

2018年度
プロジェクト報告書

指導教授：村上 健一郎 教授

題名：整骨院業界向け時間当り採算 KPI による
経営改善メソッド

法政大学大学院

イノベーション・マネジメント研究科イノベーション・マネジメント専攻

専門職学位課程

ビジネスプラン型

学生証番号：18W0101

氏名：飯塚 伸之

目次

第1章 序論	3
第2章 業界の状況	4
第1節 対象業界と資格者	4
第2節 市場分析	5
第3章 整骨院業界の課題	7
第1節 主要な3つの課題	7
第2節 インタビューによる課題の検証	8
第1項 なないろ整骨院	8
第2項 わらく鍼灸整骨院	9
第3項 白山はりきゅう整骨院	10
第3節 既存のアプローチ	10
第1項 従来のフレームワークに基づくアプローチの問題	10
第2項 MPC (Micro Profit Center) 手法に基づくアプローチの問題	11
第4節 時間当り採算のサービス業への適応	12
第1項 サービス業の特徴	12
第2項 サービス業への適用上の課題	12
第3項 UTOPIA 手法の考案	13
第4章 整骨院向けソリューション UTOPIA 手法	14
第1節 UTOPIA 手法の概要と特徴	14
第2節 UTOPIA 手法の2つのKPI	15
第1項 2つの時間当り採算	15
第2項 2つの視点によるタイプの把握	16
第3項 4つのタイプへの対処	17
第3節 実施プロセス	19
第1項 記入フォーマット	19
第2項 運用フロー	20
第4節 まとめ	21
第5章 UTOPIA 手法の検証	22
第1節 トライアル対象企業の概要	22
第2節 トライアルの概要	23
第3節 UTOPIA 手法の適用	24
第1項 記入経過	24
第2項 適用上の制約	25
第4節 検証結果	26
第1項 曜日ごとの課題分析	26
第2項 発見した2つの課題	27
第3項 手待ち時間の分析	28

第5節	フィードバックによる改善	29
第1項	効率化による改善	29
第2項	集客の改善策	31
第6節	効果	33
第1項	効率化	33
第2項	集客	35
第7節	まとめ	35
第6章	財務予測	36
第1節	市場規模	36
第2節	競合分析	36
第3節	4P戦略	39
第1項	Product（製品）戦略	39
第2項	Price（価格）戦略	39
第3項	Place（流通）戦略	40
第4項	Promotion（販促）戦略	40
第4節	事業展開のシナリオ	41
第1項	財務予測の条件	41
第2項	展開シナリオ	42
第5節	今後3年間の財務諸表	43
第1項	損益計算書	43
第2項	貸借対照表	44
第3項	キャッシュフロー計算書	45
第7章	結論	46
	謝辞	47
	図表一覧	48
	図一覧	48
	表一覧	49
	参考文献	50

第1章 序論

本研究の目的は、中小企業の整骨院の経営上の問題である自費診療（自由診療・保険外診療）への移行、生産性の把握、継続顧客の維持という課題を解決することである。

中小企業の整骨院では、同業者・隣接業界との競争が激化していくなか、療養費請求の厳格化が進んでいる。このことから、収益確保が厳しくなり、労働環境の悪化へと繋がっている。ところが、中小企業の整骨院の経営者は、施術者の経験のみしか有さず経営の知識がないので、この環境の問題に対応できなくなっている。

実際に、大企業の整骨院では、資金面での余力があり、コンサルティングなど、いくつかの経営改善手法が適用されているため、経営と施術の分離が出来ている。しかし、中小企業の整骨院では、既存の経営改善手法は大企業向けや製造業ベースにしたものが多く適用は困難である。さらに、経営と施術の分離ができておらず、経営の知識が不足しており、経営にかける時間もない。

そこで、簡易な単位時間志向の生産性指標分析である UTOPIA（Unit Time Oriented Productivity Indicator Analysis）手法を考案した。これは、生産性と集客の効率性に関する時間当り採算を KPI とするもので、簡易な経営改善を可能とする。

本手法には 3 つの特徴がある。

第 1 の特徴は、分析と把握が容易なことである。2 つの時間当り採算である生産性と集客の効率性という 2 つの時間当り採算性を、グラフで可視化することにより、経営者は並べて見るだけで経営状況が把握できる。

第 2 の特徴は、効率と集客が分離して把握することができる点である。集客とサービスという 2 つの要素から構成されるサービス業への適用が可能になり、問題の所在が分かるようになった。

