

### 第3回日投資フォーラム

円卓会議「サービス分野(通商とツーリズム)への投資」における演説

投資金融会社「メトロポール」と企業グループ「MGSN」の共同プロジェクトのプレゼンテーション

「モスクワとペテルブルグにおける温泉施設チェーンの構築」

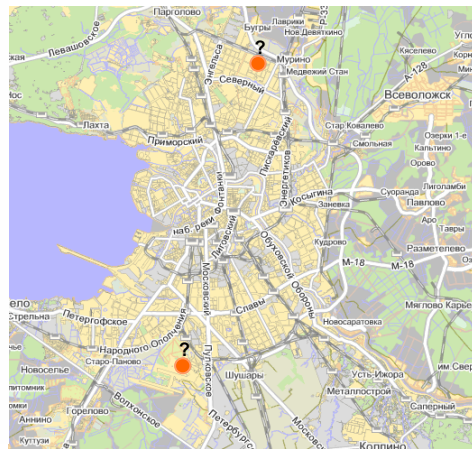
# 温泉施設チェーンの構築プロジェクト:イニシエーション

モスクワ、サンクト・ペテルブルグに於ける温泉

モスクワ



サンクト・ペテルブルグ



投資金融会社メトロポールと企業グループNGSNは、モスクワとサンクトペテルブルグにおける温泉ネットワークの構築プロジェクトを提案致します。

このプロジェクトのアイデアは、ロシアと日本の温泉やパーニャ(ロシア風の蒸風呂)好きの人々の間での実りある文化交流の結果として生まれました。

プロジェクトの根底をなしているのはロシアと日本の文化の統合です。

温泉施設は、両首都の都会化された領域の開発プロセスの中で我々が建設しているもので、現代的なエコロジーな施設であり、活力を取り戻し、健康を増強し、そして人々が余暇を文化的に過ごすことを目的に設計されています。

温泉施設の核となるのは、ロシアと日本のお風呂です。

我々は、温泉施設が、モスクワとサンクトペテルブルグという現代のメガポリスの中で生活する人々に、同時に1つの場所で2つの古い温泉の伝統を楽しみ、それらの伝統に浸るというユニークな可能性を与える場所となるものと考えております。

温泉の暖かいお湯につかったり、入浴施設を訪れることは、それを欲するすべての人々に軽快な気分と自由、エネルギーと活力をもたらします。

温泉施設はモスクワとサンクトペテルブルグの様々な地区に立地しており、その庶民的な値段とあいまって、都会っ子にとって温泉とパーニャが利用しやすいものとなっているのです。

モスクワやペテルブルグの人々、そしてロシアのその他の都市の人々が2つの偉大な国民の長年にわたる伝統に触れることが、このプロジェクトの主な目的です。

我々はまた、日本の友人達が温泉とサウナを訪れることによって、子供のころから馴染んだ温泉や風呂を思い出し、ロシアでもふるさとにいるかのようにくつろげるものと期待しています。

- プロジェクトの目的は商業ベースで温泉と風呂に関連したサービス市場に大々的に進出することにあります。
- 幅広い市民層のために、新たな複合的サービスの利用性を確保することが、プロジェクトの社会的ミッションです。
- 市場の類似のサービスと比較して「原則的に新しい質の」施設を建設することが、プロジェクトの戦略です。
- 本プロジェクトの目的とミッションは、温泉施設チェーン構築の必要性、そして同様に温泉施設をエコノミーなセグメントへとポジショニングする必要性を宿命的に決定付けています。
- プロジェクトの商業的性格から、消費モデルと国民の支払い能力レベルを考慮することが求められます。
- プロジェクトの実現段階：組織面の準備、マーケティング調査、地所にかかる所有権の取得、設計前の準備および設計準備、施設の建設とエンジニアリング、管理会社の設立、施設の技術的・商業的運営。
- 開発のための場所の選択は、それぞれの地所の最良で最も効果的な利用と、それぞれの地所の競争環境の分析に基づき行われます。
- 設計前の地所の準備は、敷地内に自動車の駐車場を配置する必要性と施設の工学的保障に対する高い要求を踏まえて行われます。
- 施設の設計は、機能的設計の技術に関する温泉の特殊性を踏まえて行われます。
- 施設の建設には、エコロジーな技術、そして資材が使用されます。
- 施設のエンジニアリングは、システムの統合技術に関するハイテク要素をベースにして行われます。
- 施設の技術的・商業的運営は、ISO9001の品質基準に則って行われます。
- プロジェクト管理はPMI基準に基づき行われます。

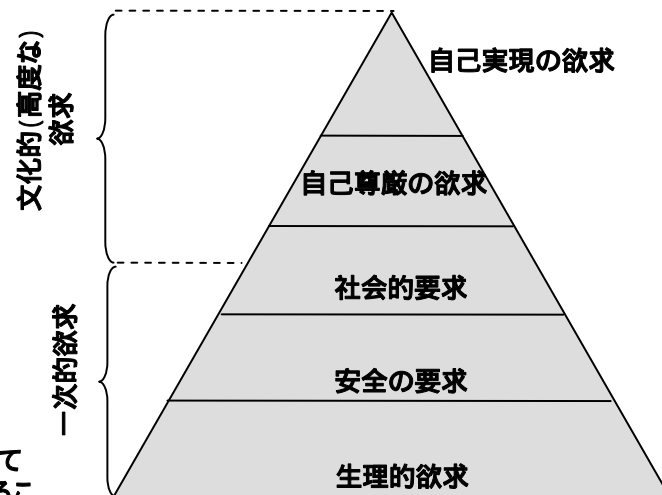
# プロジェクトの現実性と科学的根拠

温泉施設が提供するサービスの消費モデルは、以下により規定されます。

- 人間の基本的ニーズ
- その国で育まれた温泉文化の伝統
- 他国からもたらされた伝統
- 国民の人口構造
- 国民の社会構造
- 家計の収入レベル
- サービス消費の実践と経験
- 市場の各セグメントにおける競争水準
- 世界的傾向と世界の消費傾向

