

株式会社足利銀行が実施する 株式会社温泉道場に対する ポジティブ・インパクト・ファイナンスに係る 第三者意見

株式会社日本格付研究所 (JCR) は、株式会社足利銀行が実施する株式会社温泉道場に対するポジティブ・インパクト・ファイナンス (PIF) について、国連環境計画金融イニシアティブのポジティブ・インパクト・ファイナンス原則への適合性に対する第三者意見書を提出しました。

本件は、環境省 ESG 金融ハイレベル・パネル設置要綱第2項 (4) に基づき設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンスの基本的考え方」への整合性も併せて確認しています。

* 詳細な意見書の内容は次ページ以降をご参照ください。

第三者意見書

2024年9月30日
株式会社 日本格付研究所

評価対象：

株式会社温泉道場に対するポジティブ・インパクト・ファイナンス

貸付人：株式会社足利銀行

評価者：株式会社足利銀行

第三者意見提供者：株式会社日本格付研究所（JCR）

結論：

本ファイナンスは、国連環境計画金融イニシアティブの策定したポジティブ・インパクト・ファイナンス原則に適合している。

また、環境省のESG金融ハイレベル・パネル設置要綱第2項（4）に基づき設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンスの基本的考え方」と整合的である。

I. JCR の確認事項と留意点

JCR は、足利銀行が株式会社温泉道場（「温泉道場」）に対して実施する中小企業向けのポジティブ・インパクト・ファイナンス（PIF）について、足利銀行による分析・評価を参照し、国連環境計画金融イニシアティブ（UNEP FI）の策定した PIF 原則に適合していること、および、環境省の ESG 金融ハイレベル・パネル設置要綱第 2 項（4）に基づき設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンスの基本的考え方」と整合的であることを確認した。

PIF とは、SDGs の目標達成に向けた企業活動を、金融機関が審査・評価することを通じて促進し、以て持続可能な社会の実現に貢献することを狙いとして、当該企業活動が与えるポジティブなインパクトを特定・評価の上、融資等を実行し、モニタリングする運営のことをいう。

PIF 原則は、4 つの原則からなる。すなわち、第 1 原則は、SDGs に資する三つの柱（環境・社会・経済）に対してポジティブな成果を確認できること、なおかつネガティブな影響を特定し対処していること、第 2 原則は、PIF 実施に際し、十分なプロセス、手法、評価ツールを含む評価フレームワークを作成すること、第 3 原則は、ポジティブ・インパクトを測るプロジェクト等の詳細、評価・モニタリングプロセス、ポジティブ・インパクトについての透明性を確保すること、第 4 原則は、PIF 商品が内部組織または第三者によって評価されていることである。

UNEP FI は、ポジティブ・インパクト・ファイナンス・イニシアティブ（PIF イニシアティブ）を組成し、PIF 推進のためのモデル・フレームワーク、インパクト・レーダー、インパクト分析ツールを開発した。足利銀行は、中小企業向けの PIF の実施体制整備に際し、これらのツールを参照した分析・評価方法とツールを開発している。ただし、PIF イニシアティブが作成したインパクト分析ツールのいくつかのステップは、国内外で大きなマーケットシェアを有し、インパクトが相対的に大きい大企業を想定した分析・評価項目として設定されている。JCR は、PIF イニシアティブ事務局と協議しながら、中小企業の包括分析・評価においては省略すべき事項を特定し、足利銀行にそれを提示している。なお、足利銀行は、本ファイナンス実施に際し、中小企業の定義を、PIF 原則等で参照している IFC（国際金融公社）の定義に加え、中小企業基本法の定義する中小企業、会社法の定義する大会社以外の企業としている。

JCR は、中小企業のインパクト評価に際しては、以下の特性を考慮したうえで PIF 原則との適合性を確認した。

- ① SDGs の三要素のうちの経済、PIF 原則で参照するインパクトエリア/トピックにおける社会経済に関連するインパクトの観点からポジティブな成果が期待できる事業主体である。ソーシャルボンドのプロジェクト分類では、雇用創出や雇用の維持を目

- 的とした中小企業向けファイナンスそのものが社会的便益を有すると定義されている。
- ② 日本における企業数では全体の 99.7%を占めるにもかかわらず、付加価値額では 52.9%にとどまることからわかるとおり、個別の中小企業のインパクトの発現の仕方や影響度は、その事業規模に従い、大企業ほど大きくはない。¹
 - ③ サステナビリティ実施体制や開示の度合いも、上場企業ほどの開示義務を有していないことなどから、大企業に比して未整備である。

II. PIF 原則への適合に係る意見

PIF 原則 1 定義

SDGs に資する三つの柱（環境・社会・経済）に対してポジティブな成果を確認できること、なおかつネガティブな影響を特定し対処していること。

SDGs に係る包括的な審査によって、PIF は SDGs に対するファイナンスが抱えている諸問題に直接対応している。

足利銀行は、本ファイナンスを通じ、温泉道場の持ちうるインパクトを、UNEP FI の定めるインパクトエリア/トピックおよび SDGs の 169 ターゲットについて包括的な分析を行った。

この結果、温泉道場がポジティブな成果を発現するインパクトエリア/トピックを有し、ネガティブな影響を特定しその低減に努めていることを確認している。

SDGs に対する貢献内容も明らかとなっている。

PIF 原則 2 フレームワーク

PIF を実行するため、事業主体（銀行・投資家等）には、投融資先の事業活動・プロジェクト・プログラム・事業主体のポジティブ・インパクトを特定しモニターするための、十分なプロセス・方法・ツールが必要である。

JCR は、足利銀行が PIF を実施するために適切な実施体制とプロセス、評価方法及び評価ツールを確立したことを確認した。

- (1) 足利銀行は、本ファイナンス実施に際し、以下の実施体制を確立した。

¹ 経済センサス活動調査（2016年）。中小企業の定義は、中小企業基本法上の定義。業種によって異なり、製造業は資本金 3 億円以下または従業員 300 人以下、サービス業は資本金 5 千万円以下または従業員 100 人以下などだ。小規模事業者は製造業の場合、従業員 20 人以下の企業をさす。

< P I F 概略図 >



(出所：足利銀行提供資料)

(2) 実施プロセスについて、足利銀行では社内規程を整備している。

(3) インパクト分析・評価の方法とツール開発について、足利銀行内部の専門部署が分析方法及び分析ツールを、UNEP FI が定めた PIF モデル・フレームワーク、インパクト分析ツールを参考に確立している。

PIF 原則 3 透明性

PIF を提供する事業主体は、以下について透明性の確保と情報開示をすべきである。

- ・ 本 PIF を通じて借入人が意図するポジティブ・インパクト
- ・ インパクトの適格性の決定、モニター、検証するためのプロセス
- ・ 借入人による資金調達後のインパクトレポート

PIF 原則 3 で求められる情報は、全て足利銀行が作成した評価書を通して銀行及び一般に開示される予定であることを確認した。

PIF 原則 4 評価

事業主体（銀行・投資家等）の提供する PIF は、実現するインパクトに基づいて内部の専門性を有した機関または外部の評価機関によって評価されていること。

本ファイナンスでは、足利銀行が、JCR の協力を得て、インパクトの包括分析、特定、評価を行った。JCR は、本ファイナンスにおけるポジティブ・ネガティブ両側面のインパクトが適切に特定され、評価されていることを第三者として確認した。

III. 「インパクトファイナンスの基本的考え方」との整合に係る意見

インパクトファイナンスの基本的考え方は、インパクトファイナンスを ESG 金融の発展形として環境・社会・経済へのインパクトを追求するものと位置づけ、大規模な民間資金を巻き込みインパクトファイナンスを主流化することを目的としている。当該目的のため、国内外で発展している様々な投融資におけるインパクトファイナンスの考え方を参照しながら、基本的な考え方をとりまとめているものであり、インパクトファイナンスに係る原則・ガイドライン・規制等ではないため、JCR は本基本的考え方に対する適合性の確認は行わない。ただし、国内でインパクトファイナンスを主流化するための環境省及び ESG 金融ハイレベル・パネルの重要なメッセージとして、本ファイナンス実施に際しては本基本的考え方に整合的であるか否かを確認することとした。

本基本的考え方におけるインパクトファイナンスは、以下の 4 要素を満たすものとして定義されている。本ファイナンスは、以下の 4 要素と基本的には整合している。ただし、要素③について、モニタリング結果は基本的には借入人である温泉道場から貸付人である足利銀行に対して開示がなされることとし、可能な範囲で対外公表も検討していくこととしている。

- 要素① 投融資時に、環境、社会、経済のいずれの側面においても重大なネガティブインパクトを適切に緩和・管理することを前提に、少なくとも一つの側面においてポジティブなインパクトを生み出す意図を持つもの
- 要素② インパクトの評価及びモニタリングを行うもの
- 要素③ インパクトの評価結果及びモニタリング結果の情報開示を行うもの
- 要素④ 中長期的な視点に基づき、個々の金融機関/投資家にとって適切なリスク・リターンを確保しようとするもの

また、本ファイナンスの評価・モニタリングのプロセスは、本基本的考え方で示された評価・モニタリングフローと同等のものを想定しており、特に、企業の多様なインパクトを包括的に把握するものと整合的である。