第 3 の特徴は、簡単な運用ができることである。中小企業の整骨院の経営者でも、簡易な利益管理項目の記入シートと、スマートフォンなどを使用した写真の送付だけで済むため、毎日簡単に運用できる。

この 3 つの特徴により、中小企業の整骨院の経営者でも毎日簡単に実行して日次で経営数値の把握が可能になる。

本研究では、まず切実な課題の検証として中小企業の整骨院経営者にヒアリングをおこなった。ヒアリング調査からは、想定した切実な課題と、本手法の必要性が確認できた。次に、切実な課題に対する解決方法である UTOPIA 手法を適用し、トライアルによる検証をおこなった。その結果、適用企業の課題である効率化・集客という課題に対して、経営者の気付きや意識の変化、および自発的な業務改善活動の促進という効果が確認できた。さらに、中小企業の整骨院経営者でも分かる簡易な方法なため、自主的な経営改善がおこなわれるということが分かった。

本研究の UTOPIA 手法は、中小企業の整骨院を対象として考案したが、トライアルを実施したことにより、同じビジネスの形態をとるサービス業界にも展開できる。

第2章 業界の状況

本章では、本プロジェクトの対象である整骨院業界および、隣接する業界について説明していく。そして、市場分析と競合分析を通して整骨院業界の現在の状況について確認する。

第1節 対象業界と資格者

本プロジェクトの対象である整骨院の定義は、日本産業分類上では「あん摩マッサージ指圧師・はり師・きゅう師・柔道整復師の施術所」に含まれる。これは、あん摩マッサージ指圧師・はり師・きゅう師および柔道整復師がその業務を行う事業所をいう。これらの者が出張のみによってその業務を行う場合も含む。

整骨院は、接骨院、古くは、ほねつぎ院ともいい、骨折、脱臼、打撲、捻挫、筋や腱の損傷などの治療（柔道整復）を行うところである。柔道整復とは、注射や投薬などを行わず、患者とコミュニケーションをとりながら施術を行い、痛みを取り除き健康を回復させる治療法をいう。柔道整復師は、厚生労働大臣より付与される国家資格で、柔道整復師が経営する整骨院は公的に認められた機関であり、治療には健康保険を使うことができる。

従来、整骨院は、骨折、捻挫、打撲等の外傷を負った患者および高齢者層が主体であったが、最近では腰痛、肩こりなどに悩むOL、会社員、学生などが急増しており市場は広がりを見せている。これにより、手技によるマッサージ・ストレッチなどを主体とする整骨院も増加している。

整骨院業界とその隣接する業界を図 2.1 に示した。このように、行える業務範囲は広く、医師を中心とする医療業界や整体やカイロプラクティックのリラクゼーション業界、エステやアロマセラピーの美容業界、スポーツトレーナーによるスポーツ業界などと隣接し関わっている。

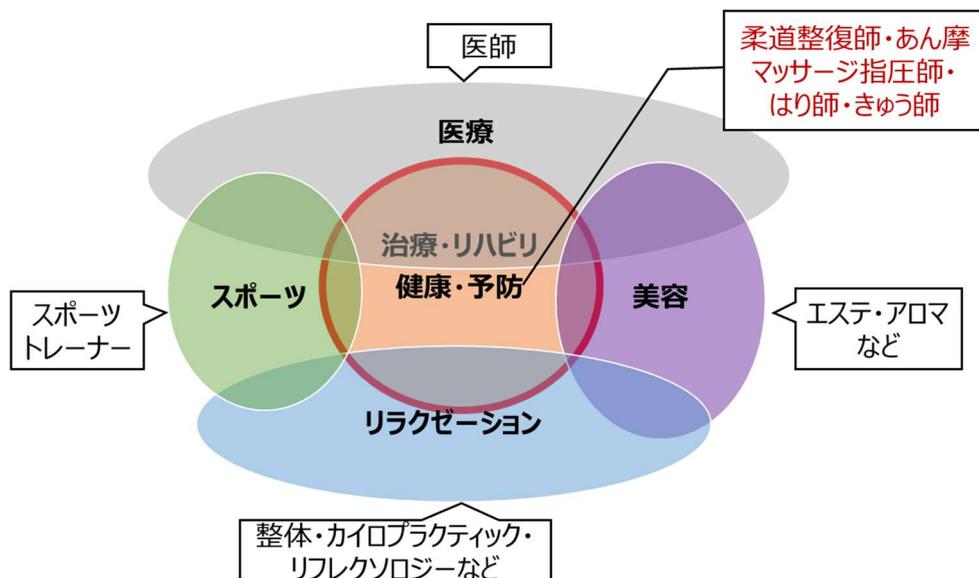


図 2.1 : 整骨院を取り囲む業界 (筆者作成)