## 休息とリラクゼーションは人間の基本的欲求

主な基本的欲求は、人間の生理的欲求(食事、睡眠、休息など)です。基本的な生理的欲求が満たされて初めて、人間は他の社会的・文化的欲求を満たすことができるのです。つまり、社会の完全な一員であることができるのである(A.マスローの欲求のピラミッドをご参照下さい)。



## 歴史的参考資料



「風呂の歴史」- A.ルビノフ

人類はすでに古代から温泉の湯気と温泉につかることの治癒的效果に気づいていた。

風呂の伝統を詳しく調べてみると、古代から人類は風呂を生活に取り入れていたことが分かる。なぜなら風呂は欠くことのできない生命の欲求に応えるものだからである。\*

社会の発展に伴い、風呂についての捉え方も変化し、風呂は社会的意義を獲得した。

### 風呂の伝統の発展の歴史

•風呂の歴史は古代エジプトにさかのぼる

•入浴の古き伝統は東洋にも存在した(すでに「今世紀の初頭に日本人が米穀と灰汁を混ぜたもので入念に体を洗い、そのあとで、お湯の満たされた木の桶の風呂につかっていた」ことは、考古学的発見が証明している)。

•特別な公共風呂(鉱泉、温泉)がローマ帝国に登場した。

•ローマ帝国の拡大に伴い、風呂文化の伝統が普及した。ドイツのバーデン・バーデン、イギリスのバース、チェコのカルロビバリなどである。

•十字軍の遠征はヨーロッパの風呂文化を復活させ、豊かにした。

•18~19世紀、公共風呂は世界中で同時代の人間におなじみのものとなった。しかしそれぞれの国で風呂に入る伝統は異なる。

# ロシアおよび他の国々における温泉や風呂の伝統的な入浴方法

## ヨーロッパの入浴の伝統

- 20世紀、鉱水や泥などに関連したサービスを行う保養地に温泉が普及した。
- 現在、温泉は自然の特殊性に伴う地理的条件にかかわらず設けられている(都市やホテル、多機能の娯楽複合施設の中)

## 温泉の運営形態

- ウェルネス・スパホテル(健康に特化)
- Bad(ドイツ、オーストリア、スイスの鉱泉保養地に普及)
- ヨーロッパの都市における温泉チェーン



## ロシアの入浴の伝統

- ロシアのパーニャについての初期の記述は5 - 6世紀の年代記から見られる。
- 古代のロシアのパーニャには、モヴィ、モヴニャ、ムイリニャなど多くの呼び名があった。パーニャという呼び名はラテン語に由来する。
- 我々の祖先は昔からパーニャの治癒し、きれいにする力を信じていた(ロシアのパーニャの発生)。パーニャは病気や災い、すべての悪いものを克服する最良の手段であると常に考えられてきた。時とともに、パーニャへの誘いは、もてなしの印となっていた。お客はまずパーニャへ案内され、それから食事を振舞われ、床に就いたのである。
- 古代のロシアのパーニャは小さな丸太小屋で、天井の下にひとつだけ窓がついていた。丸太の間の隙間は普通、樹脂や苔でふさがれていた。隅っこに大きな石造りのペーチカ(炉)があり、その中では火が燃え、パーニャそのものと炉の上に置かれたサウナ石を暖めた。またパーニャには水の入った桶が置かれていた。石が熱くなると火は消され、その石に水がかけられた。扉と窓はしっかりと閉め切り、床に座ったり横になったりして湯気をあびた。上段で汗を流すことができたのは丈夫でパーニャの経験のある人間だけだった。なぜならその温度は100度に達することもあったから。普通、パーニャは水源の近くに設けられた。冬、パーニャの後人々は裸で外に飛び出し、氷にくりぬかれた穴に潜ったり、たわしてこするように、雪で体をこすった。一方夏には、冷水を浴びたり、また水の中に飛び込んだりした。
- ピョートル1世は、パリやアムステルダムを訪れた際に現地に兵士のためのパーニャを建設するよう指示し、ロシアのパーニャをヨーロッパへ広めた。ナポレオン戦争後、ロシア軍の兵士たちは解放されたすべての国々にパーニャを建設し、現地の人々にパーニャへの入り方を教えた。
- 19世紀の始めモスクワにはすでに私営のパーニャが1500、公営のパーニャが70数えられた。20世紀の始めにはどの病院や治療施設にも蒸気風呂が備えられており、リウマチや痛風、むくみ、肥満などの患者の治療に使われた。



## トルコ風呂(ハمام)の伝統

- トルコ風呂またの名を「ハمام」は、ローマの「テルマン」に由来する。アラブ人たちはローマ人の風呂の建設方法を学び、コンスタンチノーポリで、この風呂は「ハمام」、トルコ風呂としてお目見えした。
- 「ハمام」の大理石の寝椅子、床、壁は、暖かい空気で暖められ、湯気をたてるために水がかけられた。マッサージとリラックス効果を持つ大理石の特性が組み合わさり、すばらしい治療効果がもたらされた。東洋諸国の暑い気候の中ではトルコ風呂に定期的に足を運ぶことは、風邪、心臓病、血液病などの多くの病気の予防となった。