IV. 結論

以上の確認より、本ファイナンスは、国連環境計画金融イニシアティブの策定したポジティブ・インパクト・ファイナンス原則に適合している。

また、環境省の ESG 金融ハイレベル・パネル設置要綱第 2 項 (4) に基づき設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンスの基本的考え方」と整合的である。



JCR Sustainable PIF for SMEs

(第三者意見責任者)

株式会社日本格付研究所

サステナブル・ファイナンス評価部長

梶原 敦子

梶原 敦子

担当主任アナリスト

梶原 敦子

梶原 敦子

担当アナリスト

新井 真太郎

新井 真太郎



JCR Sustainable

PIF for SMEs

本第三者意見に関する重要な説明

1. JCR 第三者意見の前提・意義・限界

日本格付研究所（JCR）が提供する第三者意見は、事業主体及び調達主体の、国連環境計画金融イニシアティブの策定したポジティブ・インパクト金融(PIF)原則への適合性及び環境省 ESG 金融ハイレベル・パネル内に設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンスの基本的考え方」への整合性に関する、JCR の現時点での総合的な意見の表明であり、当該ポジティブ・インパクト金融がもたらすポジティブなインパクトの程度を完全に表示しているものではありません。

本第三者意見は、依頼者である調達主体及び事業主体から供与された情報及び JCR が独自に収集した情報に基づく現時点での計画又は状況に対する意見の表明であり、将来におけるポジティブな成果を保証するものではありません。また、本第三者意見は、PIF によるポジティブな効果を定量的に証明するものではなく、その効果について責任を負うものではありません。本事業により調達される資金が同社の設定するインパクト指標の達成度について、JCR は調達主体または調達主体の依頼する第三者によって定量的・定性的に測定されていることを確認しますが、原則としてこれを直接測定することはありません。

2. 本第三者意見を作成するうえで参照した国際的なイニシアティブ、原則等

本意見作成にあたり、JCR は、以下の原則等を参照しています。

国連環境計画 金融イニシアティブ ポジティブ・インパクト金融原則

環境省 ESG 金融ハイレベル・パネル内ポジティブインパクトファイナンスタスクフォース
「インパクトファイナンスの基本的考え方」

3. 信用格付業にかかるとの関係

本第三者意見を提供する行為は、JCR が関連業務として行うものであり、信用格付業にかかるとは異なります。

4. 信用格付との関係

本件評価は信用格付とは異なり、また、あらかじめ定められた信用格付を提供し、または閲覧に供することを約束するものではありません。

5. JCR の第三者性

本 PIF の事業主体または調達主体と JCR との間に、利益相反を生じる可能性のある資本関係、人的関係等はありません。

■留意事項

本書に記載された情報は、JCR が、事業主体または調達主体及び正確で信頼すべき情報源から入手したものです。ただし、当該情報には、人為的、機械的、またはその他の事由による誤りが存在する可能性があります。したがって、JCR は、明示的であると暗示的であると問わず、当該情報の正確性、結果、的確性、適時性、完全性、市場性、特定の目的への適合性について、一切表明保証するものではなく、また、JCR は、当該情報の誤り、遺漏、または当該情報を使用した結果について、一切責任を負いません。JCR は、いかなる状況においても、当該情報のあらゆる使用から生じうる、機会損失、金銭的損失を含むあらゆる種類の、特別損害、間接損害、付随的損害、派生的損害について、契約責任、不法行為責任、無過失責任その他責任原因のいかんを問わず、また、当該損害が予見可能であると予見不可能であるとを問わず、一切責任を負いません。本第三者意見は、評価の対象であるポジティブ・インパクト・ファイナンスにかかる各種のリスク（信用リスク、価格変動リスク、市場流動性リスク、価格変動リスク等）について、何ら意見を表明するものではありません。また、本第三者意見は JCR の現時点での総合的な意見の表明であって、事実の表明ではなく、リスクの判断や個別の債券、コマーシャルペーパー等の購入、売却、保有の意思決定に関して何らの推奨をするものでもありません。本第三者意見は、情報の変更、情報の不足その他の事由により変更、中断、または撤回されることがあります。本書に係る一切の権利は、JCR が保有しています。本書の一部または全部を問わず、JCR に無断で複製、翻案、改変等を行うことは禁じられています。

■用語解説

第三者意見：本レポートは、依頼人の求めに応じ、独立・中立・公平な立場から、銀行等が作成したポジティブ・インパクト・ファイナンス評価書の国連環境計画金融イニシアティブのポジティブ・インパクト金融原則への適合性について第三者意見を述べたものです。

事業主体：ポジティブ・インパクト・ファイナンスを実施する金融機関をいいます。

調達主体：ポジティブ・インパクト・ビジネスのためにポジティブ・インパクト・ファイナンスによって借入を行う事業会社等をいいます。

■サステナブル・ファイナンスの外部評価者としての登録状況等

- ・国連環境計画 金融イニシアティブ ポジティブインパクト作業部会メンバー
- ・環境省 グリーンボンド外部レビュー者登録
- ・ICMA (国際資本市場協会に外部評価者としてオブザーバー登録) ソーシャルボンド原則作業部会メンバー
- ・Climate Bonds Initiative Approved Verifier (気候債イニシアティブ認定検証機関)

■本件に関するお問い合わせ先

情報サービス部 TEL: 03-3544-7013 FAX: 03-3544-7026

株式会社 **日本格付研究所**

Japan Credit Rating Agency, Ltd.
信用格付業者 金融庁長官（格付）第1号

〒104-0061 東京都中央区銀座 5-15-8 時事通信ビル

ポジティブ・インパクト・ファイナンス評価書

株式会社 温泉道場

2024年9月30日

株式会社 足利銀行

目次

1. はじめに	1
2. 会社概要	2
(1) 企業概要.....	2
(2) グループ会社.....	4
(3) 企業理念、ビジョン、行動指針（クレド）	8
(4) 事業内容.....	9
3. 地域との関連性.....	13
4. 包括的分析	14
(1) UNEP FI のインパクト分析ツールを用いた分析.....	14
(2) 特定されたインパクトエリア/トピックとサステナビリティ活動の関連性	16
5. サステナビリティ活動.....	19
(1) 環境面での活動.....	19
(2) 社会面での活動.....	22
(3) 経済面での活動.....	37
6. KPI の設定	38
(1) 環境面.....	38
(2) 社会面.....	39
(3) 経済面.....	40
7. マネジメント体制.....	41
8. モニタリング	42

1. はじめに

足利銀行は、株式会社温泉道場（以下、「温泉道場」という。）に対してポジティブ・インパクト・ファイナンスを実施するにあたり、「温泉道場」の企業活動が、環境・社会・経済に及ぼすインパクト（ポジティブな影響およびネガティブな影響）を分析・評価した。

分析・評価にあたっては、株式会社日本格付研究所（JCR）の協力を得て、国連環境計画金融イニシアティブ（UNEP FI）が提唱した「ポジティブ・インパクト金融原則」および ESG 金融ハイレベル・パネル設置要綱第2項（4）に基づき設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンスの基本的考え方」に則ったうえで、中小企業¹に対するファイナンスに適用している。

<本ファイナンスの概要>

金額	100,000,000 円
資金使途	運転資金
実行日	2024 年 9 月 30 日
モニタリング期間	5 年

¹ IFC（国際金融公社）または中小企業基本法の定義する中小企業ならびに会社法の定義する大会社以外の企業

2. 会社概要

(1) 企業概要

企 業 名	株式会社温泉道場
所 在 地	<p>【本社】 埼玉県比企郡ときがわ町玉川 3700 番地</p> <p>【H Q】 埼玉県入間郡越生町上野 3083 番 1</p> <p>HQ1 OGOSE (O Park OGOSE 内 2F)</p>
役職員数	429 名
設 立	2011 年 3 月
資 本 金	5,000 万円
業 種	生活関連サービス業、宿泊業
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 温浴施設の運営 ・ 宿泊施設の運営
直営店舗	<ul style="list-style-type: none"> ・ 昭和レトロな温泉銭湯 玉川温泉 ・ おふろ café 白寿の湯 ・ おふろ café utatane ・ おふろ café ハレニワの湯 ・ BIO-RESORT HOTEL & SPA O Park OGOSE (オーパークおごせ) ・ COMORIVER (コモリバ) ・ The Ryokan Tokyo YUGAWARA / おふろ café HITOMA ・ 秩父湯元 武甲温泉

(2024 年 3 月 31 日現在)

