入会金

入会するときに1回だけ支払う。

(6) その他の収入

ロッカー代収入、泉源の利用料、市補助金・協賛金、雑収入など

3.5.2 支出

(1) 清掃費

共同温泉を持続的に運営していくにあたって一番のポイントと考えられる。清掃をどのように行うかによって支出金額は大きく変わってくる。例えば、以下のような場合が想定される。

- ・組合員が交替で清掃 清掃費(月) 0円
- ・学生アルバイトが清掃 清掃費(月) 30,000円
- ・清掃業者に委託 清掃費(月) 50,000円

(2) 給湯料

泉源を持っていない共同温泉の場合、給湯のための費用がかかる。

別府市の泉源を利用する場合、別府市有温泉施設等の設置及び管理に関する条例で以下のように定められている。

表 3.5-1 引湯事業による供給

区分	金額
市費支弁外の市有温泉	1口につき月額 2,970 円
	1口を超える端数は1キロリットルにつき 月額 990 円
上記の温泉を除く共同温泉その他これに類するもの	1口につき月額 3,740 円
	1口を超える端数は1キロリットルにつき 月額 990 円

備考

1 「1口」とは、昼夜7.2キロリットルとする。

出典：別府市有温泉施設等の設置及び管理に関する条例

昭和34年3月20日 条例第17号(令和6年4月1日施行)

(3) 人件費

番台やメンテナンス、運営に係る人に対する費用。

(4) 管理費

運営管理を外部に委託する場合、管理費を支払う。

(5) 役員手当

役員が様々な運営を行う場合、役員手当を支払う。

(6) 水道代

源泉が高温で、加水して湯温を下げなければ入浴できない場合、水道代の負担が大きくなる。地下水を利用する、独自の冷却装置を利用するなどして水道代を節約しているケースある。

(7) 電気代

照明等にかかる電気代。

(8) 修繕費等設備維持費

タイルの補修、給排水管のメンテナンスなどにかかる費用。

(9) 固定資産税

市有であれば固定資産税はかからないが、区有の場合、固定資産税がかかってくる。

(10) 検査費

法で定められているレジオネラ菌の検査の費用など。

(11) 保険料

火災保険など。

(12) その他の費用

その他の費用としては、市温泉貸付金、事務用品費、慶弔費、会議費、お接待事業費、大掃除、カレンダー代、消耗品費、協賛金・お布施、防犯カメラ・Wi-Fi 台、看板・表示物費用、賃借料（駐車場）、雑費、支払手数料、薬品代などがある。

3.5.3 収支のバランス

収入と支出の金額をブロックの大きさに示して図示する。

(1) 収入＞支出の場合

収入	支出
入浴料（月額）×会員数	清掃費
	給湯料
	人件費
入浴料（回）×利用回数	管理費
	その他費用
	利益
その他収入	

図 3.5-2 収入＞支出の場合

収入が支出を上回っており、利益がでている。このようなケースでは、当面問題はないが、将来の大規模改修などに備えて、利益の中から修繕積立金を確保しておく必要がある。

(2) 収入＜支出の場合

収入	支出
入浴料（月額）×会員数	清掃費
	給湯料
	人件費
入浴料（回）×利用回数	管理費
	その他費用
その他収入	
赤字	

図 3.5-3 収入＜支出の場合

支出が収入を上回っており、赤字の状態である。このままでは継続していくことが難しくなる。

清掃費等費用の削減、収入を増やすための方策を検討する必要がある。

場合によっては、入浴料の改定を検討することが必要になるケースも考えられる。

自治会と温泉が一体となっている場合、温泉事業単体では赤字であっても、自治会の会計の中から費用負担をしてもらうことで継続していくことが可能なケースはある。

3.5.4 入浴料の改定について

共同温泉は地域住民にとって日常生活の一部であり、入浴料の値上げは生活者にとって打撃となる。そのため、入浴料の改定については、非常に慎重に検討する必要がある。

しかしながら、利用者を増やすことが困難な状況の中で、共同温泉が持続していくためには入浴料の改定も一考してみるべきだろう。現在の共同温泉の日常利用者向けの料金は非常に低価格である。ここでは、他の入浴サービスや手段と比較することで、現在の入浴料がいかに低価格であるかを確かめ、入浴料として適切な価格決定のための一助となるものを提示したい。

表 3.5-2 に今回の調査対象の共同温泉の日常利用者向けの入浴料一覧を示す。

表 3.5-2 調査対象の共同温泉の日常利用者向けの入浴料一覧

共同温泉	日常利用者入浴料	1 回あたりの入浴料(円) 30 回/月と仮定
寿温泉	回数券 1,000 円/8 回	125.0
幸温泉	組合費+入浴料 1,400 円/月	46.7
梅園温泉	組合員 200 円/回	200.0
渋の湯	組合費 500 円/月	16.7
鉄輪すじ湯	入浴料 100 円/回	100.0
七ツ石温泉	入浴料 2,200 円/月	73.3
南的ヶ浜温泉	回数券 1,500 円/30 回	50.0
前田温泉	市内 100 円/回	100.0
桜ヶ丘温泉	組合費+入浴料 1,700 円/月	56.7
長命泉	入浴料 1,500 円/月	50.0
南石垣温泉	組合費 1,000 円/月	33.3
大仏温泉	組合費 2,000 円/月	66.7
入江温泉	組合費 1,200 円/月	40.0

梅園温泉と寿温泉を除けば全て 100 円以下であり、平均 71.5 円、中央値 53.3 円である。

一般公衆浴場の料金、自宅のお風呂でかかる費用、福島県福島市の飯坂温泉の共同浴場の例、別府市営温泉と比較する。

(1) 一般公衆浴場

一般公衆浴場いわゆる銭湯においては、都道府県知事により上限価格が設定されていることが多い。全国の一般公衆浴場の料金（大人料金）は、350 円～500 円である。大分県では 430 円と決められている。

表 3.5-3 大分県の一般公衆浴場の入浴料金統制額（上限価格）

大人（12 歳以上の者）	中人（6 歳以上 12 歳未満の者）	小人（6 歳未満の者）
430 円	160 円	80 円

公衆浴場営業の手続きについて - 大分県ホームページ

<https://www.pref.oita.jp/soshiki/13900/kousyuuyokujyou-eigyau.html>

(2) 自宅のお風呂でかかる費用

自宅のお風呂に1日1回入った場合にかかるガス代と水道代の試算を行ってみる。

前提条件

- ・ 200ℓの浴槽にお湯を張る
- ・ シャワー9分間で、108ℓのお湯を使用する
- ・ 15℃の水温を40℃まで上げる
- ・ 水道代単価：1 m³ 182 円
- ・ プロパンガスを使用
- ・ ガス代単価：(使用料区分 0.1 m³～7.0 m³:704 円(税込))
- ・ 熱効率：80%
- ・ 発熱量：24,000kcal