# アジアの温泉・風呂の伝統

## 韓国の入浴の伝統

- 韓国の入浴は、全世界に広がる伝統的な入浴とは大きく異なる。
- 基本的に韓国の風呂は低温(40 - 50度)で乾燥している。こうした風呂の中にも、むしむした熱気は感じられない。このため、サウナの苦手な人でも、心配することなく入浴することができる。
- 低温のサウナを建築する際、しばしば黄土、「聖なるミネラル」、「松のミネラル」が使用される。赤外線を照射し、マイナスイオンを発生させることにより、血行を良くし、あかを落とし、新陳代謝を活性化するなど、風呂は健康や美容の上での様々な機能を果たしている。



## 日本入浴の伝統

- 日本における入浴は常に宗教と密接に結びついていた。日本人にとっての風呂屋通いは、宗教的意味があった。神道では、肉体的な穢れを落とすことは、多くの災難から守るものと考えられている。
- 最古の中国の記録では、日本人は非常に清潔好きで、自然の温泉で定期的に入浴することが驚きをもって指摘されている。毎日入念に洗うことは、遺伝子レベルで日本人に根付いた習慣である。
- 日本の風呂は、ロシアの蒸気風呂やフィンランドのサウナのように、すでに紀元前に現在の姿を獲得していた。



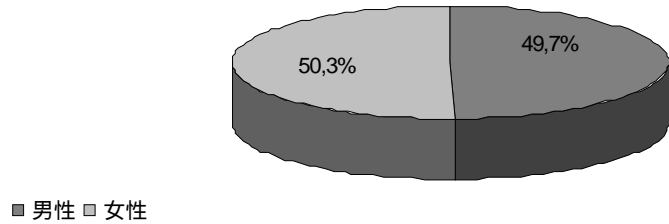
## 温泉施設の運営形態

- 温泉(温泉のある浴場)
- 銭湯(公衆浴場)

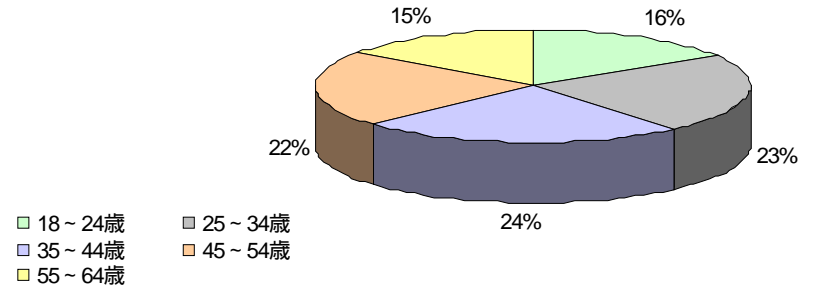


# 温泉サービスの消費者の量的特性\*

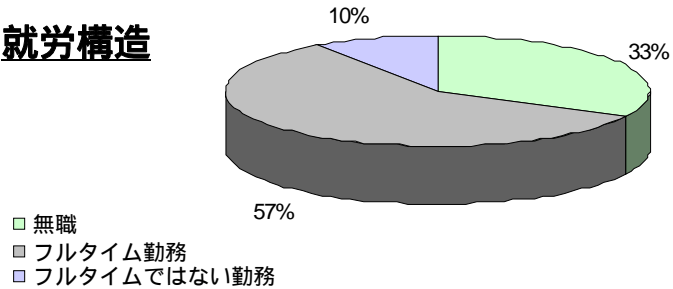
## モスクワ市の人口構造 性別構造



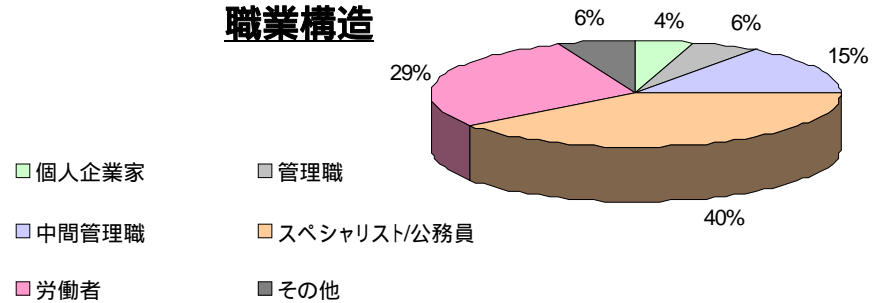
## 年齢構造



## 就労構造



## 職業構造



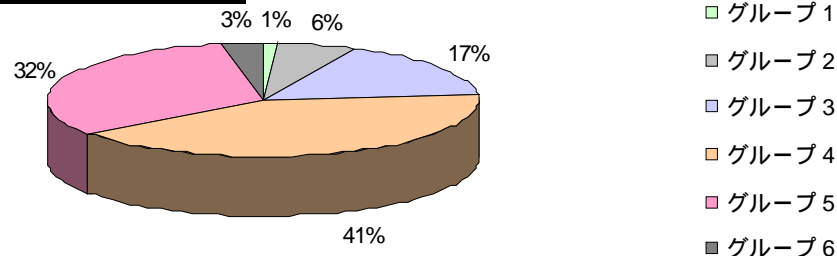
\* 企業グループMGSNの依頼に基づく、AC Nielsen の調査(CATI-2000, 2008)