整骨院を開業するためには、柔道整復師の有資格者を必要とする。柔道整復は、あん摩マッサージ指圧師、指圧、鍼灸などとともに医療類似行為とされ、それぞれの国家資格を有する者のみが行うことができる業である。他方、整体、カイロプラクティック等については、その資格は民間のものであり、医療類似行為は行うことができない。

整骨院業界と隣接業界に関わり、かつ、手技を用いる施術者のカテゴリーを表 2.1 に示した。本プロジェクトでは、施術者のカテゴリーにおける有国家資格者を対象とする。

表 2.1：対象となる国家資格者（筆者作成）

資格区別	カテゴリー	保険適用	保険外(自費)
有国家資格	理学療法士	○	○
	柔道整復師	○	○
	はり師・きゅう師	○	○
	あん摩マッサージ師	○	○
無国家資格	整体師	×	○
	カイロプラスティック	×	○
	リラクゼーション	×	○
	スポーツトレーナー	×	○
	エステ・アロマ	×	○
	リフレクソロジー	×	○

第2節 市場分析

市場分析をおこなった結果、整骨院を取り囲む業界では、過当競争が進んでいる。以下にその説明をする。

従来、厚生労働省は柔道整復養成施設の新規開設を制限していた。しかし、平成 10 年に柔道整復養成施設指定規則さえ満たせば設置を認める方針に転換した。学校が増えるとともに柔道国家試験の受験者数も増加を続け、柔道整復師の資格者の数・柔道整復を行う施術所（整骨院）の数とともに急増している。

就業者数の年次推移を表 2.2 に示す。柔道整復師の就業者数は平成 28 年には 68,000 人と増加している。次に施術所等数の年次推移を表 2.3 に示す。柔道整復の施術所は平成 28 年には、48,000 ヶ所と増加している。

このように、この 10 年間で資格者の数は約 1.7 倍、施術所の数は約 1.5 倍にふくれあがっており、過剰供給による同業者との競争と、隣接する他業界との競争は激化している。このことから、収益は厳しくなり従業員の給与を上げる事が出来ず、長時間の立ち仕事での肉体労働と低賃金化、さらにサービス残業の問題につながっており、3 年で 4 割が転職するような労働環境となっている。

表 2.2 : 就業者数の年次推移 ([1]を基に筆者作成)

単位 : 人

	平成18年	平成20年	平成22年	平成24年	平成26年	平成28年	対平成26年	
							増減数	増減率 (%)
あん摩マッサージ指圧師	101,039	101,913	104,663	109,309	113,215	116,280	3,065	2.7
はり師	81,361	86,208	92,421	100,881	108,537	116,007	7,470	6.9
きゅう師	79,932	84,629	90,664	99,118	106,642	114,048	7,406	6.9
柔道整復師	38,693	43,946	50,428	58,573	63,873	68,120	4,247	6.6

表 2.3 : 施術所等数の年次推移 ([1]を基に筆者作成)

単位 : ケ所

	平成18年	平成20年	平成22年	平成24年	平成26年	平成28年	対平成26年	
							増減数	増減率 (%)
あん摩マッサージ 及び指圧を行う施術所	21,822	21,092	19,983	19,880	19,271	19,618	347	1.8
はり及びきゅうを行う施術所	17,794	19,451	21,065	23,145	25,445	28,199	2,854	11.2
あん摩マッサージ及び指圧、 はり並びにきゅうを行う施術所	34,517	35,808	36,251	37,185	37,682	37,780	98	0.3
柔道整復の施術所	30,787	34,839	37,997	42,431	45,572	48,024	2,452	5.4
その他の施術所	3,219	2,892	2,693	3,103	2,862	2,739	△123	△4.3

第3章 整骨院業界の課題

本章では、第一章の業界の状況を踏まえて、大規模展開している整骨院ではなく中小企業の整骨院の課題を考えていく。その中で、仮説として考えた課題を実際の企業へのインタビューをおこなって検証していく。そして、その課題に対して既存のアプローチの課題を検討していき、新しい手法の考案へとつなげていく。