①ガス代

上昇温度 × 水量 ÷ (発熱量 × 熱効率) × ガス代単価

25℃ × (200 + 108)ℓ ÷ (24,000kcal × 80%) × 704 円 = 282.3 円

②水道代

水量 × 水道代単価

(200 + 108)ℓ × 182 円 ÷ 1,000 = 56.1 円

合計 338.4 円

(3) 福島県福島市の飯坂温泉の共同浴場の例

福島県福島市の飯坂温泉の共同浴場では、福島市が値上げを検討し、利用者に地域説明会を実施するなどのプロセスを経て、令和7年2月1日から値上げを実施する。

飯坂温泉の公衆浴場入浴料、福島市が一律200円の値上げ案示す

荒海謙一 2024年7月26日 10時45分

福島市は飯坂、高湯の両温泉にある公衆浴場の入浴料値上げを検討している。検討は老朽施設の更新を迫られた飯坂温泉で先行していたが、市は入浴料の均衡を図るなどとして、高湯温泉も対象にした。

飯坂地区の公衆浴場については、市が25日に開いた利用者らへの地元説明会で具体案を示した。

温泉街にある九つの公衆浴場のうち、営業を休止した民間旅館と同じ建物にある「切湯」を廃止

し、他の浴場は入浴料を一律200円値上げする。日常利用者向けの回数券は現行の12回2千円を10

回 2500 円とし、単価を引き上げる。設備が新しい「波来湯」に限っては、12 回はそのままに 2500 円から 5 千円とする。

温泉街から離れる「もにわの湯」も、温泉街の公衆浴場と入浴料をそろえ、12 回の回数券は 2500 円から 4 千円にする。

(後略)

表 3.5-4 飯坂地区の公衆浴場入浴料（回数券（大人））の料金改定

名称	改定前	改定前 1 回あたり	改定後	改定後 1 回あたり
十綱湯、天王寺穴原湯、八幡の湯、大門の湯、鯖湖湯、仙気の湯、導専の湯	2,000 円／12 回	167 円	2,500 円／10 回	250 円
波来湯	2,500 円／12 回	208 円	3,500 円／10 回	350 円
もにわの湯	2,500 円／12 回	208 円	4,000 円／12 回	333 円

※令和 7 年 2 月 1 日（土曜日）から

福島市の HP「市内公衆浴場の入浴料・営業時間が変わります - 福島市」

https://www.city.fukushima.fukushima.jp/kankou-onsenchi/kanko/koushuyokujo_minaoshi.html を元に筆者作成

(4) 別府市営温泉

表 3. 5-5 に別府市営温泉の入浴料の一覧を示す。

表 3. 5-5 別府市営温泉の入浴料一覧

市営温泉	日常利用者入浴料	1 回あたりの入浴料(円)
永石温泉	市民入浴券 (30 回券) 大人 2,500 円 共通利用可	83.3
田の湯温泉		
浜田温泉		
浜脇温泉		
竹瓦温泉		
不老泉	市民入浴券 (30 回券) 大人 3,000 円 共通利用可	100.0
海門寺温泉		
亀陽泉		
芝居の湯	市民入浴券 (30 回券) 大人 4,000 円	133.3
柴石温泉	市民入浴券 (30 回券) 大人 4,000 円	133.3
堀田温泉	市民入浴券 (30 回券) 大人 4,000 円	133.3
文化の湯	200 円/回	200.0

(5) まとめ

大分県の一般公衆浴場の入浴料金は 430 円である。共同温泉とは設備やサービス等の面では違いがあるが、生活者が日常的に入浴にかけられる費用としては目安となると思われる。

自宅のお風呂でかかる費用は 338. 4 円と試算され、共同温泉を利用することは、自宅でお風呂に入るよりも経済的に有利があることが証明された。

飯坂地区の公衆浴場の改定前の料金は 167 円～208 円であったが、このままでは持続していくには厳しいとの判断で、改定後の料金は 1 回あたり 250 円～350 円となった。

これらのことからすると、別府の共同温泉の入浴料については改定を検討する余地があると思われる。

しかしながら、別府市営温泉の市民入浴券を利用した 1 回あたり入浴料は 83. 3 円～133. 3 円である。また、市営温泉は、シャワーや蛇口 (カラン)、休憩所など立派な設備を備えているところも多い。

一般に商品やサービスの価格設定する際には、競合するサービスの品質・価格を調査した上で、値付けを検討することが多い。別府の共同温泉にとっては、他の共同温泉・市営温泉以外にも、民間の

温泉施設・ホテルの立ち寄り湯など、競合するサービスを提供しているところは数多く存在する。

温泉に入浴するというサービスを持続的に提供していくためには、どのような料金設定とするのがよいかという課題は、非常に難しい課題である。競合するサービスの詳細な調査、利用者の価格受容性調査などを行い、慎重に検討していく必要があるだろう。

3.6 地域や行政との関係について

3.6.1 地域と共同温泉

別府市は日本屈指の温泉地として知られ、多くの観光客が訪れる。別府市内には、82 カ所（令和 6 年 4 月 1 日時点）の共同温泉があり、地域住民にとって日常的な憩いの場となっている。これらの温泉は、地域住民の生活文化の一部として根付きながら、観光資源としても大きな魅力となっている。

(1) 現状と課題

① 高齢化と人口減少による運営負担の増加

別府市の共同温泉は、単なる入浴施設にとどまらず、地域の生活文化とコミュニティ形成に欠かせない存在である。しかし、施設の維持管理は温泉組合や自治会のボランティアに依存しており、高齢化と人口減少が進む中で運営負担が増加している。これにより、自治体への依存が拡大し、地域住民にとっての負担が課題となっている。

② 温泉利用者層の偏り

高齢者層が主な利用者となる一方、若年層の利用は減少している。この背景には、浴室を備えた住宅の普及や若者の温泉に対する関心の低下があると考えられる。また、観光客の増加により、地域住民が利用しにくい状況も懸念されている。