# 収入と所得(モスクワのデータ)

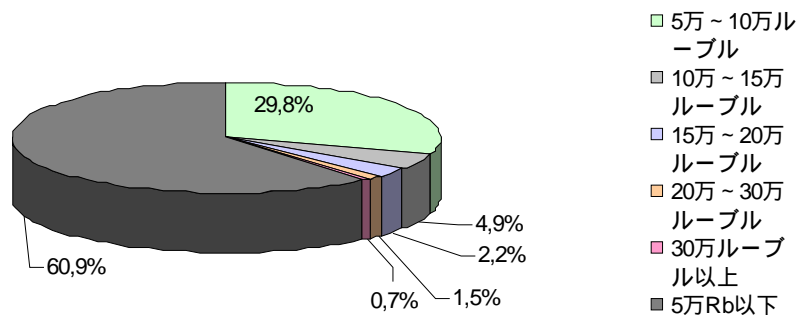
## 経済状態によるグループ

グループ 1	食料を買うのも経済的に困難
グループ 2	衣類を買うのが経済的に困難
グループ 3	オーディオ・ビデオ・家電を買うのが経済的に困難
グループ 4	自動車を買うのが経済的に困難
グループ 5	住まいを買うのが経済的に困難
グループ 6	住まいを買うことができる 3%