第1節 主要な3つの課題

第一章で説明したように整骨院経営上の主な問題は、以下の3つにまとめることができる。

- (1) 同業者・隣接業界との競争の激化
- (2) 収益確保が厳しくなることで、労働環境の悪化へと繋がっている
- (3) 療養費請求の厳格化

さらに、整骨院経営には、経営の知識、施術の技術、コミュニケーションによる接客力の3つの要素が必要である(図 3.1)。中小整骨院の経営者は、柔道整復師の資格取得後は、病院や整骨院などで施術者として経験を積んでから、または、直ちに施術所の開設をする者が多くなっている。

このことから、経営の知識に対する必要性が増しているが、中小整骨院の経営者は施術と経営を兼務しているために、その忙しさから経営の知識を深めることができず、問題が起きても経営改善に注力できていない。さらに、施術者としての経験のみから経営者となるために、経営の知識が不足している。施術の技術に関しては、隣接業界の国家資格を必要としない施術者に比べ、有国家資格者が中心であるため、技術力はあると考えられる。そして、コミュニケーションによる接客力に関しては、施術者によるばらつきがあり把握が困難である。



図 3.1 : 整骨院経営の3要素 (筆者作成)

これらの問題があることで、中小整骨院の経営上の課題は3つある。

(1) 自費診療（自由診療・保険外診療）への移行

医療費削減のための様々な政策が進んでいる事、不正請求問題が増加し療養費の請求が厳格化している事から、将来的な療養費の減収を見越した自費診療の差別化が必要である。

(2) 生産性の把握

自院での生産性の把握ができていないために、収益の管理につながっていない。そのため、従業員の給与に反映できずに、モチベーションも上がらずに従業員が定着せず育成にもつながっていない。

(3) 継続顧客の維持

同業者・隣接業界との競争が激しくなっている中で、新規顧客の数のみを意識した集客をしている。そのため、継続顧客の維持への意識は少なく、コストの削減や効果的なマーケティングが出来ていない。

第2節 インタビューによる課題の検証

この節では、第一節で説明した課題について、実際の企業である下記3院へのインタビューをした結果を示す。

第1項 なないろ整骨院

(1) 概要

2018年8月24日になないろ整骨院にて、山田院長へ約40分のインタビューをおこなった。その概要を表3.1に示す。

表 3.1 : なないろ整骨院概要（筆者作成）

インタビュー先	なないろ整骨院 山田院長（柔道整復師、鍼灸師）
創業年数と経緯	・創業4か月 ・知人が同場所にて12年間保険診療のみの整骨院を運営していたが、昨年4月に譲り受けて創業
所在地	埼玉県幸手市、幸手団地内、杉戸高野台駅から徒歩7分
営業日時	午前9時～12時半、午後2時半～19時半（土曜は17時半）、 12時半～14時半は予約のみ受付、17時半以降は予約優先
休診日	火曜午後と日曜
従業員	2名 院長（施術）、妻（受付と経理、妻は16時まで勤務）
設備	施術ベッド3台、ウォーターベッド1台、干渉波2台、超音波1台、 近赤外線治療器1台、微弱電流1台、温灸器1台、牽引器1台
1日の平均顧客	15～20人
施術比	保険＋自費＝9：1

(2) インタビュー結果と課題

施術業務が忙しいため、経理に関しては、妻が以前に整形外科で事務員をしていたので全て任せている。そのため、経営に関する数字の把握はしていなかった。今後は、超音波診断装置を導入して、顧客や周囲の医療機関の信頼を得たい。そして、顧客ターゲットは、50代以降の子育てを終えた女性を考えていた。

以下による外部環境の変化から、今後は保険診療に頼らずに自費診療への移行が課題であった。

- (a) 昨年6月の制度改正で療養費請求がさらに厳格化。
- (b) 療養費請求は急性と亜急性だったが、急性のみとなった。
- (c) 療養費請求4か月目から「長期理由」が必要となり、月に10日以上来院患者には「頻回理由」も必要となった。さらに、療養費請求6か月目から保険額が低減される。

第2項 わらく鍼灸整骨院

(1) 概要

2018年8月29日にわらく鍼灸整骨院にて、岩永院長へ約40分のインタビューをおこなった。その概要を表3.2に示す。

表 3.2 : わらく鍼灸整骨院概要 (筆者作成)

インタビュー先	わらく鍼灸整骨院 岩永院長 (柔道整復師、鍼灸師、あん摩マッサージ指圧師)
創業年数	5年
所在地	東京都中野区野方6-12-7 サンコーポ 1F、野方駅から徒歩5分
営業日時	午前9時～12時半、午後15時～20時 (土曜と祝日は18時)
休診日	日曜
従業員	3名 院長、女性施術者 (鍼灸師、あん摩マッサージ指圧師)、受付
設備	施術ベッド4台、ウォーターベッド1台、低周波2台
1日の平均顧客	35人前後
施術比	保険+自費=7:3