③ 温泉文化の継承

自治会の温泉利用案内や市民向けの温泉祭りの開催などで共同温泉の魅力を発信している。しかし、地元の住民にしてみると温泉はあまりにも日常的な存在であり、その価値について改めて考察することは少ない。そのため温泉が持つ歴史や文化を次世代へ継承するための取り組みが十分ではなく、共同温泉の持続可能性が危ぶまれている。

(2) 対策

① 温泉運営の担い手の多様化

- ・ 地域外からの移住者や若者への共同温泉の魅力発信と、清掃活動やイベントへの参加を促進する。
- ・ 温泉を活用した世代間交流イベント（例：温泉歴史講座、ウォーキングと温泉を活用した健康増進プログラム）を開催し、地域全体の結束を図る。
- ・ 温泉管理者の高齢化に伴い継承が難しくなる運営ノウハウをマニュアル化し、ワークショップ形式で若手へ継承する。

② 若者と観光客の利用促進

- ・ 若者向けの SNS キャンペーンや共同温泉スタンプラリーなど地域のイベントを企画する。
- ・ 観光客には「温泉マナー体験」や「温泉と郷土料理のセットプラン」など、別府市ならではの体験型イベントを提案する。また、案内資料の多言語化とオンライン発信を強化する。

③ 次世代への温泉文化の伝承

- ・ 地域の若者に共同温泉の価値を再発見してもらうため、共同温泉と食べ歩きツアーの開発や地元での買い物や温泉利用割引制度を設定する。
- ・ 地元の学校との連携で、子供向けの共同温泉を学ぶ体験学習プログラムを実施し、温泉や地熱エネルギーについて学習するなど地域文化への理解を深める。

3.6.2 行政と共同温泉

別府市役所は温泉課を設置し、温泉資源の管理、温泉施設の運営支援、観光促進、地域住民との協力を行っている。共同温泉には、土地や建物を別府市に寄贈し、別府市が貸し付けて、運営は地域（温泉組合や自治会等）で管理している「市有区営温泉」（69 施設）と、土地や建物等の財産を地域で所有し、温泉管理も地域で行っている「区有区営温泉」（13 施設）がある。

(1) 現状と課題

① 温泉施設の維持管理コスト増加

共同温泉の維持管理には多額の費用がかかっており、行政負担が増大している。特に清掃費は、温泉運営に係る支出の約半分を占めていることが、別府市温泉課の共同温泉運営に関するアンケート（令和 6 年 5 月から 6 月実施）から判明した。さらに今後も電気代、人件費の高騰が運営コストを押し上げることが予想されており、持続可能な支援が求められている。

② 観光振興と地域住民の調和

共同温泉を観光資源としての魅力を高める一方で、観光客と地域住民の間に摩擦が生じる可能性があり、調和を図る必要がある。観光客の期待と地域住民のニーズが必ずしも一致していないため、利用者間の摩擦や満足度の低下が懸念される。

③ 温泉源泉の持続的維持

行政が関与している温泉施設では、源泉の枯渇や汚染への対策が不可欠であり、環境に配慮したエコ技術の導入が求められている。

(2) 対策

① 民間企業との連携による資金調達

- ・ 温泉施設の修繕や改修費用を集めるために、共同温泉の魅力を訴えるクラウドファンディングや地元企業とのスポンサー契約を活用して資金を調達する。
- ・ 地元企業や大学などと連携し、温泉を活用した商品開発や販売促進を行い、地域経済を活性化する。

② 観光振興と温泉文化保護の両立

- ・ 「地域住民向け」と「観光客向け」の共同温泉を明確に区分し、それぞれの機能を強化する。「地域住民向け」温泉は、運営管理の補助金制度の拡充と申請しやすい工夫が必要である。
- ・ 「観光客向け」温泉には、多言語対応のスタッフの配置や、観光客向け温泉施設の利用ガイドや混

雑状況の確認ができるアプリ提供などデジタルサービスを充実させる。

③ 温泉源泉の保全強化

- ・ 源泉利用量の適正管理として泉質や湯の使用量調査、新たな温泉開発の抑制を行う。
- ・ 環境保全活動の監視体制を強化し、温泉熱・排水の再利用など持続可能な利用を目指す。

3.6.3 「自助」「互助」「共助」「公助」による共同温泉の持続可能性

共同温泉は、地域住民の生活資源であり文化遺産としての価値を持っている。これを未来に継承するためには、共同温泉自体による改善の「自助」努力だけでなく、地域住民の「互助」精神によるボランティア活動に加え、温泉組合や地元企業など地域全体の協力による「共助」、さらに行政機関による支援の「公助」の連携が重要である。

(1) 自助

自助とは、共同温泉当事者自身で運営を改善することである。共同温泉管理者による清掃活動や日々の点検はもとより、利用者の意見を積極的に聞き取り、サービスの改善に繋げる運営努力は不可欠である。また、地域の若者に共同温泉の意義を伝え、後継者育成に努めることが持続的な運営には必要である。しかし、運営管理者の高齢化や人口減少による利用者数の減少、清掃費や水道費の高騰対策など自助だけで十分な対策を行うのは困難である。

(2) 互助

互助とは、温泉関係者を含む地域住民の協力で問題を解決することである。地域住民が清掃活動やイベントへのボランティア参加など、共同温泉の維持管理に積極的に協力する。また、SNSなどを活用して共同温泉の魅力を広く発信するなど、共同温泉を守り発展させる助け合い活動を地域住民にいか

(3) 共助

共助とは、共同温泉の持続的発展を願う者（温泉組合や観光業界、地元企業など）同士が、助け合うことである。共助により、自助や互助の負担を軽減することができる。例えば、温泉の洗剤や備品の共同購入によるコスト削減の実施。また、共同温泉間で情報交換を行い、課題解決のヒントを得る。さらに、地域住民向けのイベントを共同開催することで地域内の一体感を高めることである。

(4) 公助

公助とは、自助、互助、共助では解決できない問題を解決する行政機関などの支援活動である。行政機関は、共同温泉の改修や設備投資に対する補助金制度の拡充、地域の観光資源としての共同温泉を積極的にPR活動する。また、温泉利用状況や観光動向をデータ分析し、施策に反映することで共同温泉の支援を強化する。しかし、行政は温泉施策だけではなく、地域全体の産業振興や地域住民の生