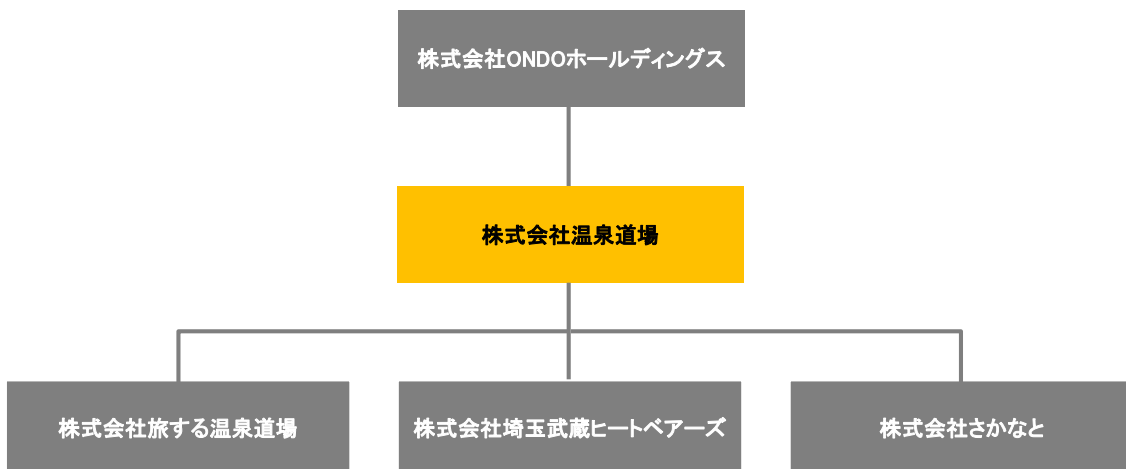
沿革	
2011年	株式会社温泉道場を設立 玉川温泉の運営開始 白寿の湯の運営開始
2013年	おふろ café utatane オープン
2015年	おふろ café bijinyu オープン ^{※2}
2016年	おふろ café bivouac オープン 白寿の湯を おふろ café 白寿の湯 ヘリブランド 株式会社旅する温泉道場を設立
2017年	四日市温泉 おふろ café 湯守座 オープン
2018年	おふろ café フランチャイズ事業スタート ゆうパークおごせの運営開始 ときたまひみつきち COMORIVER (現 COMORIVER) オープン
2019年	ゆうパークおごせを BIO-RESORT HOTEL & SPA O Park OGOSE ヘリブランド 大津温泉 おふろ café びわこ座 オープン ^{※2} 芦別温泉 おふろ café 星遊館 オープン ^{※2}
2019年	株式会社埼玉武蔵ヒートベアーズを設立
2020年	埼玉武蔵ヒートベアーズ 事業譲受
2021年	おふろ café bivouac を おふろ café ハレニワの湯 ヘリニューアル
2022年	The Ryokan Tokyo YUGAWARA の運営開始 おふろ café かりんの湯 オープン ^{※2} おふろ café yusa オープン ^{※2}
2023年	株式会社 ONDO ホールディングスを設立 The Ryokan Tokyo YUGAWARA 内に おふろ café HITOMA オープン
2024年	秩父湯本 武甲温泉の運営開始

² フランチャイズ店

(2) グループ会社

「温泉道場」は、株式会社 ONDO ホールディングスの中核企業である。子会社は「株式会社旅する温泉道場」、「株式会社埼玉武蔵ヒートベアーズ」、「株式会社さかなと」である。

<グループ会社関連図>



足利銀行作成

1) 親会社

企業名	株式会社 ONDO ホールディングス
所在地	埼玉県東松山市箭弓町 1-12-11 東松山駅東口ビルディング 3A
役職員数	5名
設立	2023年4月
資本金	5,000万円
業種	不動産賃貸業
事業内容	不動産の売買、賃貸、管理

(2024年3月31日現在)

2) 子会社

①株式会社旅する温泉道場

東海・紀伊半島エリアでおふろの再生を通じて地域活性化に取り組んでいる会社で、温浴施設を2店舗運営している。

企業名	株式会社旅する温泉道場（以下、「株旅する温泉道場」という。）
所在地	三重県四日市市生桑町 311
役職員数	133 名
設立	2016 年 12 月
資本金	5,000 万円
業種	生活関連サービス業、宿泊業
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 温浴施設の運営 ・ 宿泊施設の運営
運営店舗	<ul style="list-style-type: none"> ・ 天然温泉 おふろ café 湯守座 ・ いなべ阿下喜ベース

(2024 年 3 月 31 日現在)

【運営店舗の特徴】

<p>天然温泉 おふろ café 湯守座</p> 	<p>「天然温泉ユラックス」を引き継ぎ、利活用した施設で、2017 年にリニューアルオープンした。「天然温泉ユラックス」当時から人気の大衆演劇を現代版芝居小屋に進化させたステージが注目されている。また、大衆演劇のない時間帯はアイドルの公演を行うなど、幅広い年齢層が楽しめる施設となっている。</p>
<p>いなべ阿下喜ベース</p> 	<p>三重県いなべ市が 2006 年に開設した健康増進施設「阿下喜温泉あじさいの里」を引き継ぎ、2024 年に温泉複合施設（温浴施設、コンテナ型宿泊施設、レストラン）としてリニューアルオープン、運営を開始した。観光の拠点を目指し、地域と連携しながら、いなべを盛り上げていく。</p>

同社提供資料より

②株式会社埼玉武蔵ヒートベアーズ

プロ野球独立リーグ、ベースボール・チャレンジ・リーグ（以下、BCリーグという。）³に所属している球団「埼玉武蔵ヒートベアーズ」の公式戦の開催運営を行っている。BCリーグ公式戦の運営に加えて、地域に密着したプロ野球チームとして野球教室も開催し、地域のスポーツ振興にも積極的に取り組んでいる。更に、2023年には接骨院事業「ベアーズ接骨院・鍼灸院」を開業し、新しい事業の取り組みも始めている。

企業名	株式会社埼玉武蔵ヒートベアーズ (以下、「埼玉武蔵ヒートベアーズ」という。)
所在地	埼玉県熊谷市久保島 939
役職員数	6名
設立	2019年12月
資本金	5,000万円
業種	サービス業、療術業
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・BCリーグ公式戦の開催 ・野球を軸としたスポーツ普及に関する教室などの開催 ・接骨院事業

(2024年3月31日現在)

<埼玉武蔵ヒートベアーズ>



同社提供資料より

<ベアーズ接骨院・鍼灸院>



同社提供資料より

³ 関東地方5県と福島県、長野県を活動地域とするプロ野球の独立リーグ

③株式会社さかなと

2021年10月に「おふる café 白寿の湯」の敷地内で、サバの陸上養殖場「温泉サバ陸上養殖場」を開設、2023年6月には完全養殖の埼玉県産サバを初出荷した。その後、2024年3月に、「株式会社 ONDO ホールディングス」の子会社として「株式会社さかなと」を設立した。

「株式会社さかなと」は、「温泉道場」で行っている「業務横断プロジェクト」⁴と呼ばれる人材育成制度で結成したプロジェクトチームが、海なし県の埼玉で海水魚のサバを育てるプロジェクトをスタートさせたことが始まりである。閉鎖循環型の陸上養殖を取り入れ、排水を極力出さずにサバを育てており、環境に配慮した養殖といえる。ここで育ったサバは、「温泉道場」の施設内にあるレストランで提供されている。

企業名	株式会社さかなと
所在地	埼玉県児玉郡神川町渡瀬 337-1
役職員数	2名
設立	2024年3月
資本金	100万円
業種	水産業
事業内容	陸上養殖事業

(2024年3月31日現在)

<サバの陸上養殖の様子>



同社提供資料より

⁴ 会社の課題に取り組むためのプロジェクトチーム。詳細は23ページを参照

(3) 企業理念、ビジョン、行動指針（クレド）

「温泉道場」には、企業理念、ビジョン、行動指針（クレド）が存在する。「温泉道場」の行動指針（クレド）は、従業員が心に刻み、物事を判断する基準となっているものである。働く従業員にとって「温泉道場らしい仕事ぶりかどうか」の判断基準となる10個の約束が存在していることが特徴である。従業員が仕事をするうえで判断などに迷った際に、この約束に立ち返るもので「温泉道場」の従業員にとって原点となるものといえる。

社長は、「長期的に成功を収めている企業は企業理念を磨き上げ、その企業理念が会社の信用と信頼を生み出すブランドとなっている」と考えており、まさにこれは社風として体现されている。

企業理念	おふるから文化を発信する	
ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> ▪ おふろと地域活性のプロフェッショナルとして新たな価値を創造し続ける ▪ おふろと地域活性を通じて新しい仕事をつくり、リーダーを輩出する ▪ おふろと地域活性を通じてコミュニティをデザインする 	
行動指針 (クレド)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 長所伸展 ▪ 基本を大切にせよ ▪ 素直、勉強好き、プラス発想 ▪ 夢中になる ▪ 実行者たれ ▪ 迷ったらお客様をみる ▪ 「本物」を届ける ▪ 温故知新 ▪ For You ▪ 個性を活かす 	<ul style="list-style-type: none"> 良いところをとことん伸ばす 5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ） +2S（スピード・シンプル） 伸びる人材の成功の3条件を身につける 仕事も遊びも前のめりに いつでも夢中な姿が周りを変える 常に当事者意識をもつ 評論家は必要なし 目を見る、表情を見る、背景を見る お客様におもてなしと感動を 受け継ぎ、磨き、アップデートする いつでも思いやりをもった行動を 多様性を受け入れ 新たな価値を生み出す