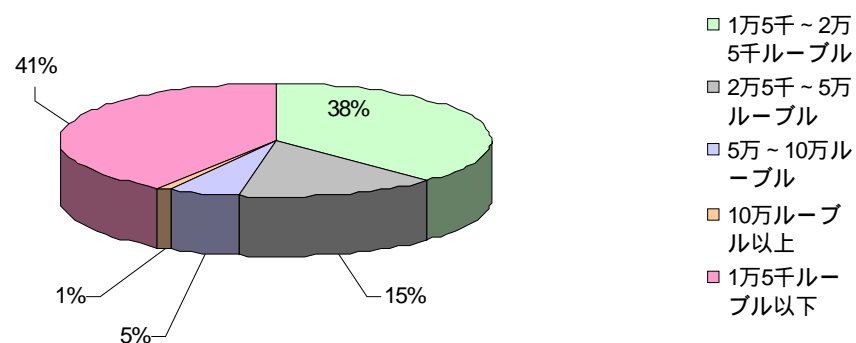
## グループ毎の収入



## 家庭の収入

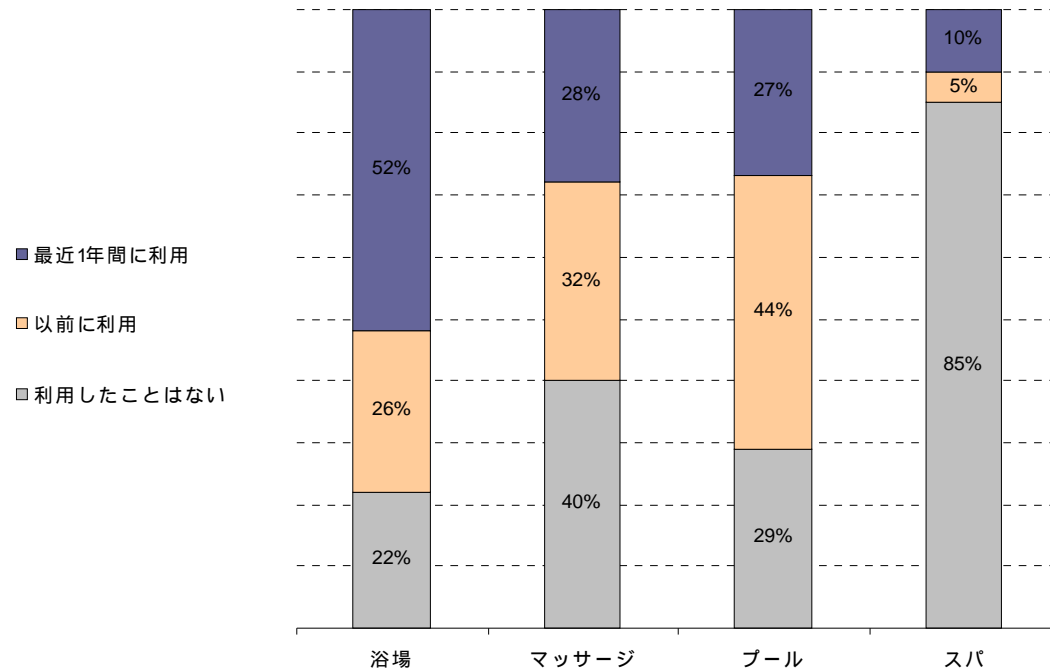


## 家庭の一人当たりの収入

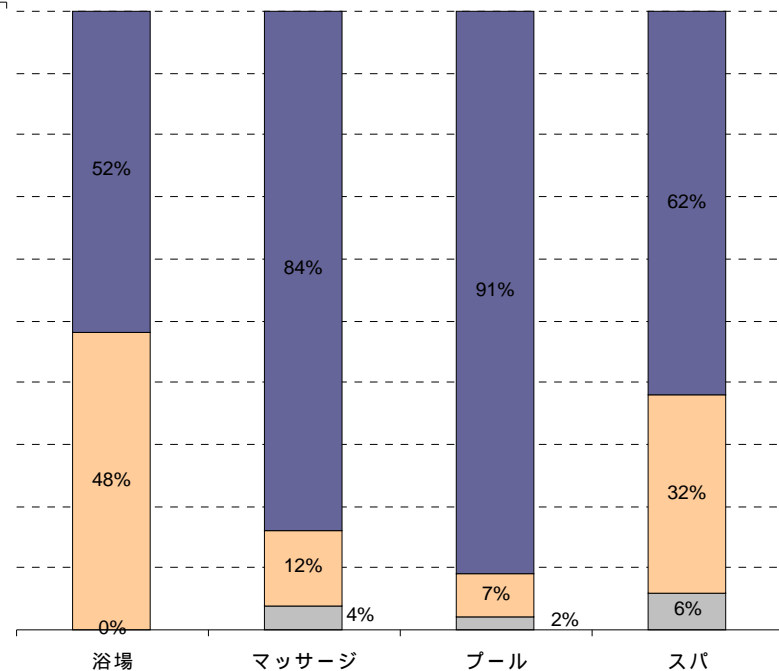




# プール、浴場、マッサージ、スパなどのサービス消費の経験とタイプ(モスクワのデータ)



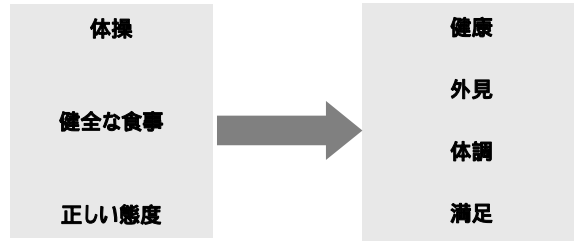
- 商業的施設の利用または福利厚生としての利用
- 家での利用
- 外国での利用