活を守り、向上させる責務があるため、共同温泉への人的支援や予算投入には限界があり、公助のみに依存することはできない。



図 3.6-1 自助、互助、共助、公助の当事者とその活動

(5) 自助、互助、共助、公助の連携

共同温泉に関わる地域の関係者や行政機関がそれぞれで独自に活動するのではなく、共同温泉活性化のために相互の関係を強化することが鍵となる。ここで参考になるのが、山口県長門市にある長門湯本温泉の再生事例である。長門湯本温泉は約 600 年の歴史をもつ老舗の温泉地であるが、近年は観光客の減少や施設の老朽化が進み、地域全体の活気が低下していた。この状況を打破するため、2015 年から本格的な再生プロジェクトが始動した。プロジェクトには、長門市、地域住民、長門湯守株式会社、建築家や観光プランナーなどの専門家、さらに観光事業者が参加した。包括的な温泉街全体の再生計画の下で、共同浴場「恩湯」の現代的リニューアル、温泉街のランドスケープ整備、地域イベントの開催、全国的な PR 活動などを展開した。河川や道路の整備が進んだことで景観が改善し、温泉のブランド力向上を実現した結果、長門市の観光客数は年間 120 万人（2015 年）からコロナ禍の減少を経て 200 万人（2023 年）以上に増加し、宿泊施設や飲食店の売上が拡大した。また、再生への取組みの中で地域住民の連帯感が増し、行政と地域の関係も密になった。

この事例の成功要因は二つある。一つ目は、行政や地域住民、観光業界、専門家など関係者が対等な立場で再生プランを作成し、関係者が一体となった取り組みであったこと、二つ目には、温泉だけ

でなく、川や自然環境、歴史的建造物を観光資源として再評価し、新たな魅力を創出したことである。

この再生事例を参考に、共同温泉施設の魅力再発見と効率的な運営を実現することは可能である。行政機関は温泉関係者や地域住民、地元企業、教育機関などと連携して、共同温泉の持続的発展のための体制を構築し、マスタープランを作成する。行政機関と温泉関係者等是对応な立場で協議し、それぞれが得意な分野で活躍することである。例えば、地元企業とともに、温泉地ならではの自然や文化を生かした観光商品や温泉水を活用した商品を開発する。地域住民とともに、子育て世代や高齢者向けの温泉イベントを開催する。行政機関の補助金を利用して、車椅子やベビーカーでも利用しやすいように温泉施設や周辺環境を整備するなどである。

共同温泉の持続的発展のためには、地域全体で共同温泉を大切にし、自助、互助、共助、公助のそれぞれの主体がそれぞれの役割を果たし、連携していくことが重要である。

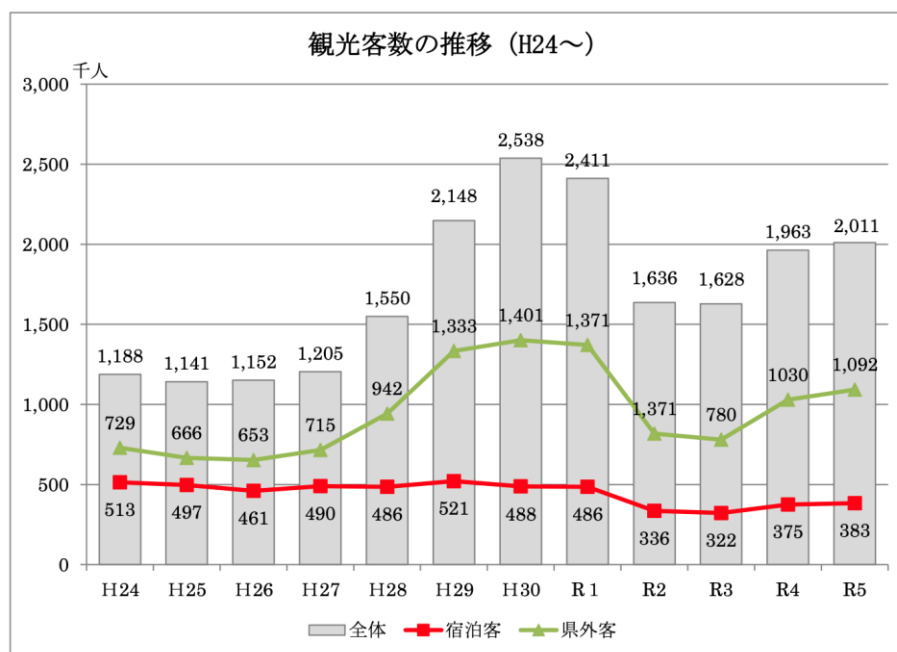


図 3. 6-2 長門市の観光客数の動向

長門市の観光客動態調査結果より引用

3.7 税法から見た共同温泉

以下では、税法から見た共同温泉を考察する。共同温泉の持続性を検討する場合の参考としたい。
本項は税理士・中小企業診断士 蔵前達郎氏の監修を受けた。

(1) 共同温泉は人格のない社団

共同温泉は、税務上は「人格のない社団」（PTA、自治会、町内会、登記のないマンション管理組合、同窓会等）として、一般の株式会社と同様な「法人」としての扱いになる。

(2) 課税の対象となるのか

法人税法では、「人格のない社団等」に該当する団体は、法人とみなされ、収益事業を行う場合には法人税が課される。継続的な収益活動を行っていた場合は、法人税の課税対象となる。

(3) 共同温泉は収益事業

共同温泉は、収益事業の浴場業に該当する。

収益事業とは、法人税法によると「販売業、製造業その他の政令で定める事業で、継続して事業場を設けて営まれるものをいう。」とされている。ただし、実費弁償によって受託等の業務を行った場合には、当該業務が収益事業として扱われないことによって法人税が非課税となる可能性がある。

実費弁償とは、委託によって委託者から受ける金額が、該当する業務のために必要な費用の金額を超えないことを指す。実費弁償の事業も収益事業課税にはなじみにくく、課税上の弊害も少ないことから、税務署長による実費弁償の確認を受けることにより、収益事業として取り扱われないものとされている。

(4) 修繕積立金は損金にならない

法人（共同温泉）が、修繕積立金を計上しても、税務上は損金にならない。

(5) 今後の問題

共同温泉は、不動産（土地建物）が個人所有（区有区営温泉）の場合、相続が発生した場合に、誰に相続させるのか、相続税はどう対処するかなどの問題が生じる可能性がある。

対策として不動産を法人に移転することを検討する。

法人に移転するのは、売却するか、贈与するかになるが、そこで売却した場合は、個人に所得税、贈与した場合には法人の受贈益に対し法人税が課税される。しかも、共同温泉は、人格のない社団なので、登記はできない。