(2) インタビュー結果と課題

以前は1日の平均顧客は40人以上であり、自費の比率と収益も多かったが、1年前に雇用していた男性スタッフが辞めてしまった。そこで、昨年4月から新卒の女性従業員を雇用した。そのため、人件費が収益を切迫している。このことから、従業員の生産性の向上が課題であった。

現在、自院にてOJTによる土台作りをしているが、治療技術はすぐに向上するのは難

しい為、美容分野の開拓とそれに伴う販促を検討している。紹介による地元の顧客が多くウェブサイトの活用やチラシ作りなどの自院を認知してもらうツールの必要性も感じていた。

第3項 白山はりきゅう整骨院

(1) 概要

2018年9月4日に白山はりきゅう整骨院にて、田院長へ約45分のインタビューをおこなった。その概要を表3.3に示す。

表 3.3 : 白山はりきゅう整骨院概要 (筆者作成)

インタビュー先	白山はりきゅう整骨院 田院長 (柔道整復師、鍼灸師)
創業年数	7年
所在地	東京都文京区白山5-22-7、白山駅・千石駅から徒歩6分
営業日時	10時~20時 (土曜と祝日は18時)
休診日	日曜
従業員	1名 院長のみ
設備	施術ベッド4台、ウォーターベッド1台、干渉波1台
1日の平均顧客	15~20人
施術比	保険+自費=2:8

(2) インタビュー結果と課題

課題は、SEOの検索順位の低下による新規数の減少であった。新規顧客の集客には力を入れてきたが、継続させるための工夫や対策はしていなかった。そのため、メルマガやDMなどによる顧客が継続するような対策や、顧客維持のために離脱顧客の把握の必要性を感じていた。

第3節 既存のアプローチ

インタビューにより自費診療 (自由診療・保険外診療) への移行、生産性の把握、継続顧客の維持が、業界の課題であることを確認することができた。この節では、確認した課題に対しての既存のアプローチを考察する。

第1項 従来のフレームワークに基づくアプローチの問題

株式会社船井総合研究所では様々な業界への経営コンサルティング業務をおこなっている。その中で、ヘルスケア関連 (整骨院・整体・鍼灸・マッサージ・リラクゼーションサロン・スポーツジムなど) の業種の経営者を対象としたコンサルティング部門がある。

セミナーを中心とした情報提供 (他にメールマガジンやDVDの販売) をして、その後

無料相談会などから、船井総合研究所の経営研究会に入会することで会員同士のコミュニティを作り情報交換や課題に取り組むワークなども実施している。そして、2ヶ月に1度の定期的な勉強会を行うことで、同業者の成功事例などを学ぶ場にもなっている。

船井総合研究所では、この活動を経て月次の経営コンサルティング契約につなげている。

しかし、以下のような問題がある。

- (1) 従来のフレームワークを用いて経営支援をおこなっているが、一般論が多く、課題がピンポイントで分からない。そのため、それぞれの整骨院の特徴に合ったコンサルティングが出来ていない。
- (2) 集客や販売促進の新規顧客獲得、既存顧客の維持・継続、売上の増大、へのアプローチがバラバラで顧客生涯価値（LTV）の最大化につながらない。
- (3) 月次の支援では、日次での数字を把握できずに改善活動につながらない。

以上のような問題があるため、経営を外部に丸投げするにはいいが、最終的に中小企業の経営者が自分自身で理解し、経営をするのが目標ならこの方法は向いていない。

第2項 MPC(Micro Profit Center)手法に基づくアプローチの問題

(1) MPC 手法の概要

MPC (Micro Profit Center) 手法とは、会社組織内の小規模な組織単位を独立採算組織として扱い、利益指標によってコントロールを行う手法である。そして、京セラ株式会社が行っているアメーバ経営はMPC手法の代表例である。

アメーバ経営では、付加価値額を総時間で割ることにより、算出される時間当たり採算と呼ばれる利益指標を設定している（図 3.2）。

京セラコミュニケーションシステム株式会社（KCCS）ではアメーバ経営による時間当たり採算によるコンサルティングをおこなっている。時間当たり採算を把握することで、1人当たりの時間当たり付加価値が明確になり生産性の向上が図られるが、この方法をサービス業に適用するには集客が把握できないので分からない。さらに、中小企業の経営者には時間当たり採算の算出が複雑であるために、利益管理項目の簡易化が必要である。