# 消費の世界的トレンド、発展の傾向、競争

21世紀の世界的トレンド:消費の基本的動機は満足

フィットネスはウェルネス\*に形を変えつつある。



## ウェルネスの3つの次元

社会的側面

- 人々との関係
- グループへの参加

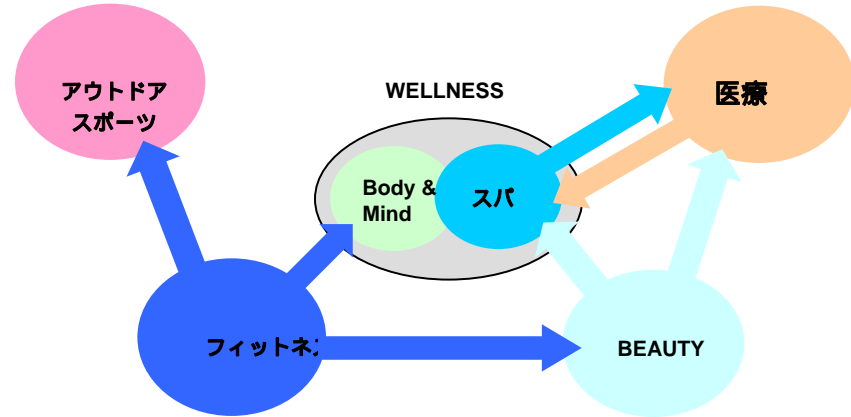
心理的側面

- 自己評価
- 人生の喜び

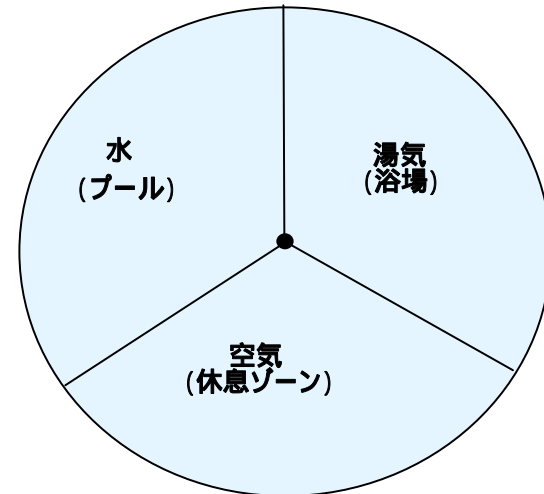
肉体的側面

- 体重管理
- 外見
- イメージ

## フィットネス、ウェルネス、スパの発展傾向

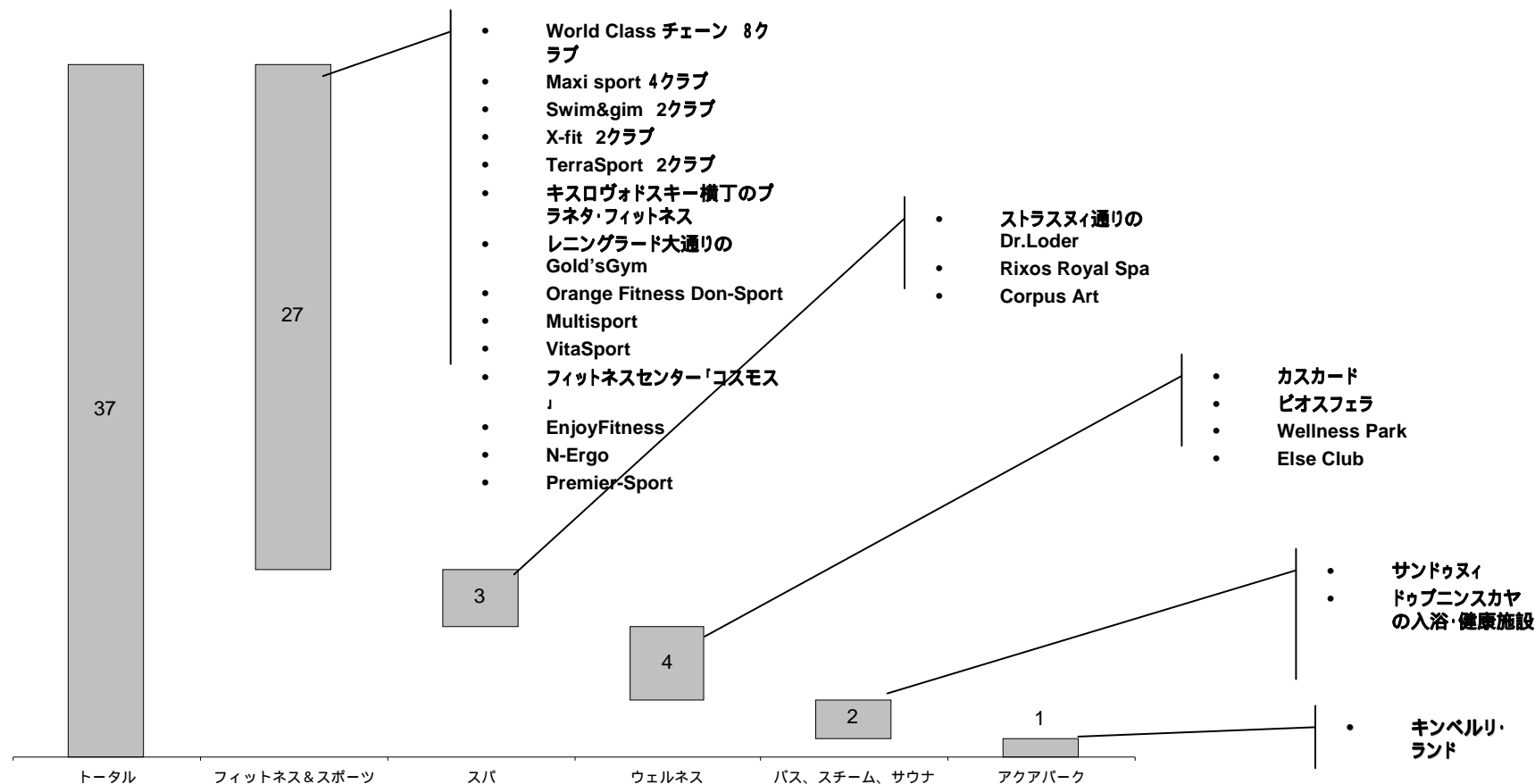


## 温泉は3つの要素の統合



\*ウェルネスは、感情的な落ち着きと良好な体型を達成することを可能にする健康システムで、その中には様々な体操、リラクゼーション、正しい食事、セルフケアが含まれる。

## モスクワにおける温泉の競争環境



温泉施設のライバルとして、以下の条件にあてはまる市場参加者が検討された。

- モスクワ市内に立地
- 施設の総面積が1500平方メートル以上
- プール(入浴場)がある
- スパと入浴を提供する施設

# 温泉のコンセプト

## 仕様書

- ひとつの場所で、アクア、風呂、温泉サービスを提供する。

## 温泉施設(ATK)の規定

- 温泉施設(ATK)は、人々の気持ちをよりよくするための温泉、アクアサービスの総体である。

## サービス

- アクアサービス(プール、様々な温度のプール・ハイドロマッサージのプール、娯楽シャワー)
- 風呂(ロシア風、日本風、フィンランド風、トルコ風、ローマ風など)

## マッサージ

## スパ・サービス

## エステ

## 食事サービス

## 休息・リラクゼーションゾーン

## 消費者

- サービスの消費者は、自らの心身の健康に気を使う中産階級の人々。

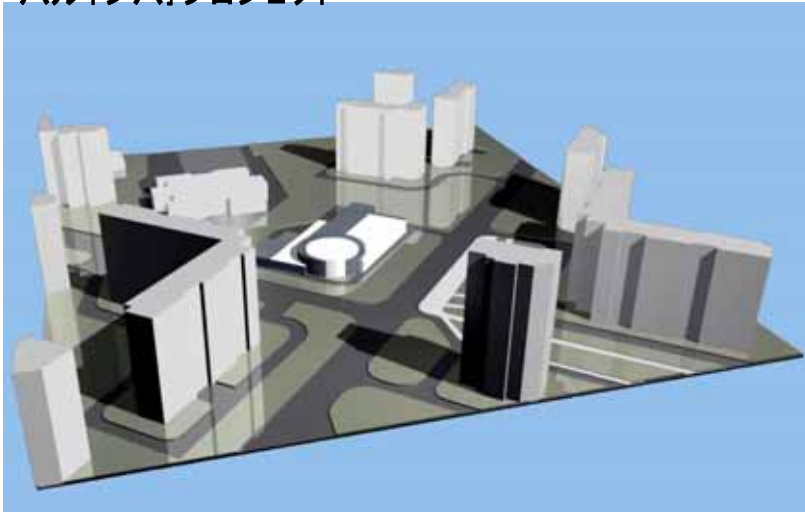
## 消費者の行動

- 受動的休息と生活に代わるものの模索
- 家族全員の健康の可能性
- 文化的に余暇を過ごす手段
- 様々な世代の人と静かにくつろいで交流することによる社会化
- 民主主義(「風呂場ではみな平等」)