そこで、課税されないためには、「地縁団体」として市役所から認定を受ける方法がある。この場合には、個人からの不動産の移転については税金がかからない。ただし、認定の条件として、他の方にも温泉を開放する必要がある。

[資料－１]

公益法人等や人格のない社団等の課税の対象となる所得の源泉である収益事業の範囲は、次のとおり（法２十三、令５）。

① 物品販売業（動植物その他通常物品としないものの販売業を含むが、特定の例外がある。）② 不動産販売業（特定の例外がある。）

（略）

②① 鉱業 ②② 土石採取業 ②③ 浴場業 ②④ 理容業

[資料－２] 基本通達 15-1-28

公益法人等が、事務処理の受託の性質を有する業務を行う場合においても、当該業務が法令の規定、行政官庁の指導又は当該業務に関する規則、規約若しくは契約に基づき実費弁償（その委託により委託者から受ける金額が当該業務のために必要な費用の額を超えないことをいう。）により行われるものであり、かつ、そのことにつきあらかじめ一定の期間（おおむね５年以内の期間とする。）を限って所轄税務署長（国税局の調査課所管法人にあつては、所轄国税局長。以下 15-1-53 において同じ。）の確認を受けたときは、その確認を受けた期間については、当該業務は、その委託者の計算に係るものとして当該公益法人等の収益事業としないものとする。

[資料－３]

地縁団体とは、自治会や町内会などの地域に根ざした団体を指し、構成員は年齢や性別、国籍などにかかわらず、その区域に住所を有する個人です。地縁団体が協同して運営する温泉は、認可地縁団体が運営する共同温泉などと呼ばれます。認可地縁団体は、市町村長の認可を受けることで法人格を取得し、団体名義での資産登記や法律行為が可能になります。

[長野県野沢温泉村・地縁団体法人野沢組]（地縁団体野沢組HPより）

（注）野沢組とは、江戸時代後期より続く、伝統ある野沢温泉の村人（組員）の自治組織。代表の

「惣代」（そうだい）を中心として村人の共有財産である山林や水源、温泉を守り、村人の生活全般を支えている。

現在は、野沢温泉村長が認可する地縁団体として法人化されている。

第4章 共同温泉の持続に向けた課題と中小企業診断士による支援の可能性

4.1 一般的な温泉の状況

厚生省の公衆浴場業概要によると、公衆浴場の営業許可施設数は26,221施設（平成27年3月末現在）で、公営と私営の普通浴場を合計した、いわゆる一般公衆浴場は4,293施設である。昭和45年当時では浴場業の87%を一般公衆浴場が占めていたが、平成26年度は16.4%となっている。

最近では、ヘルスセンター、健康ランド等郊外の大規模レジャー浴場等に加え、一般公衆浴場並みの料金で食事や休憩、娯楽施設も併せ持つスーパー銭湯の増加が目立っている。

公衆浴場の経営の動向等については、

①自家風呂の普及に伴う入浴者数の減少等による経営の悪化や後継者難による廃業、その有利な立地を利用した他の事業への転換などにより、公衆浴場は年々減っており、浴室を有しない世帯の入浴の機会を確保することが課題となっている（総務省「平成20年住宅統計調査」によると、住宅の浴室保有率は95.5%）。

②経営者の高齢化、後継者がいないなど事業継承が困難になっている。

（厚生労働省HP 公衆浴場業概要 生衛業対策のページより抜粋）

4.2 別府の共同温泉の課題と持続に向けた活路

4.2.1 中小企業診断士による共同温泉支援の視点と実態

今回は共同温泉13施設を実地調査したところ、各施設ともそれぞれに自助努力がされており、それぞれの持続の途を進んでいる。

その共同温泉について、立地と入浴者を切り口として、次の3つのモデルを想定し、それぞれの特徴や将来に向けた着眼点等を考察する

A：【住宅地立地型】

住宅地に立地し、入浴者として地域住民を主として運営するタイプ。町内会、自治会等と共に地域コミュニティを構成する核の1つとして機能している。地域住民、学生等の参画、巻き込みが持続に向けた課題である。

B：【繁華街立地型】

繁華街に立地し、入浴者として地域住民＋立寄りを想定して運営するタイプ。繁華街の住民や店舗従業員等が地域住民として入浴する他、市内外からの立寄り入浴も期待できる。その立寄り者を愛好家としてリピータとして入浴機会の増加を促す活動が必要。

C：【観光地立地型】

観光地に立地し、入浴者として地域住民＋立寄り＋観光客を想定して運営するタイプ。観光地区の住民や店舗従業員等が地域住民として入浴する他、市内外からの立寄り入浴も期待できる。他の観光事業者との連携も大事である。

表 4. 2-1 3 つのモデルとそれぞれの持続への着眼点

型	モデル	実地調査先	特徴	持続への着眼点
A	住宅地に立地し、入浴者として地域住民を主として運営するタイプ 【住宅地立地型】	前田温泉 南石垣温泉 桜ヶ丘温泉 七ツ石温泉 入江温泉 長命泉 幸温泉	・入浴者である地域住民が主体的に運営関与 ・自治会、組合と連携して運営	▶地域コミュニティの核の1つ ▶地域住民、学生等の参画、巻き込み
B	繁華街に立地し、入浴者として地域住民＋立寄りを想定して運営するタイプ 【繁華街立地型】	梅園温泉 寿温泉 南的ヶ浜温泉 大仏温泉	・入浴者である地域住民が主体的に運営しつつ立寄り受入 ・地域の事業者と連携 ・温泉の独自性で差別化	▶立寄り入浴者を愛好家にする ▶情報発信
C	観光地に立地し、入浴者として地域住民＋立寄り＋観光客を想定して運営するタイプ 【観光地立地型】	鉄輪すじ湯 洪の湯	・入浴者は地域住民＋立寄り＋観光客 ・地域の観光業者と連携 ・温泉の独自性で差別化	▶立寄り入浴者を愛好家にする ▶情報発信

4. 2. 2 共同温泉を取り巻く環境と考え方

(1) マーケティング戦略における環境の考え方

我々は企業診断において戦略立案の際に、企業の置かれた環境を分析することから始める。環境分析⇔戦略⇔組織といった流れでだが、マーケティング戦略においても、下左図のように自社を取り巻く環境を分析する。そこでは、環境を文化・社会的環境、企業の資源と目的、産業的環境、経済・技術的環境、政策・法的環境に分けて考える。