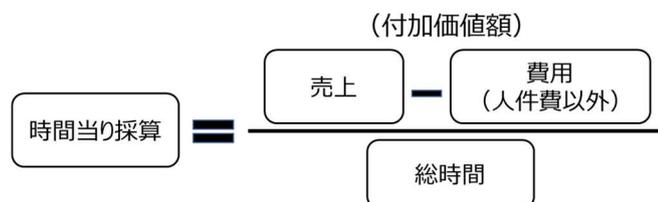


図 3.2 : 時間当たり採算（[2]、[3] を基に筆者作成）

(2) MPC 手法のサービス業適用上の課題

製造業の生産活動のアウトプットは「製品」であり、その工程を図 3.3 に示す。それは目に見え、定義することが容易である。そして、製造業では顧客は大きなボックス

の外、つまり、企業の外にいる。外にいる顧客からの受注（注文）は営業が取ってくるために、常に受注が来るような製造活動がおこなわれている。そのため、製造活動の効率性の把握が出来れば十分であり外部からの要素に依存していない。しかし、サービス業では外部からの集客とサービスの生産性の把握が必要であり適用できない。

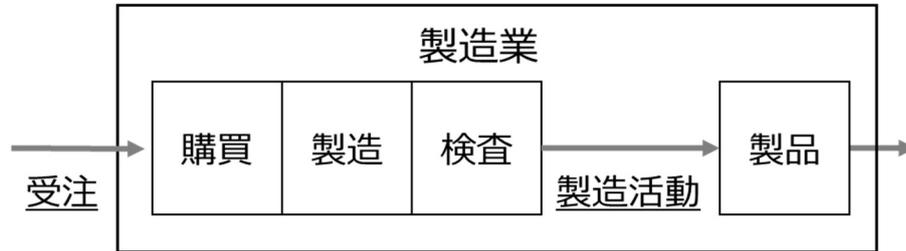


図 3.3：製造業における製造活動のプロセス（[4] を基に筆者作成）

第4節 時間当り採算のサービス業への適応

MPC 手法での時間当り採算は、大企業の製造業には適用できるが、中小企業やサービス業への展開が難しかった。そして、時間当り採算をサービス業へそのまま適用するのは困難である。それは、サービス業は集客の効率とサービスの効率の2つのプロセスを把握する必要があるからだ。以下では、その理由を説明していく。

第1項 サービス業の特徴

サービス業の特徴として次の3つをあげている [4]。

- (1) アウトプットの定義が容易ではない
- (2) アウトプットの提供に必要な活動量は、顧客に大きく依存している
- (3) 生産要素に外部要素が含まれる

サービス業のアウトプットは「サービス」である。サービスは製品とは異なり目に見えず、定義することは容易ではない。それは、サービス業が顧客に提供するのは、1つのサービスではなく、複数のサービスからなる「サービスの束」であるからだといえる。企業が顧客に提供しているのは、プロセス全体にわたるサービスの束であり、多職種・職能部門の従業員が一連の各プロセスにおいて連携してサービスの束を提供している。

また、整骨院であればアウトプットは顧客に提供される施術サービスであり、ケア・サイクル全体にわたるサービスの束の提供者は1つの整骨院で完結できない疾患や症状のものもあるので、他の病院や診療所との連携が求められている。

このように、製造業とサービス業とでは大きく異なる点があり、MPC手法をサービス業への適用上の課題を以下で説明する。

第2項 サービス業への適用上の課題

サービス業（整骨院）におけるサービスのプロセスを図 3.4 に示す。サービス業では、顧客が大きなボックスの中に位置づけられている。すなわち、製造業とは異なり、

サービス業では顧客を外部からサービス提供プロセスに積極的に巻き込むことを促進させるような集客という仕組みが求められている。

さらに、顧客の目の前でサービスの束が提供されるがゆえ、従業員の接客も大切である。それは、顧客は企業の従業員と同じボックスの中において、従業員の業務活動に影響を与えるからである。整骨院であれば、同じ症状の顧客でも、接客時に詳しく説明を求める顧客に対する時間は、そうでない顧客の場合よりも長くなる。サービス活動に対する資源要求は、アウトプットそれ自体の性質だけでなく、顧客の要求にも依存しているといえる。したがって、サービス業に適用するには、集客を把握できるようにしなければならない。さらに、顧客の目の前でサービス提供し、顧客の要求に依存するので、接客力や効率性の把握をする必要がある。