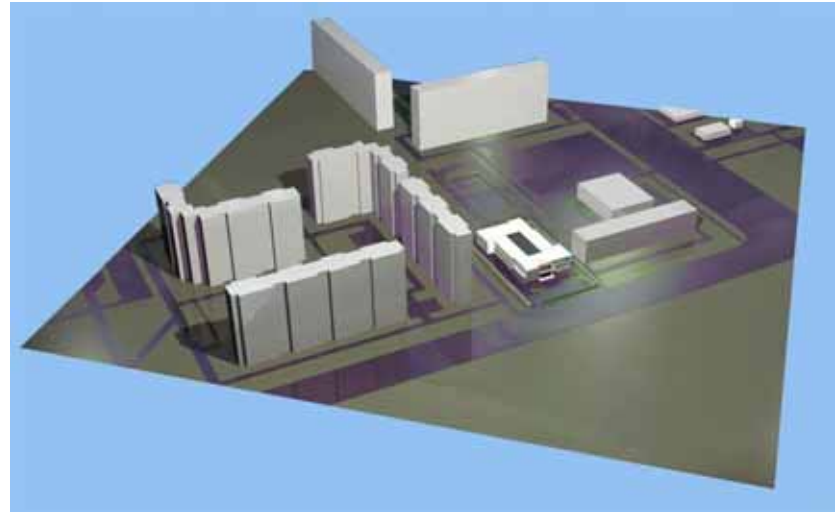


# 温泉施設の立体図(概要)

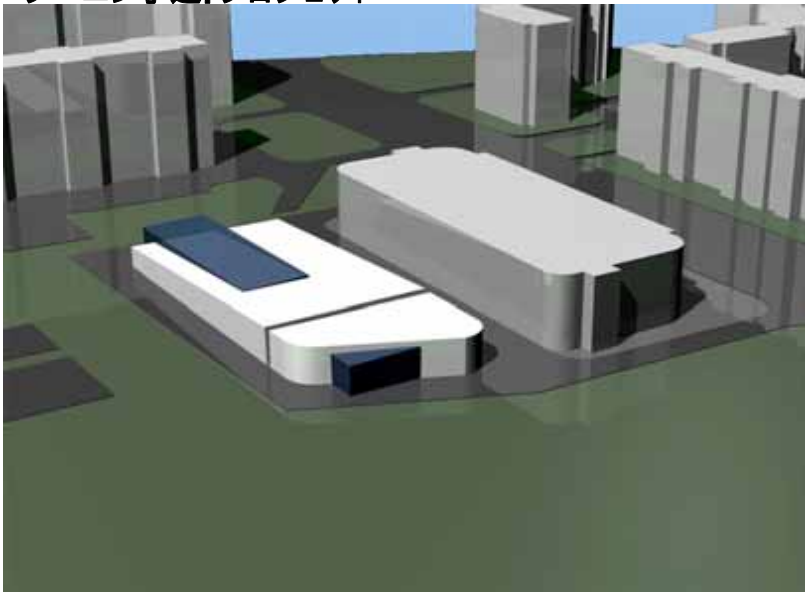
「バリシハ」プロジェクト



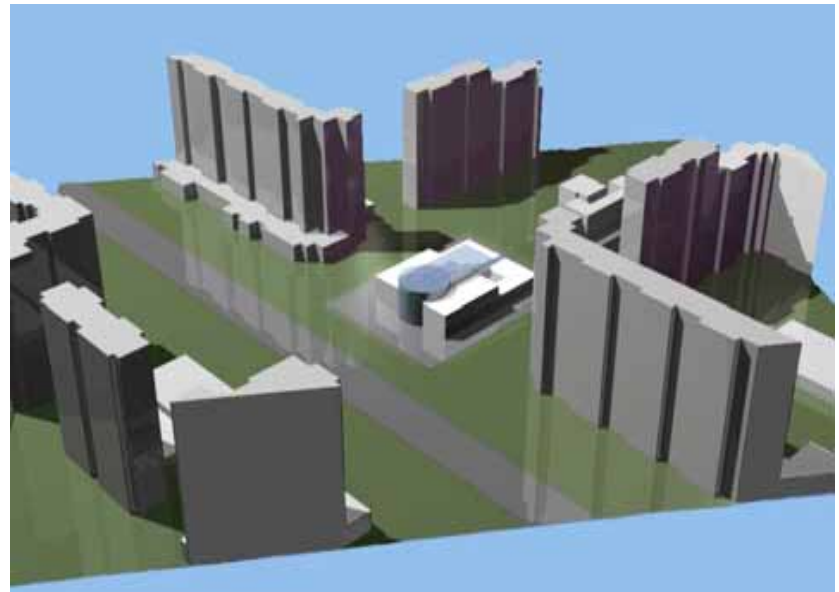
「ミチューリンスキー」プロジェクト



「ブーニン小道」プロジェクト



「マリンスキー・パーク」プロジェクト



# 温泉施設チェーン開発プラン

現時点でモスクワ市で4つのプロジェクトが実現されている。

現行のプロジェクト

- ・ミチューリンスキー大通り107等39b室(面積5300平方メートル)
- ・バルイシハ通りvl.24(5500平方メートル)
- ・ブーニン小道通り14棟5A(2700平方メートル)
- ・マリンスキー・パーク6、25棟(13000平方メートル)