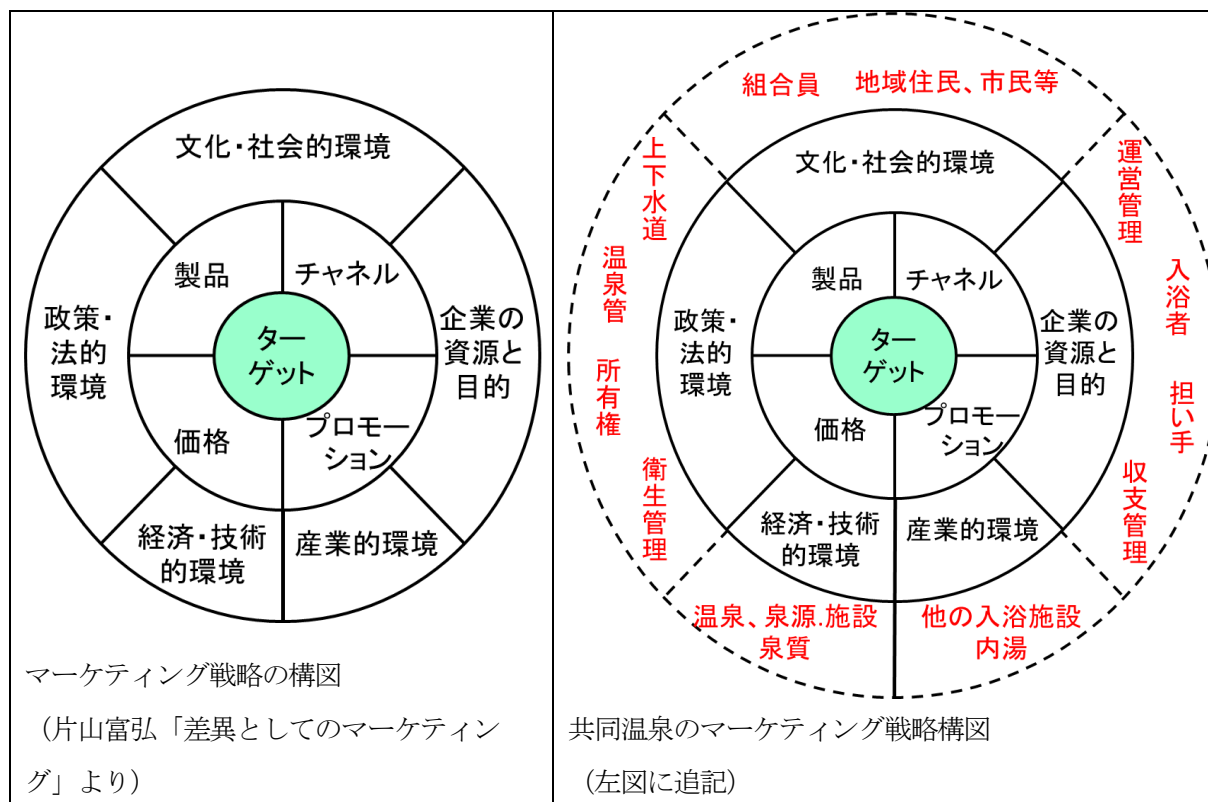


図 4.2-1 共同温泉のマーケティング戦略構図

(2) 共同温泉の環境の考え方

共同温泉の置かれた環境と経営資源（担い手、利用者、源泉、施設、コミュニティ等）の関係についてまとめたのが上右図である。

(3) 共同温泉の自助・互助・公助

共同温泉の自助、互助、公助の関係を俯瞰図としてまとめてみたのが下図である。

共同温泉の持続に向けた処方箋としては、自助、互助、公助の各段階での持続への工夫、知恵を組み合わせながら考える必要がある。

まず、別府の温泉という資源の価値、可能性の気づき、次に個々の共同温泉毎の生き残り策の策定、さらに共同温泉間の情報共有、連携が求められる。

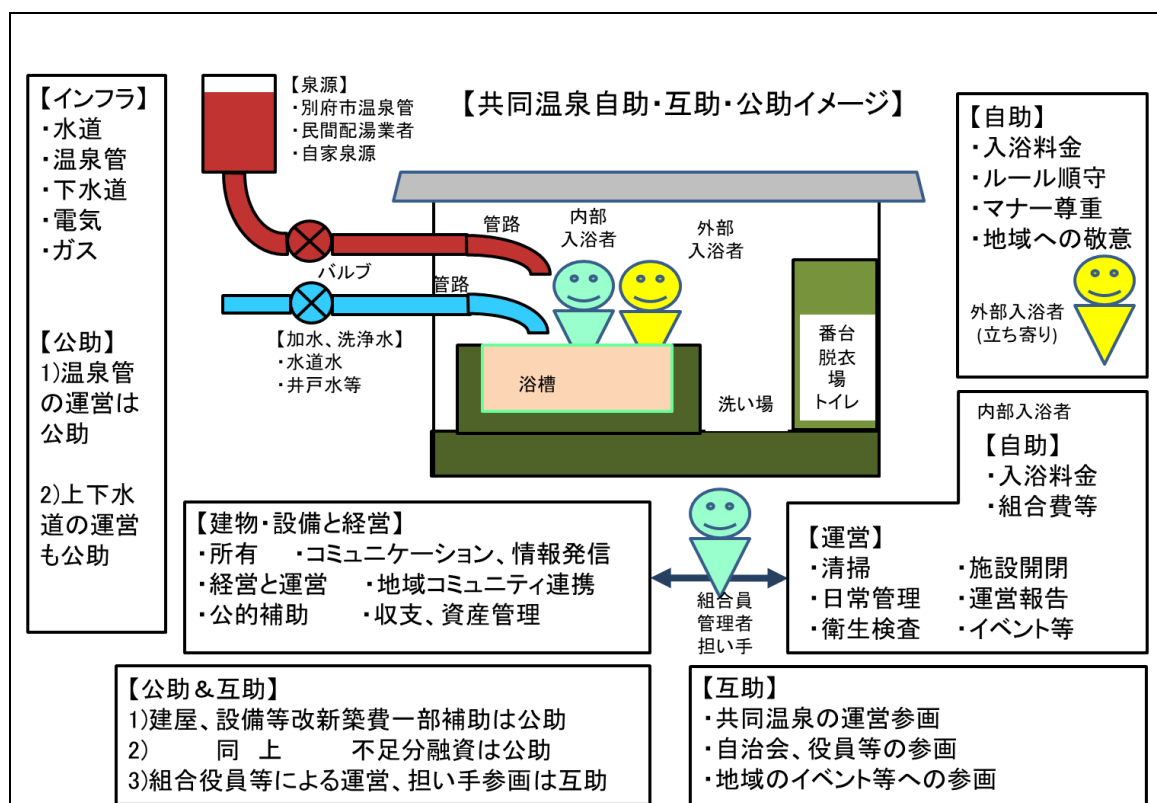


図 4.2-2 共同温泉の自助、互助、公助の関係

共同温泉で入浴というベネフィットを受け取るターゲットは入浴者である。入浴者を、内部入浴者と外部入浴者（立ち寄り）に分けて考える。

内部入浴者は、共同温泉の入浴者であると共に、その設立、経営・運営に携わり、互助の関わりも期待されている人々である。外部入浴者は、共同温泉を公衆浴場として入浴している利用者（顧客）と考えられるが、共同温泉には「もらい湯」という位置づけもある。