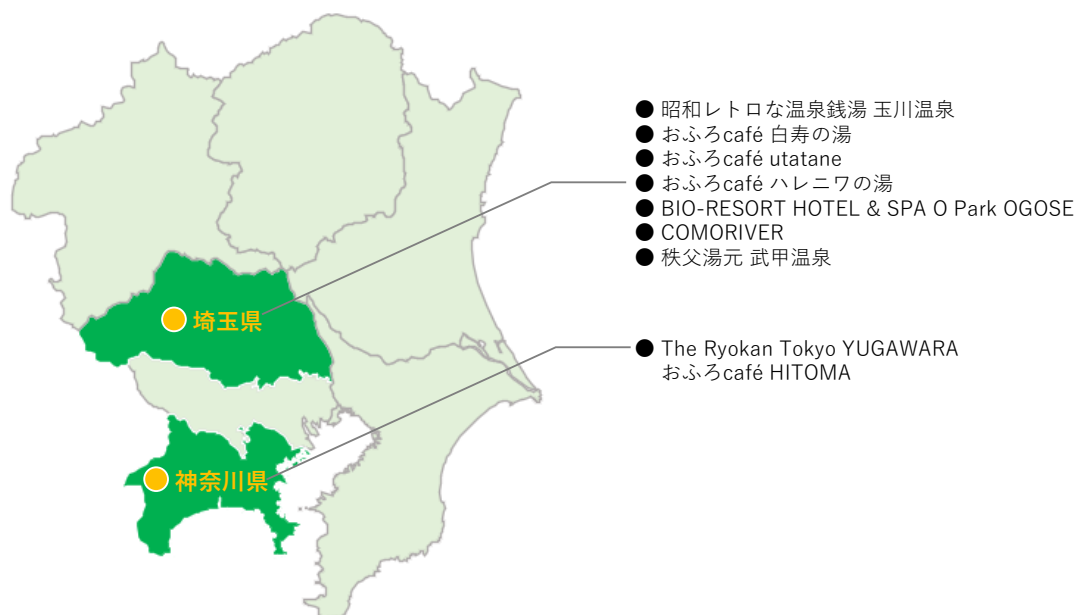
(4) 事業内容

「温泉道場」は温浴施設 8 店舗（埼玉県内 7 店舗、神奈川県内 1 店舗）を運営している。赤字経営になった施設や既に閉店した施設を引き継ぎ、日帰り温泉などの運営を通じて地域社会との連携を図り、温泉を核とした地域活性化を目指している。

同社は、お風呂やサウナなどの施設を通じ、その地域に根付いた文化や食の魅力を発信している。どの施設にも共通することは、お風呂やサウナを媒体（メディア）として、地域の魅力を発信することを目指した店舗づくりを行っていることである。そして、その地域の特性を活かしたコンセプトに沿った店舗運営を行うことで、店舗それぞれの楽しみ方が創出され、訪れる人たちの心を弾ませている。

このように同社は、日本人にとって古くから親しまれている温泉（お風呂）を起点とした温浴施設の運営を通じて、新たな価値を創造している。「温泉（お風呂）」をメディアとして捉え、多くの人がそこに集まり、憩いの場となり、雇用を創出し、経済が循環するという様は、「温泉道場」が織りなす好循環といえる。

< 「温泉道場」の直営店舗一覧 >



足利銀行作成

昭和レトロな温泉銭湯 玉川温泉



「3世代の家族が楽しく一緒に利用できる」ことを目指し、ときがわ町に昭和レトロをコンセプトとした日帰り温泉を運営している。古き良き銭湯文化の伝承に加え、季節の行事やイベントも大事にしている。

まるで化粧水のような良質な泉質も大きな魅力の一つである。

おふろ café 白寿の湯



㈱結わえる による監修、ヤマキ醸造㈱の協力により、糀・地味噌・地醤油を活用し、美容と健康を意識した飲食を提供し、「食」へのこだわりを魅力的に発信している。

泉質も素晴らしく、湯の花が湯舟の縁や床に千枚田のように堆積するほどの濃度である。

おふろ café utatane



「友達の家泊まる」ようにくつろげる施設。そのコンセプトでとり着いたのが、暖炉やハンモック、無料コーヒーサーバー、一万冊以上のコミックや雑誌を備えた北欧ゲストハウス風のおふろ屋さんである。

素敵なカフェ飯とともに暖かい「住み家」的空間を提供している。

同社提供資料より

おふろ café ハレニワの湯



2021年9月「おふろ café bivouac」から「おふろ café ハレニワの湯」へ、リブランドオープン。コンセプトは「ココロとカラダが晴れる庭」。館内は屋内にいらながらも自然を感じられるような緑あふれる空間になっている。

レストラン「ハレニワ食堂」では、地元の農場と共同開発した野菜をふんだんに使用したメニューを提供している。

BIO-RESORT HOTEL & SPA O Park OGOSE (オーパークおごせ)



梅の里である越生町の里山の緑に囲まれた自然の中に位置する複合型施設。宿泊やキャンプ、BBQ、男女一緒に入れる水着風呂など、家族や仲間同士で楽しめる施設がある。

音楽フェスなどの会場にもなっている。

COMORIVER (コモリバ)



埼玉県比企郡ときがわ町の美しい都幾川の清流沿いに、2018年7月にオープンした。

川と自然に囲まれた、すごもりしたくなる里山グランピングリゾート施設。BBQ、グランピング、ライブラリーカフェ、川遊びなど様々なアクティビティが楽しめる。

同社提供資料より

The Ryokan Tokyo YUGAWARA /おふろ café HITOMA



■The Ryokan Tokyo YUGAWARA

万葉集にも詠まれるほど歴史が古く、夏目漱石、芥川龍之介などの文豪に愛された湯河原温泉に位置する温泉旅館。現代の作家/クリエイター向けに、制作活動に専念できる「おこもり創作プラン」などが充実している。

■おふろ café HITOMA

「日と間」を大切に過ごすための日帰り温泉。オリジナルインクづくりなどの体験が可能である。

秩父湯元 武甲温泉



秩父のシンボル武甲山の麓、横瀬川沿いにある日帰り温泉。緑に囲まれた露天風呂、炭酸泉、ジェットバス、サウナなどを備えている。西武鉄道・横瀬駅より徒歩約10分で、宿泊施設、キャンプ場も併設しており、秩父・長瀬観光の拠点として活用できる。

同社提供資料より

3. 地域との関連性

本業を通じて地域貢献に資する取り組みを数多く行っており、地域社会の発展に貢献している。

まずは、大学とのパートナーシップの構築である。社長をはじめ、「温泉道場」の役員が講師としてマーケティングや経営などについての講義を行い、学生に実践的な知識を学ぶ機会を提供している。また、地元美容専門学校の学生に店舗の一部を貸し出すことで、実習や練習の場を提供するなどの取り組みも行っている。例えば、同社温泉施設の脱衣所の一角で、学生が施設利用者の髪の手入れを行うなど、学生たちのスキル向上の場として活用されている。その他、流しそうめんのイベントでは、大学生がサークル活動で作った竹樋を用いるなど、地元の大学生との交流を深めている。

また、全国各地の同業他社や地方自治体からの視察を受け入れている。「温泉道場」は、赤字施設を引き継ぎ、黒字経営に転換させてきた。赤字施設が公共の温浴施設の場合、赤字補填をするために住民の税金が投入されることになるが、黒字化されれば、その自治体にとっては、税金を投入していた施設から税金収入を得られる施設へと変貌する。「温泉道場」のこのような取り組みは全国から注目されており、その手法を学ぼうと視察希望者が増えている。視察では、運営する店舗の見学や、事業戦略、マーケティング戦略についての座学を通して、他社の経営者や従業員に対して知識やノウハウを提供している。こうして、業界全体の発展に貢献すると共に、地域活性化の輪を全国に広めている。

その他、子会社が運営するプロ野球チーム「埼玉武蔵ヒートベアーズ」の選手が、地元の小学生向けに野球教室や、地域の幼稚園に訪問してボールの投げ方教室を開催している。また、「埼玉武蔵ヒートベアーズ」のチアリーダー「B girls」は、地元の学校に出向き、ダンスの授業で指導を行っている。このように、野球やダンスを通して、スポーツの楽しさを伝えている。

<野球教室の様子>



<ボールの投げ方教室の様子>



同社提供資料より

4. 包括的分析

(1) UNEP FI のインパクト分析ツールを用いた分析

UNEP FI のインパクト分析ツールを用いて、「温泉道場」の生活関連サービス業、宿泊業を中心に、網羅的なインパクト分析を実施した。その結果、ポジティブ・インパクト向上の取り組みとして「健康および安全性」「文化と伝統」「雇用」「賃金」「零細・中小企業の繁栄」が、ネガティブ・インパクト低減の取り組みとして「健康および安全性」「賃金」「社会的保護」「水域」「土壌」「生物種」「生息地」「廃棄物」が抽出された。

インパクト分析ツールの結果に加えて、人材育成に関する取り組みを加味して「教育」を、既存施設の再利用や間伐材の活用の取り組みを加味して「資源強度」「廃棄物」をポジティブ・インパクト向上の取り組みとして追加した。また、ダイバーシティ経営に関する取り組みを加味して「ジェンダー平等」「年齢差別」を、ガスコージェネレーション活用などの取り組みを加味して「気候の安定性」を、廃棄物の適切な処分や節水器具の活用などの取り組みを加味して「資源強度」をネガティブ・インパクト低減の取り組みに追加した。

一方で、文化遺産の保護に関する事業を行っていないことから「文化と伝統」をポジティブ・インパクト向上の取り組みから削除した。「賃金」は、ポジティブ・インパクト、ネガティブ・インパクトが抽出されているが、ベースアップ等の賃金上昇の取り組みを予定しておらず、かつ適切な賃金水準が確保されているため両インパクトから削除した。「生物種」「生息地」は、生物多様性に悪影響を与える事業を行っていないことからネガティブ・インパクト低減の取り組みから削除した。