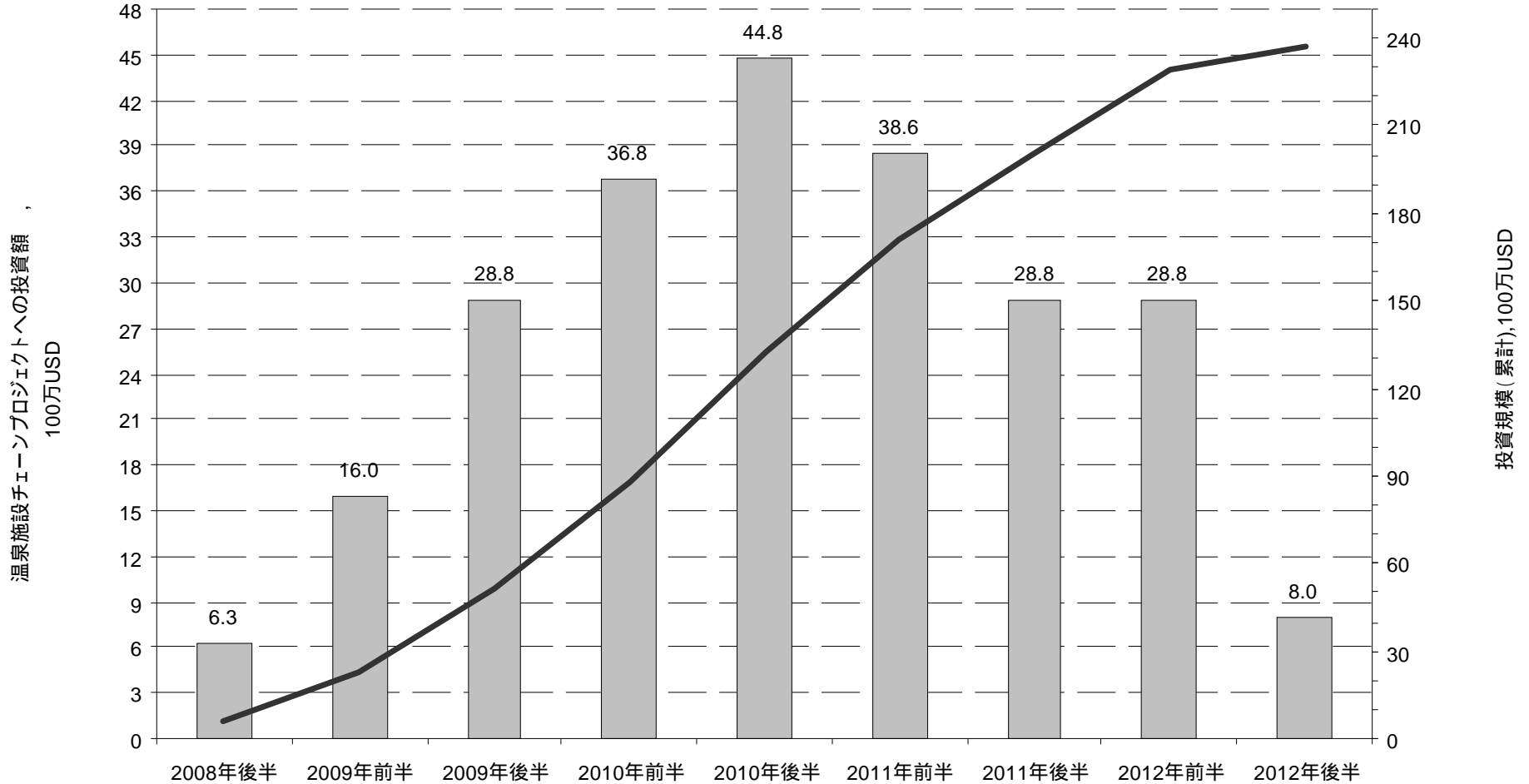
セント・ペテルブルグに総面積が最大13000平方メートルの2つの地所を購入することが計画されている。

 開発期  
 稼働期



# 温泉施設チェーンの構築プロジェクトへの投資

温泉施設プロジェクトへの投資はおよそ2億3700万ドル  
投資予定は以下ようになる。



プロジェクトの経済効率の計算に従って、

- ❖温泉施設は年間10万人にサービスを提供します。\*
- ❖温泉施設チェーンの連結売り上げは、年間1億1800万ドルとなります。
- ❖温泉施設の採算性は、平均で34%となります。
- ❖温泉施設チェーンの連結利益は、年間4000万ドルとなります。
- ❖投下資本の回収期間は7年半です。

\*温泉施設ATKチェーンの効率性の計算は、面積と施設の魅力の総指数に基づき算定されている。



## 予想される経済的・社会的効果

---

**「他に何も手がないとき、暖かい風呂は多くの病を治してくれる」 ヒポクラテス**

**「風呂の建設は、国家の義務である」 プラトン**

- プロジェクトが完全な形で順調に実現されれば、商業的效果および社会的効果があるものと発起人達は見込んでいます。
- ❖ 温泉サービスは、モスクワやサンクト・ペテルブルグの市民、続いてロシアのほかの都市の住民に求められるようになるでしょう。
- ❖ 都会人が温泉施設を訪れることは、健康に重要な効果をもたらします。
- ❖ 温泉施設の営業は、十分に収益の上がる、且つ安定したビジネスとなります。
- ❖ このセグメントにおけるパイオニア企業としての例に、他の企業家たちが追随します。
- ❖ ロシアの温泉施設の数が増加するでしょう。
- ❖ 入浴に関連する新たなサービス分野が出現します。
- ❖ 温泉ビジネスの諸問題の解決を促進し、共通の質的基準を維持する自己規制機関(SRO)が出現します。
- ❖ 温泉施設の設計・建設のための規格が作成される(SNiP SanPIN、地域の設計基準、技術規定)。
- ❖ 地方自治体は、自らの地区での将来的な温泉施設の建設を支援します。
- ❖ 連邦構成体と地方自治体は、温泉施設の建設に地所を割り当てるでしょう。
- ❖ 温泉施設の建設に関する義務を受け入れる企業家は、非効率的な公共・日常サービスの企業やスポーツ・健康施設を、温泉施設に改造するために売却するでしょう。
- ❖ 温泉施設の建設と稼働分野における官民パートナーシッププログラムが策定・実現されるでしょう。
- ❖ ロシアは、今の世代と未来の世代の健康に配慮する国々の中で相応の位置を占めます。