このように、サービス業においては、時間当り採算の算出に付加価値額を総時間（勤務時間）で割っているため、集客が少ないと時間当り採算が下がってしまう。そのため、生産性と集客のどちらが悪いかの判断が難しい。このように、日によって変化のある集客については把握できないことから、販売促進に活用できず、サービス業での適用は難しい。

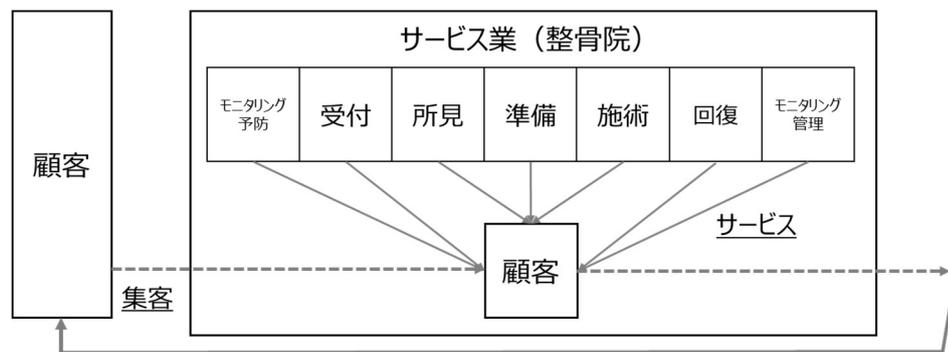


図 3.4 : サービス業（整骨院）におけるサービスのプロセス（[4] を基に筆者作成）

第3項 UTOPIA 手法の考案

これらの課題に対し、中小企業の整骨院に適用するために新たに単位時間志向の生産性指標分析である UTOPIA (Unit Time Oriented Productivity Indicator Analysis) 手法の考案をした。

UTOPIA 手法の特徴は大きく3つある。

第1の特徴として、2つの時間当り採算である生産性と集客の効率性を KPI とし、グラフで可視化することにより、並べて見るだけで経営状況の把握が可能になった。

第2の特徴は、集客の把握ができるようになりサービス業への適用が可能になった。

第3の特徴は、簡単な利益管理項目の記入シートにより、スマートフォンなどを使用した写真送付のため、毎日簡単に運用できる。

この3つの特徴により、中小企業の整骨院の経営者でも毎日簡単に実行して日次で経営数値の把握が可能になり経営改善の PDCA ループの実践が可能になる。

これを、第4章で詳しく説明する。

第4章 整骨院向けソリューション UTOPIA 手法

本章では、単位時間志向の生産性指標分析である UTOPIA (Unit Time Oriented Productivity Indicator Analysis) 手法について説明する。本手法では、MPC 手法で用いられている時間当り採算を2つにして生産性と集客の効率を可視化、集客を把握、利益管理項目を簡易化した。