インパクト カテゴリー	インパクト エリア	インパクト トピック	分析ツールにより抽出された インパクトエリア/トピック		個別要因を加味した インパクトエリア/トピック	
			ポジティブ・ インパクトの 向上	ネガティブ・ インパクトの 向上	ポジティブ・ インパクトの 向上	ネガティブ・ インパクトの 向上
社会	人格と人の安全保障	紛争				
		現代奴隷				
		児童労働				
		データプライバシー				
		自然災害				
	健康および安全性	—	●	●	●	●
	資源とサービスの入手可能性、 アクセス可能性、手ごろさ、品質	水				
		食料				
		エネルギー				
		住居				
		健康と衛生				
		教育			●	
		移動手段				
		情報				
		コネクティビティ				
		文化と伝統	●			
	ファイナンス					
	生計	雇用	●		●	
		賃金	●			
		社会的保護		●		●
平等と正義	ジェンダー平等				●	
	民族・人種平等				●	
	年齢差別				●	
	その他の社会的弱者				●	
経済	強固な制度・平和・安定	法の支配				
		市民的自由				
	健全な経済	セクターの多様性				
		零細・中小企業の繁栄	●		●	
	インフラ	—				
経済収束	—					
環境	気候の安定性	—				●
	生物多様性と生態系	水域		●		●
		大気				
		土壌		●		●
		生物種		●		
		生息地		●		
	サーキュラリティ	資源強度			●	●
		廃棄物		●	●	●

(2) 特定されたインパクトエリア/トピックとサステナビリティ活動の関連性

<環境面>

テーマ	主な取組内容	インパクトエリア/トピック	インパクト	
			インパクトの向上 ポジティブ・	インパクトの低減 ネガティブ・
環境負荷の 軽減	・既存施設の再利用	資源強度 廃棄物	●	
	・間伐材の活用	資源強度 廃棄物		●
	・適切な排水処理	水域 土壌		●
	・廃棄物の適切な処理 ・節水 ・ペーパーレス化	資源強度 廃棄物		●
気候変動対策	・ガスコージェネレーションの活用 ・自家消費型太陽光発電設備の設置 ・照明のLED化	気候の安定性		●

<社会面>

テーマ	主な取組内容	インパクトエリア/トピック	インパクト	
			インパクトの向上 ポジティブ・	インパクトの低減 ネガティブ・
施設利用者に対するウェルビーイング(心身の幸福)の実現	・楽しみやくつろぎの提供	健康および安全性	●	
人材育成	・多岐にわたる研修の実施 ・ゼミの開催 ・メンター制度 ・表彰制度	教育	●	
	・資格取得支援	教育	●	
		社会的保護		●
健康経営・労働安全性	・健康診断の実施 ・メンタルヘルス対策の実施 ・労働安全性に関する取り組み	健康および安全性		●
ワークライフバランス	・休暇取得の促進	健康および安全性		●
	・県外旅行費の補助	社会的保護		●
ダイバーシティ経営	・女性従業員やシニアの活躍 ・D&I 研修の実施	年齢差別 ジェンダー平等		●
働きやすい職場環境	・充実した福利厚生	社会的保護		●
雇用創出	・地域雇用の確保と採用の継続	雇用	●	

<経済面>

テーマ	主な取組内容	インパクトエリア/トピック	インパクト	
			インパクトの向上 ポジティブ・	ネガティブ・ インパクトの低減
地域活性化	・地域との共存共栄	零細・中小企業の繁栄	●	

5. サステナビリティ活動

(1) 環境面での活動

1. 環境負荷の軽減

【既存施設の再利用】

「温泉道場」では、赤字施設や閉鎖された温浴施設を買い取り、建物をリノベーションし、既存の施設の特長を活かしながら、新たなエッセンスを加えた施設を作り上げている。直営の8店舗全てが既存建物をリノベーションしたものである。

新たな建設を行わずに既存の建物を活用することで、廃棄物の削減や資源の有効活用に努めている。

<リノベーションにより再生した建物>

【再生前】



【再生後】



同社提供資料より

【間伐材の活用】

建物の内装においても環境負荷の軽減に取り組んでいる。一部の建物では、間伐材を利用した内装を採用している。また、同社が提供する施設にはキャンプを楽しめる場所もあり、BBQや焚き火に使用する薪も間伐材を利用している。間伐材は、森林の適切な管理によって得られる木材で

<間伐材を使用した内装>



同社提供資料より

あり、森林の健全な成長を促すこともできる。このように、建物の内装や利用者へ提供するサービスにおいても、環境に配慮した素材を使用しており、森林資源の持続可能な利用を実現している。

【廃棄物の適切な処理と資源の有効活用】

「温泉道場」では、以下のような取り組みを通じて、廃棄物の適切な処理と資源の有効活用を実践している。

■適切な排水処理

温浴施設から排出される水は、浄化槽で処理し放流しており、法律に従って適切に処理している。年1回の法定検査および2週間に1回の水質点検を行い、環境への負荷を軽減した排水処理により、水質および土壌の保全に努めている。

■廃棄物の適切な処理

施設利用者に対し、ごみの分別廃棄への協力をお願いしている。施設内での適切な分別や管理を行い、専門の回収業者に引き渡している。これにより、リサイクルや資源の有効活用につなげている。

■節水

施設内の節水に取り組んでおり、シャワーには節水シャワーヘッドを使用し、水道には節水コマを取り付けている。また、「おふろ café utatane」では、センサー付き蛇口の水道を設置している。このように、水の節約と資源の有効利用に努めている。

■ペーパーレス化

会議ではペーパーレス化を推進している。紙の使用を最小限に抑え、デジタル化やオンラインツールを活用することで、紙の廃棄物を削減し、環境への負荷を軽減している。

II. 気候変動対策

「温泉道場」では、気候変動対策の一環として、以下の取り組みを行っている。

【ガスコージェネレーション⁵の活用】

「おふろ café ハレニワの湯」では、ガスコージェネレーションを導入している。このシステムを活用して、風呂で使用する井戸水を温める際にガスを利用している。これにより、都市ガスのクリーン性や廃熱を活用しながら、エネルギーの効率的な利用を実現している。

【自家消費型太陽光発電設備の設置】

運営施設である「BIO-RESORT HOTEL & SPA O Park OGOSE」では、自家消費型の太陽光発電設備を導入し、89.28kWの太陽光パネルを設置した。ここで発電した電力は、お湯を沸かす際に活用している。太陽光発電による自然エネルギーの利用により、温泉施設のエネルギー消費によるCO2排出を抑制している。

【照明のLED化】

施設内の照明のLED化によって、省エネルギー化を実現し、消費電力の無駄を減らす取り組みを行っている。

⁵ 都市ガスを燃料として電気と熱を同時に作り出すシステム。エネルギー効率が高く、CO2排出量を削減することができる

(2) 社会面での活動

I. 施設利用者に対するウェルビーイング（心身の幸福）の実現

「温泉道場」では歴史や文化を感じられる施設、リラックスできる施設など、様々なコンセプトのもと店舗運営をしている。

例えば、「おふろ café ハレニワの湯」では、館内に観葉植物を配置するなど屋内にいながらも、自然を感じリラックスできる空間をコンセプトとしている。また、「昭和レトロな温泉銭湯 玉川温泉」では、敷地内にオート 3 輪を、店舗内には黒電話を展示するなど、敷地および店舗の様々な場所で昭和を感じることができる。この他、BBQ、グランピング、川遊びなど様々なアクティビティを楽しむこともできる。

このように、「温泉道場」では施設ごとにコンセプトの異なる空間やサービスの提供を通じて、施設利用者が思い思いに楽しみ、くつろぐことができるようにすることで、ウェルビーイング（心身の幸福）の実現に寄与している。

II. 人材育成

「温泉道場」の強みは、「人」である。「温泉道場」は、人材育成を重視しており、地域に貢献できる人材の育成の場となることを目指している。「温泉道場」は、人材育成の一貫として、人を育むことができる様々な学びの場を提供しており、ユニークな研修制度を数多く実施している。社名に付されている「道場」とは、「温泉道場」で働く人たちが会社を通じて心身を鍛錬することで将来活躍できる人材になって欲しい、という想いが込められたものである。

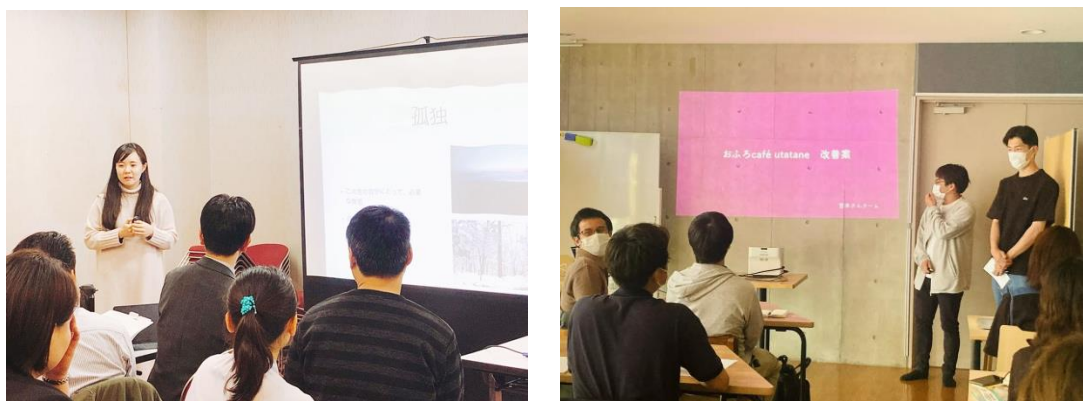
【多岐にわたる研修の実施】

■リーダー育成研修

「温泉道場」は、地域活性化に貢献する会社であるためには様々な人を巻き込んで地域を盛り上げることができるリーダーの育成が欠かせない、と考えている。リーダー育成研修では、会計、マネジメント、マーケティング、クリエイティブ、先進事例視察など、様々な研修を通じて、店舗運営のプロフェッショナルとして着実にキャリアアップできるプログラムが準備されている。