「もらい湯」とは、風呂の設備がない家が、近所や親戚など他の家庭の風呂を借りて入浴すること。昔の日本では、自宅に風呂がない家も多く、地域内でお互いに助け合う習慣の一つだった。司馬遼太郎「坂の上の雲」に、日露戦争の連合艦隊参謀 秋山真之の家に湯殿がなく、老母を背負って近所の親戚にもらい湯に行く記述がある。

共同温泉には、入浴をもらい、もらわれるという現代ではほとんど埋没した習慣（暗黙知）が基底にある。共同温泉の外部入浴者は、利用に係るルール、マナーの順守と、内部入浴者への配慮が欠かせないのである。

4.3 中小企業診断士による支援

4.3.1 中小企業診断士による中小事業者支援の視点と実態

(1) 概要

中小企業診断士は中小企業の経営課題に対応するための診断・助言を行う専門家として、企業の成長戦略策定やその実行のためのアドバイスが主な業務だが、中小企業と行政・金融機関等を繋ぐパイプ役等も果たしている。

その業務は、中小企業支援法で「経営の診断及び経営に関する助言」とされ、「現状分析を踏まえた企業の成長戦略のアドバイス」を主に行うが、その知識と能力を活かして幅広く活動している。

中小企業診断士は、まず企業の成長戦略の策定について専門的知識をもってアドバイスする。また、策定した成長戦略を実行するに当たって具体的な経営計画を立て、その実績やその後の経営環境の変化を踏まえた支援も行う。このため、中小企業診断士は、専門的知識の活用とともに、企業と行政、企業と金融機関等のパイプ役、中小企業への施策の適切な活用支援まで、幅広い活動に対応できるような知識や能力が求められている。（一般社団法人日本中小企業診断士協会連合会HPより）

(2) 実際の支援の状況

一般社団法人大分県中小企業診断士協会においても、コロナ禍の最中に打ち出された各種経済対策の融資制度で支援されたものの、その返済に懸念がある事業者への経営改善計画策定支援や、経営環境の変化に適応するための各種経営相談や経営革新計画等策定への支援に従事している。

ただ、その支援対象事業者は、従来業種として建設業、製造業、小売業、サービス業の中小企業、小規模事業者、個人事業者等がほとんどであった。

(3) 中小企業診断士の知識、スキル、経験等

中小企業診断士は、中小企業者の目指す成長、持続の実現に向けて、その有する知識、スキル、経験等を活かして、主として経済的合理性を追求して支援してきた。また、業種、業態に応じた基礎的なデータや指標等も蓄積され、個々の支援活動や判断を基盤として支えてきた。

今回の共同温泉については、そのような支援活動の基盤が中小企業診断士にないため、調査・研究に取り組んだ。

4.3.2 共同温泉事業者支援に求められる視点と考え方

(1) 共同温泉事業者支援に求められるもの

共同温泉は、地域のコミュニティの中で地域住民の日々の入浴という生活基盤を支えている。共同温泉の持続性に向けては、地域コミュニティとの共生という複雑性、「ややこしさ」に寄りそいながら、経済的合理性も併せて追求することが求められる。

ハーバード大学のハイフェッツ教授は、世の中の課題には既存の知識で対応可能な技術的問題と過去の成功体験だけでは解決できない適応課題があると説く。以下にその面から考察する。

(2) 中小企業診断士としての技術的問題

地域全体の共同温泉の置かれた環境や経営資源（担い手、利用者、）の特性と限界等について理解、共感した上で、個々の共同温泉固有の環境や経営資源の可能性と限界を踏まえた個別の解を抽出していくことが求められる。

その過程で、個々の共同温泉の目標、目的、方針等を見極め、SWOT分析、3C分析、ポジショニング分析等を行い、タイプ別に層別しながら、収支面にも目配りしながら適切な策を適宜助言することが必要である。

(3) 中小企業診断士としての適応課題

中小企業診断士として、従来取り組んできた中小企業、小規模事業者、個人事業者等への支援手法だけで十分とは言えないかもしれない。クライアントである共同温泉の理事長や担い手等に伴走すること、個別の解をクライアントと一緒に考えていく姿勢が求められる。目標や問いを共有し、解を教えることをできるだけ控える姿勢が求められる。

また共同温泉の理事長や担い手にとって、それぞれの共同温泉の実情を傾聴してくれる第三者の存在が気づきに繋がるかもしれないと期待している。

4.3.3 中小企業診断士による共同温泉支援の視点とメソッド

(1) 中小企業診断士による共同温泉支援の形態

中小企業診断士による共同温泉支援の形態は、次の5つの支援があり、今後大分県中小企業診断士協会としても今回の調査研究の経験を活かして柔軟に対応する所存である。

表 4.3-1 中小企業診断士による共同温泉支援の5つの形態

支援形態	説明	対象	備考
①相談会開催 ＜個別支援＞	行政等が開設する相談会にて、中小企業診断士がクライアントの話を聞いたり助言する	①問題・課題が見えている時は、解決へ支援する ②問題・課題が見えていない、気づいていない時は、傾聴を通して「見える化」する	施設当たり 1.5 時間／回
②専門家派遣 ＜個別支援＞	行政等が個々のクライアントへ専門家派遣する	個々の問題・課題が明確な時に、その解決・改善に資する具体的な助言をする	施設当たり 2 時間／回で 1～3 回
③経営革新支援 ＜個別支援＞	行政等が個々のクライアントへ専門家派遣する	個々の比較的重い課題が明確な時に、その解決に向けて具体的且つ伴走的な支援をする	施設当たり 2 時間／回で 5～10 回
④セミナー開催 ＜全体支援＞	行政等が共同温泉に共通する課題についてセミナーを企画しその講師を派遣する	共通する課題解決に資するテーマ、内容に関する専門家を選択して派遣する	
⑤調査研究 ＜全体支援＞	共同温泉の実態、環境、課題について実態を調査・考察する	共同温泉の実態、環境等について調査し、課題等を考察する	