また、リーダー研修や、海外視察など、店舗運営に留まらない多岐にわたる経験や活躍の場があり、広い視野をもったリーダーの育成に力を入れている。

＜リーダー育成研修の様子＞



同社提供資料より

■業務横断プロジェクト

半年に一度、従業員に対して公募を行い、参加条件やマインドを踏まえてメンバーを選定し、会社の課題に取り組むためのプロジェクトチームを結成している。さまざまなプロジェクトチームが存在し、そのテーマは多岐にわたっている。店舗開発コンサルティング、野球チーム運営、新卒採用、賃金制度のリニューアルなど、様々な分野で活動している。

このプロジェクトは、多様なバックグラウンドやスキルを持つメンバーが集まり、協力してプロジェクトに取り組むことで、問題解決やイノベーションを目指すものである。

同時に、参加者自身の将来の夢やキャリアに合わせた働き方をデザインするための第一歩となる可能性も秘めている。参加者は、自分自身の興味や目標に基づきプロジェクトに参加し、成長できる環境に身を置きながら自身のキャリアを築くことができる。

＜業務横断プロジェクトの様子＞



同社提供資料より

■GO OUT 20

従業員の成長と組織の強化を目指す研修制度のひとつである。この研修制度は、従業員の成長とキャリア形成を目指し、「店舗業務」と「研修や店舗外活動」を80%と20%の割合でバランスよく組み合わせて1ヵ月のスケジュールを立て、実践するというものである。「20%は外に出よう」という方針のもと、従業員が店舗外で幅広い知識や経験を得ることを目的としている。通常の業務に加え、研修や店舗外での活動にも積極的に取り組むことを求めており、そこで学んだ知識や経験を自部署で活かし、より良いサービスの提供やキャリア形成につなげる意図である。

この研修は、従業員の個性や多様な価値観を尊重することを重視しており、それらは強い組織づくりに欠かせない要素だと考えている。また、配属店舗以外で働くことができるため、従業員の視野が広がることに加え、異なる環境やチームで働くことで、柔軟性や対応力、コミュニケーション能力の向上など、様々な成長の機会となる。常に同じ環境で働くのではなく、異なる部署や店舗での経験を通じて、仕事の幅を広げていくことを期待している。また、この制度は退職率の低下にも効果があり、従業員が新たな経験を積むことで、モチベーションが向上し、仕事に対するやりがいを感じることができる。

<GO OUT 20の様子>



同社提供資料より

■チャレンジ支配人制度

店舗運営の最高責任者である支配人に、これまでの経験に関わらず自ら手を挙げ立候補できる制度である。若手の挑戦を支えるための取り組みであり、早期キャリアアップを実現するための環境が整備されている。

支配人としての自覚を持ちながら、会社のサポートを受け仕事を遂行することができ、自分が「なりたいこと」、「やりたいこと」を実現できることが特長といえる。チャレンジ支配人制度を活用した従業員からは、「支配人になる前と比べて視野が広がった」、「支配人としての経験を通じて、見える景色が全く違うものになった」という声もある。また、この制度では、店舗に関わることの決裁権限は原則支配人に委ねられているため、自分のやりたいことを即決できるという魅力もある。

経験が浅い中でも支配人として責任ある立場を任されるため、壁にぶつかることもある。その壁を乗り越える経験を早い段階で積むことは、仕事の幅や深みを増すことにつながり、自己成長にとっても大きなプラスとなる。苦労や挫折を経験することで、問題解決力やリーダーシップ力を高めることができる。

このように、チャレンジ支配人制度は、経験に関わらず若手が主体となって成長するための取り組みであり、スキルとマインドを同時に成長させることができる制度である。入社4年で支配人を任されている従業員や、30代前半でグループ会社の社長として活躍している者もいる。このように「温泉道場」では、戦略的に組織のトップを若いうちから経験させている。

＜チャレンジ支配人制度の様子＞



同社提供資料より

【ゼミの開催】

「温泉道場ゼミ」と呼ばれるゼミを定期的に開催している。このゼミは、従業員が休みを利用して参加し、自己成長を目指すことができるものである。ゼミのジャンルは多岐にわたり、勉強系からアクティブ系まで様々であり、自分の興味や関心に合わせて楽しみ、かつ学ぶことができる。最近行われたゼミの例としては、マーケティング、店舗開発、事業計画の立て方、テーブルマナー、和菓子づくり、滝行、ラフティング、ダイビング、イカ釣り漁船乗り、温浴施設巡りなどである。個人では経験することの難しい体験から、実務に役立つ学びまで、幅広く吸収することができる。ゼミは、自ら参加を希望する従業員が集まり、開催されている。毎月約5本のゼミが行われ、その費用は会社が負担しているため、気軽に参加することができる。

ゼミの目的は、参加者が自分自身を磨くことである。参加することで、社長や普段は異なる部署で働く他の従業員と交流することも可能である。地方出身者も多いため、従業員同士のつながりを深める貴重な機会にもなっている。ゼミに参加することで横のつながりができ、仕事もスムーズに進められ、ゼミから生まれる副次的効果は大きい。

このように、従業員の自己成長や交流を促進するために開催されているゼミは、人材育成の面に加えて、福利厚生としての目的もある。仕事の合間に自己成長を図り、新たなスキルや知識を習得することができるうえ、従業員同士の交流を通じて、組織全体の連携やコミュニケーションの向上にも役立っている。本ゼミは、従業員の働きやすさと成長を支援する取り組みとして有効に機能しているといえる。

＜温泉道場ゼミの様子＞



同社提供資料より

【メンター制度】

先輩社員（メンター）が後輩社員（メンティ）を支援する「メンター制度」を導入している。この制度は新卒1年目と2年目の若手社員を対象に、入社から2年を経過するまでの期間において実施しているものである。メンターは、直属の上司や先輩ではなく、所属する部署とは異なる部署の上司や先輩が担当し、主に役員、支配人、副支配人がメンターとして選ばれる。この制度では、仕事面だけでなく、メンタル面でも安心して相談できる関係を築くことが重要とされている。メンターとメンティの間で行われる対話が重要であり、様々なトピックについての相談や助言を通じて、メンティの成長を促す目的がある。

「温泉道場」では「メンターデイ」と呼ばれる日を設けており、月に一度、メンティがメンターの業務に一日同行する。この日の主な目的は、店舗内で相談しづらいことや仕事上の不安を相談し、解消することである。メンティは必ず「モチベーション指標シート」に現在の仕事満足度や人間関係、健康に関わるモチベーションの度合いや抱えている悩み、相談したいことを記入し、メンターに提出する。これを基に、メ

ンターはメンティが抱える悩みや相談に乗っている。また、メンターデイの昼食代は会社から支給され、メンターと店舗外で食事をする。店舗から離れることで、仕事以外の悩みを相談する良い機会となる。その他、メンターデイにはメンターが参加するミーティングにも可能な限り参加することができ、自分の業務以外の仕事にも触れることができる。自店舗以外の業務などに触れることで、店舗ごとの様々な働き方やオペレーションを学べ、それは対応力向上や視野の拡大につながる。

<メンターデイの様子>



同社提供資料より

【表彰制度】

人材育成の一環として「表彰制度」を導入している。この制度は、従業員の優れた業績や成長を称えるために設けられており、ユニークな賞が数多く用意されている。店舗の業績に対する表彰では、売上や顧客満足度など、成果を上げた店舗を表彰することで、モチベーションの向上を図っている。社長賞も用意されており、社長自らを選ぶ最も優れた業績を上げた人に贈られる。また、「温泉道場」の活動を紹介するブログを担当した従業員の中で、閲覧者数が最も多かった人への表彰も行っている。情報発信力やコンテンツの魅力度を評価し、活動を奨励することで、他の従業員にも刺激を与える役割を果たしている。人事考課で一番伸びた人への急成長銘柄賞もある。この賞では、成長意欲が高くスキル向上に努力を重ねた従業員の成果を称え、他の従業員の目標となるような存在として表彰している。また、行動指針などに合致した行動を体現した従業員への賞も用意されている。社内のルールや価値観に沿った行動を行った従業員を称えることで、組織文化の浸透を図っている。

この表彰制度は、半年に1回の頻度で行われ、毎回約30人前後が表彰されている。「誰を表彰するか」や「副賞として何を贈るか」は社長が決めている。社長が従業員

一人一人のことを把握しているため、副賞も個々の特性や好みに合ったものが選ばれ、従業員一人一人を大切にしている姿勢が感じられる。

このような表彰制度の導入により、従業員のモチベーション向上や成長意欲の高揚が図られている。また、他の従業員にも刺激を与え、組織全体のパフォーマンス向上にも寄与している。

<表彰式の様子>



同社提供資料より

【資格取得支援】

従業員の成長とキャリアアップを重視し、資格取得支援の取り組みを行っている。必要とされる資格の他にも、従業員自身が業務に活かせると思う資格についてリクエストがある場合には、資格取得費用の負担を行っている。