その支援の在り方としては、共同温泉全体に係る支援と個々の共同温泉に対する個別支援に分かれ、適宜目的、費用等に考慮しながら選択される。

共同温泉全体に係る支援としては、情報提供、制度説明、セミナー、イベント企画等が挙げられる。

第5章 提言（まとめ）

5.1 共同温泉の持続に向けた地域及び行政との連携

別府市の共同温泉は、地域コミュニティで温泉を利活用しようとして成立し、永年に亘り運用されてきた施設、制度である。その運営には地域の住民や利用者等が幅広く参画しており、公助も含め多くの知恵や工夫が埋設されている。近隣住民や地域、行政を含め、日常的にお互い助け合う互助の営みの成果と考えられる。別府市も温泉管の配備や施設整備支援等公助を進めている。

その共同温泉の持続については、人口減少、少子高齢化のなかで将来の不安があるものの、緊急な限界が生じているとは言えない状況と感じた。それぞれの共同温泉には、まだ取り組むべき施策がありそうである。ただ、個々の共同温泉の置かれた環境、立地、経営資源等が異なるので、それぞれの共同温泉毎に生き残りに向けた課題は異なり、その経営資源等に応じた計画立案や改善努力を地道に進め、その歩みに伴走することが求められる。

元中小企業庁長官の角野然生氏（元大分県商工労働部長）は、真の伴走支援とは永続的に伴走しなければならないような依存体質を作り出すことではなく、支援に頼らず自走していくような自立的体質を作り出すものだ。対話と傾聴を通じて対象（ここでは共同温泉）、自治体、住民自身がそれぞれ内省し、自己を客観化し、自己変革できるプロセスを作ることが大切と説いている。今回の調査研究は、そのプロセス支援の切り口の1つになることを期待している。

その共同温泉への処方箋は、経済的合理性と共に、地域コミュニティの互助に光を当てること、その上で持続への工夫、知恵を盛り込んだものであるべきである。大分県中小企業診断士協会としても、以下の支援をする用意がある。

- 1) 個々の共同温泉毎の生き残り策への気づきや計画策定及び伴走支援
- 2) 共同温泉間の情報共有、連携への幅広い支援

おわりに

大分県別府市は、源泉数、湧出量ともに全国第1位の日本有数の温泉地である。別府の人々にとって温泉資源は単なる観光資源ではなく、生活の一部であり地域の文化である。そして、その象徴とも言えるべきものが、大分県中小企業診断士協会が今回の調査・研究の対象とした「共同温泉」である。

「共同温泉」の運営形態は一律ではないものの、その根底には、地域住民の手によって別府の温泉文化を守り、引き継いでいこうという経済的合理性だけでは捉えきれない思いがある。

しかしながら、「共同温泉」の持続的な運営には大きな課題があることも今回の調査・研究で浮き彫りとなった。

大分県も他の地方圏と同様に、少子高齢化、人口減少などの社会課題を抱えている。今回の調査・研究事業は、地域の未来に希望を見出すために、我々中小企業診断士が有しているビジネスの知見を社会課題解決に活かしていくことができないかという問題認識の下で取り組んだものである。

今日、中小企業診断士に期待される役割は広がりつつある。本報告書がその切り口の一つとなれば幸甚である。

大分県中小企業診断士協会は、これからも地域課題に向き合い、地域経済と地域の中小企業・小規模事業者の活性化に貢献できるよう活動していきたいと考えている。

最後に、本調査・研究の機会を与えていただいた一般社団法人日本中小企業診断士協会連合会様、調査・研究の過程で適切にご指導をいただいた明治大学教授高橋昭夫様、そしてヒアリングや情報提供にご協力いただいた別府市観光・産業部温泉課様、NPO ビーコス様、有限会社サンエスメンテナンス様、別府八湯温泉道事務局様、各共同温泉の運営責任者の皆様に深く感謝申し上げます。

令和7年2月

一般社団法人大分県中小企業診断士協会

別府共同温泉調査・研究事業チーム

別府共同温泉調査・研究事業チームメンバー氏名(50音順)

古城秀明 是永逸郎 首藤毅 外山恵美子 三室忠之

吉松研一(統括責任者) 渡邊信市 渡部智弘

参考文献

角野然生 (2024)「経営の力と伴走支援」光文社新書

ロナルド・ハイフェッツ (2017)「最難関のリーダーシップ」英治出版

片山富弘 (2023)「差異としてのマーケティング (第5版)」五紘舎

司馬遼太郎「坂の上の雲 (五)」文春新書

横田彩夏, 姫野由香, 佐々木美祈 (2023)「共同温泉の立地変遷と管理方式別にみる施設特性と運営上の課題」日本建築学会大会学術講演梗概集 F-1 巻

グロービス経営大学院(2019)「グロービス MBA マーケティング」ダイヤモンド社

NPO 法人ハットウ・オンパク(2024)「別府八湯温泉本」おおいたインフォメーションハウス

別府市ホームページ 別府市の統計データ

https://www.city.beppu.oita.jp/sisei/toukei_housei/tokei_index.html

別府八湯温泉道ホームページ <https://onsendo.beppu-navi.jp/>

一人暮らしの娘はお風呂代を浮かせるために「銭湯で掃除」のアルバイトを週5回しています。1ヶ月でどのくらい節約になっていますか？ | その他家計 | ファイナンシャルフィールド

<https://financial-field.com/household/entry-351350>

お風呂の水道ガス電気代って1回あたりどのくらいかかるの？ | その他家計 | ファイナンシャルフィールド

<https://financial-field.com/household/entry-253813>

水道料金の計算方法【普通給水】(令和7年4月1日から) | 水道料金について | 別府市上下水道局

https://www.city.beppu.oita.jp/suido/02ryohkin/ryokin/keisan_kaitei.html

豊後プロパン プロパンガス事業／事業内容 | 豊後プロパングループ

<https://www.bungo.co.jp/business/propane.html>

飯坂温泉の公衆浴場入浴料、福島市が一律200円の値上げ案示す [福島県]: 朝日新聞デジタル

<https://digital.asahi.com/articles/ASS7T446XS7TUGTB001M.html>