この取り組みにより、従業員は自身のスキルや知識を向上させることができる。業務に必要な資格を取得することで、より高度な業務を担当することができ、会社全体の競争力向上にも貢献する。会社で資格取得費用を負担することにより、従業員は自身のスキルや知識の向上に積極的に取り組むことができ、業務においてもより高い成果を上げることができる。

<従業員が保有する主要な資格一覧>

資格名	人数	資格名	人数
食品衛生管理者	12名	甲種防火管理者	9名
第二種衛生管理者	4名	安全運転管理者	1名
危険物取扱責任者	1名	動物取扱責任者	1名

同社提供資料より足利銀行作成（2024年3月31日時点）

III. 健康経営・労働安全性

従業員の健康保持や増進を目的とした健康経営に資する取り組みや、従業員が安心して仕事に取り組めるよう労働安全性を向上させる取り組みが行われている。

【健康経営に関する取り組み】

■健康診断の実施

全従業員が協会健保の健康診断を受けており、受診率は100%である。従業員本人の希望による追加項目の受診費用は従業員負担となっているが、基本的な項目については会社が費用を負担している。

■ストレスチェックなどの実施

定期的にストレスチェックを行い、従業員のストレス状況を把握している。

法令に基づくストレスチェックに加え、「温泉道場」独自の取り組みとして、「スカウター」と呼ばれる適性検査も実施している。これは、スムーズにコミュニケーションを行えるかなどを把握することに加え、性格傾向からストレス耐性、潜在的な資質の特性や傾向などを分析できる。

■産業医による面談実施

各店舗に定期的に産業医が訪問し、従業員の相談に応じる体制が整えられている。

【労働安全性に関する取り組み】

■社内マニュアルの整備

従業員が危険な作業などを行う際の安全対策などを記載した社内マニュアルを整備している。例えば、2メートル超の高所作業を行う場合にはヘルメットを着用することなどの安全対策が記載されている。従業員は、いつでもどこでも社内ポータルサイトから社内マニュアルにアクセスできるようになっている。

■安全衛生委員会の設置

各店舗に、店舗内で定期的に危険箇所をチェックする安全衛生委員会が設置されている。安全な労働環境を確保するための対策や改善策を議論している。

IV. ワークライフバランス

休暇促進に関する施策として従業員が計画的に休暇を取得し、仕事とプライベートの両立ができるよう様々な工夫が行われている。

まずは、公休の日数についてであるが、これまで年間 106 日だったものを今年から 113 日に増やしている。公休の増加により、労働時間が約 5%減少する見込みとなっているが、1 回あたりのミーティング時間を削減することなどで、休暇取得によって短縮される労働時間を補うことは可能と考えている。経営陣は、生産性向上の面からも公休の増加は有効であるとしている。

アルバイトを含めた従業員に対し、年間 5 日以上の有給休暇取得を義務づけており、2023 年度の平均取得日数は 7.4 日となっている。今年から、正社員にはこれまでの「5 連休を年 2 回取得」から「7 連休を年 2 回取得」に、連休を取得する義務を増やした。また、休暇を有効かつ充実した時間にしてもらう取り組みとして、正社員には「湯治休暇」と呼ばれる公休を 10 日間設けている。

さらに、2 泊 3 日以上 of 県外へ旅行に行く場合の旅行費用を会社が半分補助する制度もある。1 回あたりの補助上限は 3 万円で、年 2 回まで利用することができる。例えば、従業員はこの湯治休暇に 7 日間の連休を組み合わせ、旅行費用の補助制度を活用している。この制度は、少し背伸びをした旅行を楽しんでもらい、「新たな体験」や「本物に触れる体験」を仕事に活かしてほしいとの思いから作られたものである。従業員から好評であるこの「湯治休暇」は、その行先に関する従業員間での会話を生むことで、活発なコミュニケーションに一役買っている。

V. ダイバーシティ経営

【女性従業員やシニアの活躍】

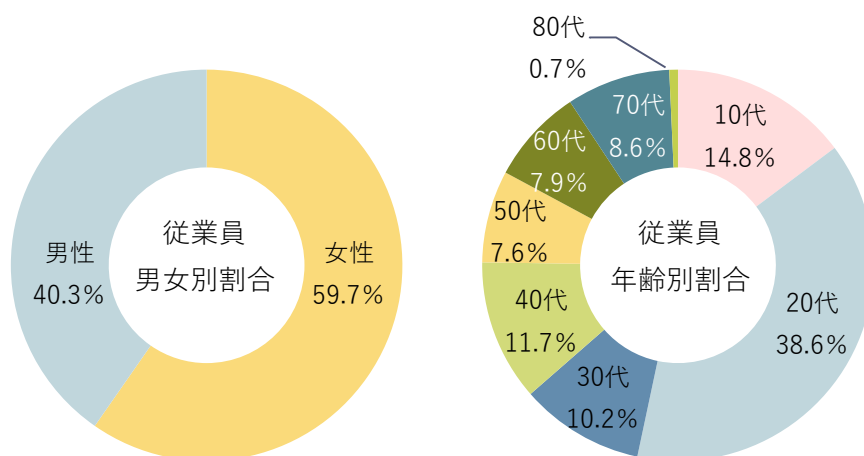
「温泉道場」では、女性従業員やシニアが安心して働ける環境を提供している。

まず、女性従業員が働きやすい環境づくりとして、生理休暇の導入や妊娠中の従業員が安心して勤務ができる体制を整えている。生理休暇は、ただ制度を導入するだけでなく、活用しやすい休暇にしていることが特長といえる。休暇を取得したい際にその報告先を女性の上司や管理職に設定することで、相談しやすい環境を整えている。また、妊娠中の従業員には、通院休暇や勤務時間の短縮、簡易業務への転換など、従業員に寄り添った制度が設けられている。

女性が働きやすい企業であるということは、数値においても示されている。従業員の男女の割合(2024年3月31日時点)は、男性173名(40.3%)、女性256名(59.7%)となっており、女性の比率が高い。また、管理職も多くの女性が従事しており、直営店舗8店舗のうち2店舗の支配人が女性である。人事、総務、経理のバックオフィス部門では、課長職以上の全員が女性である。

また、数多くのシニアが活躍している。定年は65歳で、再雇用は原則70歳となっているが、その後も本人と面談を行い、1年ごとに雇用を更新している。現在、70歳以上の従業員は17名が活躍している。

<従業員構成割合>



同社提供資料より足利銀行作成

【D&I 研修の実施】

ダイバーシティ&インクルージョン研修（D&I 研修）を実施している。マネージャー層が入れ替わるタイミングに合わせて1～2年に1回程度行われ、6ヵ月にわたって研修を行っている。企業理念である「おふろから文化を発信する」のもと、地域で新しい仕事をつくり多くの人を巻き込んでいくためには、多様性を前提とするマネジメントが不可欠であると考えている。また、従業員全員が「個を尊重し、良いところを伸ばし、活かす」ことが重要であると考えている。これらの考えから設けられた研修が D&I 研修である。

この研修では多様な人々が、自身の強みと個性を活かし活躍できる環境をつくりあげるために、リーダーに求められる資質を学ぶことができる。まず、自身の特徴を知り、癖を自覚して、自分の「取扱説明書（トリセツ）」を確認することから始める。また、「温泉道場」では、リーダーとメンバーによる「1on1」面談を定期的実施しているが、その面談が有意義なものになるよう、対話を通じて信頼関係を築いていくための具体的な実践方法を学ぶなどのスキルを身につけるプログラムもある。

自分らしいリーダーシップを発揮し、かつメンバーが自分自身の長を活かして仕事に取り組める環境づくりができる支援が準備されている。

＜ダイバーシティ&インクルージョン研修の様子＞



同社ホームページより

VI. 働きやすい職場環境

「温泉道場」では以下のような取り組みを行っており、「温泉道場」オリジナルのユニークな取り組みも数多くあることが特長である。

【交通費・住宅に関する手当】

交通費は、1日あたり1,000円を上限に支給している。これにより、通勤費用を抑えることができ、従業員の負担を軽減している。

また、正社員が対象となる住宅手当を設けており、月額2万円あるいは家賃の50%のいずれか低い金額を補助している。これは、配属されている店舗の近くに居住した場合に適用され、約10km以内のエリアが対象となる。また、直営店舗の中には寮のある店舗もある。このように住宅費の負担を軽減するための支援制度が設けられている。

【施設利用に関する手当】

「温泉道場」の施設にあるレストランやカフェを勤務中に利用することができ、まかないとして200～500円の補助を受けられる。地元で採れた新鮮な野菜を使った料理や糀を使った料理など、体に優しい料理が食べられ、「体に良いものをおいしく安く食べられる」と好評である。

また、各種サービスを社内割引で利用することができる。例えば、店舗内でマッサージが受けられる店舗があれば、割引価格で利用することができる。ボディケアだけではなく、エステもあり身体のケアやリフレッシュがしやすい環境が整っている。

さらに、直営店舗の入館料は全従業員が無料で、同居家族も無料で利用できる。その他にも、今年から「温泉道場」が、リゾートワークス⁶に会員登録をしたことで、そこに登録されているリゾートエリアの会員制施設や一流ホテルに特別価格で宿泊することができるようになった。

【誕生日プレゼント制度】

正社員の誕生日には、グループ内の店舗で使える金券をプレゼントしている。同居の家族にも誕生日プレゼントが贈られ、プレゼントは社長が考えている。従業員と家族の特別な日を祝福してくれる「温泉道場」ならではのユニークな取り組みである。

⁶ 株式会社リゾートワークスが提供する会員制ウェルネスサービス

【里帰り制度】

正社員のみが対象となる福利厚生として、実家に帰省するための交通費が補助される里帰り制度がある。年1回、1万円以上の場合、交通費の30%（上限なし）が支給される。「温泉道場」で働く従業員は、地方出身者が多く、実家への帰省にも金銭的負担が大きいだろう、という思いから設けられた従業員に寄り添った制度である。

VII. 雇用創出

「温泉道場」では、雇用創出に関する取り組みとして、「地域雇用の確保」と「採用の継続」がある。

【地域雇用の確保】

「温泉道場」では、閉鎖されていた温泉施設や赤字経営となった温泉施設を再生させることで、従来から働いていた人たちや地域住民に働く場所を提供し、地域に貢献している。従業員数を直近5年で比較すると、2020年3期は262名、2024年3期が429名であり、63.7%の増加率となっており、各店舗で働く従業員の約9割（パート・アルバイトを含む）が近隣地域の住民である。

<従業員数の推移>

	2020/3期	2024/3期	増加率
従業員数	262名	429名	63.7%

同社提供資料より足利銀行作成

【採用の継続】

毎年、新卒採用や中途採用を継続的に行っている。若手や経験者など、幅広い人材を採用するため、会社説明会やインターンシップを開催し、同社を知ってもらう機会を設け、会社や仕事の魅力を伝えている。中途採用者は様々な経歴を持った従業員が多く、公務員、金融業、広告代理店、飲食業出身など多種多様な職種経験者が集まり、活躍している。

＜新卒採用・中途採用数の推移＞

	2022 年度	2023 年度	2024 年度
新卒採用	10 名	5 名	11 名
中途採用	5 名	1 名	現状 5 名(進行中)

同社提供資料より足利銀行作成

数多くのユニークな取り組みがある「温泉道場」であるが、会社説明会もそのひとつといえる。「カジュアル説明会」と名付けられた会社説明会は、都内で実施しているもので、お酒を飲みながら役員とざっくばらんに語れる。また、「COMORIVER（コモリバ）」では、社長とサウナに入りながら会社を知ることができる。リラックスした中で会社説明を聞くことで、「温泉道場」をより知ってもらえるという考えから生まれた企画である。

1年を通して受入れを行っているインターンシップは、短期と長期から期間を選択でき、更には無給・有給・単位型インターンを選択することができる。インターンシップの参加者の多くが、その後、同社に就職し、従業員として働いている。

＜インターンシップ受入れ人数の推移＞

	2022 年度	2023 年度	2024 年度 (現在進行中)
参加者数	20 名	8 名	14 名
うち有給インターン	7 名	0 名	7 名

同社提供資料より足利銀行作成

＜会社説明会の様子＞



＜インターンシップの様子＞



同社提供資料より

(3) 経済面での活動

1. 地域活性化

「温泉道場」では、地元との取引を重視し、地域の資源を活用した取り組みで地域経済活性化に寄与している。

【地元の農家と提携した取り組み】

施設内にある売店では、地元で採れた野菜や果物を販売しており、地元の農家や生産者を支援している。施設利用者からは「お風呂に入りにきたら、地元で採れた新鮮な果物が買えた」と、好評である。新鮮でおいしい地元の野菜や果物を提供することで、地元の農家に加え、施設利用者にも喜ばれている。また、地元の酪農家の牛乳や乳製品を使ったスイーツも販売しており、地元酪農家の支援につながっている。この取り組みは、地元の牛乳や乳製品を使用することで、地元の食材の価値を高めるとともに、地域の特産品の認知度向上に貢献している。

施設内のレストランでは、地元の農家と直接契約し、新鮮な野菜を使用した料理を提供している。地元の農業を支援するだけでなく、地域の食材を活かした料理を提供することで、その地域の魅力を伝えている。

【地元業者と提携した取り組み】

施設利用者が使用した館内着やベッドシーツなどの洗濯を地元の個人クリーニング店に委託している。地元の事業者を支援し、地域経済の活性化に貢献している。


また、地元事業者の「お困り事」解決の一翼も担っている。例えば、お風呂 café で開催されたイベントでは、酒蔵で余ってしまったお酒を「温泉道場」が購入し、風呂に入れて日本酒風呂として施設利用者をもてなした。酒蔵支援やフードロスの削減につながる取り組みである。


6. KPIの設定

特定されたインパクトエリア/トピックのうち、環境・社会・経済に対して一定の影響が想定され、「温泉道場」の持続可能性を高める項目について、以下のとおり KPI が設定された。


また、KPI を設定しないインパクトエリア/トピックについても、適切な取り組みがなされていることを、引き続き確認していく。


(1) 環境面

インパクトエリア/トピック	資源強度、廃棄物
インパクトの別	ポジティブ・インパクトの向上
テーマ	環境負荷の軽減
取組内容	既存の不動産を有効活用し、環境負荷の軽減に貢献する
KPI(指標と目標)	・休眠不動産や廃業予定の不動産の再生を、フランチャイズ店を含め毎期 1 件実施する (2024/3 期:0 件)
関連する SDGs	


インパクトエリア/トピック	気候の安定性
インパクトの別	ネガティブ・インパクトの低減
テーマ	気候変動対策
取組内容	施設照明の LED 化による省エネを通じて、気候変動対策に貢献する
KPI(指標と目標)	・2030/3 期までに既存施設の照明を全て LED に切り替える また今後オープンする新施設についても照明を LED とする (2024/3 期:8 施設中 1 施設が LED に切り替え済み)
関連する SDGs	

(2) 社会面

インパクトエリア/トピック	ジェンダー平等
インパクトの別	ネガティブ・インパクトの低減
テーマ	ダイバーシティ経営
取組内容	研修や社内制度の充実を図り、多様な人材が十分に活躍できる職場環境を整備する
KPI(指標と目標)	・2030/3期までに女性の課長級以上の役職者割合を35%とする (2024/3期:29%、5名/17名中)
関連するSDGs	

インパクトエリア/トピック	雇用
インパクトの別	ポジティブ・インパクトの向上
テーマ	雇用創出
取組内容	継続的な採用を通じて、雇用創出に貢献する
KPI(指標と目標)	・每期継続して新卒10名以上の採用を行う (過去3期の平均採用人数:8人)
関連するSDGs	

(3) 経済面

インパクトエリア/トピック	零細・中小企業の繁栄
インパクトの別	ポジティブ・インパクトの向上
テーマ	地域活性化
取組内容	地域の事業者との継続的な取引を通じて地域活性化に貢献する
KPI(指標と目標)	・「温泉道場」が地盤とする埼玉県内で取引する事業者数を 2030/3 期までに 210 社以上とする (2024/3 期:197 社)
関連する SDGs	

7. マネジメント体制

「温泉道場」では、本ファイナンスに取り組むにあたり、山崎寿樹代表取締役社長と明石和彦常務取締役が中心となり、自社の事業活動の棚卸を行い、インパクトリーダーやSDGsとの関連性について検討したうえでKPIを設定した。

本ファイナンス実行後においても、山崎寿樹代表取締役社長を最高責任者、明石和彦常務取締役を実行責任者として、全従業員が一丸となってKPIの達成に向けた活動を実施する。

<KPIの達成に向けた活動の実施体制>

最高責任者	代表取締役社長 山崎 寿樹
実行責任者	常務取締役 明石 和彦

8. モニタリング

本ファイナンスで設定した KPI の進捗状況については、「温泉道場」と足利銀行の担当者が定期的に会合の場を設け、共有する。会合は少なくとも年に 1 回実施する他、日々の情報交換や営業情報の場を通じて実施する。

足利銀行は、KPI 達成に必要な資金およびその他ノウハウの提供、あるいは足利銀行の持つネットワークから外部資源とマッチングすることで、KPI の達成に向けてサポートを行う。

モニタリング期間中に達成した KPI に関しては、達成後もその水準を維持していることを確認する。なお、経営環境の変化などにより KPI を変更する必要がある場合は、「温泉道場」と足利銀行が協議のうえで、再設定を検討する。

本評価書に関する重要な説明

1. 本評価書は、足利銀行が「温泉道場」から提供された情報と、足利銀行が独自に収集した情報に基づき、現時点での計画または状況に対して評価を実施しており、将来におけるポジティブな成果を保証するものではありません。
2. 本評価を実施するにあたっては、国連環境計画金融イニシアティブ (UNEP FI) が提唱した「ポジティブ・インパクト金融原則」に適合させるとともに、ESG 金融ハイレベル・パネル設置要綱第2項(4)に基づき設置されたポジティブインパクトファイナンスタスクフォースがまとめた「インパクトファイナンスの基本的考え方」に整合させながら実施しています。なお、JCR から、本ファイナンスに関する第三者意見書の提供を受けています。
3. 足利銀行は、本評価書を利用したことにより発生するいかなる費用または損害について一切責任を負いません。

<本件に関するお問い合わせ先>

株式会社足利銀行

法人コンサルティング部 次長 竹内 幸子

法人コンサルティング部 部長代理 本郷 徳松

〒320-8610

栃木県宇都宮市桜4丁目1番25号

TEL : 028-626-0789