第1節 UTOPIA 手法の概要と特徴

UTOPIA 手法による改善のプロセスを図 4.1 に示す。

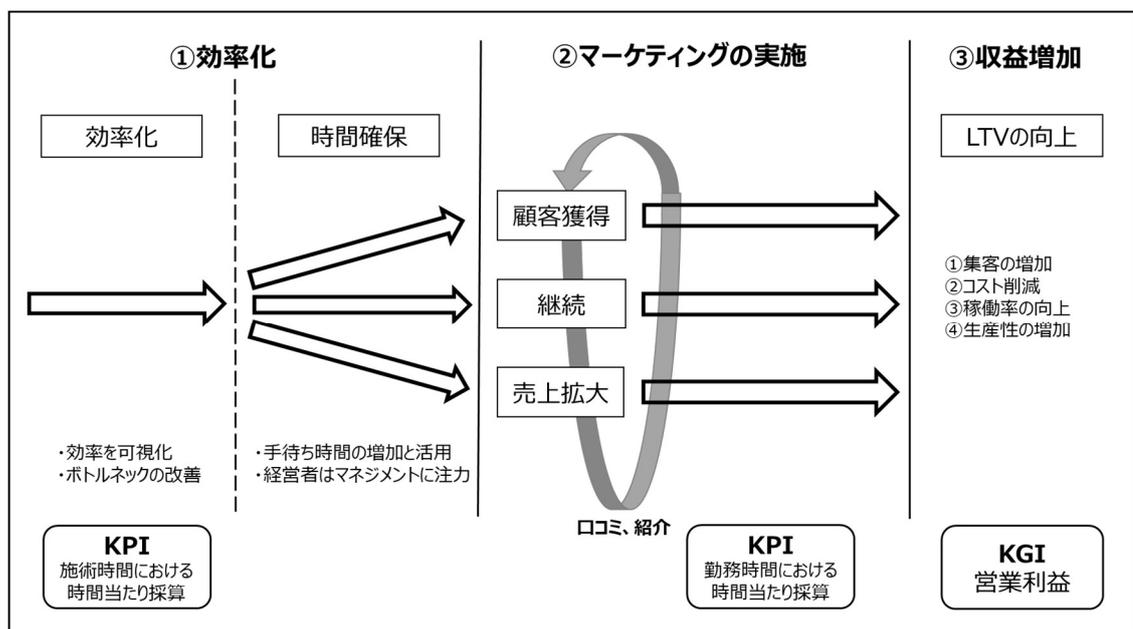


図 4.1 : 3 フェーズから構成される UTOPIA 手法の改善サイクル (筆者作成)

プロセスを3つのフェーズに分け、2つのメイン KPI (Key Performance Indicator) を設定した。サービスの効率性の KPI として「施術時間における時間当り採算」、マーケティングによる集客の効率性の KPI として、「勤務時間における時間当り採算」、この2つの数字が収益増加につながり、KGI (Key Goal Indicator) として営業利益が増加する。具体的には以下の順序で改善していく。

(1) 効率化

簡易化した記入シートの数字から、「施術時間における時間当り採算」をグラフにして効率性を可視化する。

そして、勤務時間における施術時間以外の段取りの時間の改善や、客単価の向上により、生産性の効率化を実行することで経営者の時間を確保できる。

そのため、忙しい中小企業の経営者でもマネジメントに時間を割けるようになるので、マーケティング活動をおこなうことができる。

(2) マーケティングの実施

マーケティングを効果的に実施するには顧客ごとに3つに分けて実施する必要がある。それは、新規の顧客に対する顧客獲得と、既存の顧客に対する維持・継続と、客単価の向上である。効果的に実施することで、既存顧客のロイヤリティを高め、口コミによる新規顧客の紹介も期待できる。

さらに、それぞれの指標としてサブ KPI を「新規率」、「離脱率」、メイン KPI として「勤務時間における時間当り採算」を設定した。サブ KPI は一般的な指標だが、分析時などの状況によっては使用する。

(3) 収益増加

たった2つの KPI を設定することで、中小企業の経営者でも顧客生涯価値(LTV)の向上につながる活動を実施できて、KGI である営業利益の増加につながり、良い改善のサイクルが生まれる。

第2節 UTOPIA 手法の2つの KPI

時間当り採算をサービス業に適用するには、サービスの効率と集客の効率の2つのプロセスを把握する必要があった。そこで、時間当り採算の算出に用いる分母の「総時間」を勤務時間（営業時間）と実際の施術時間（稼働時間）2種類にして適用させた。

第1項 2つの時間当り採算

(1) 勤務（営業）時間における時間当り採算

勤務時間における時間当り採算は図 4.2 で算出する。

$$\text{勤務（営業）時間当り採算} = \frac{\text{売上} - \text{費用（人件費以外）}}{\text{勤務時間}}$$

(付加価値額)

図 4.2 : 勤務時間における時間当り採算

「勤務時間における時間当り採算」は、付加価値額を勤務時間や営業時間を用いて算出するため、一日の生産性の把握に用いることができる。しかし、サービス業では、外部からの顧客の集客に依存することは前述した。このことから、集客が少ないと時間当り採算が下がってしまい、生産性と集客のどちらが悪いかの判断が難しい。

(2) 施術（稼働）時間における時間当り採算

施術時間における時間当り採算は図 4.3 で算出する。

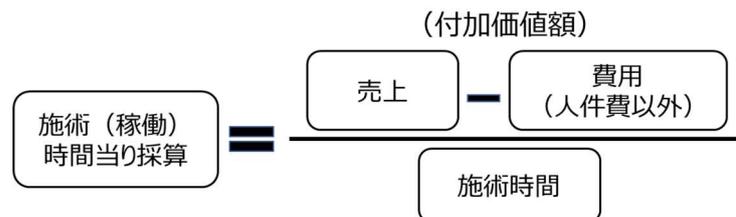


図 4.3 : 施術時間における時間当り採算

「施術時間における時間当り採算」は、付加価値額を施術時間や稼働時間を用いて算出するため、外部からの集客に依存しない実質的な生産性を把握することができる。そのため、施術時間における客単価の把握が可能になった。

第2項 2つの視点によるタイプの把握

2つの時間当り採算のグラフがあるので、その組み合わせで、4つのタイプA、B、C、Dを図 4.4 に示す。

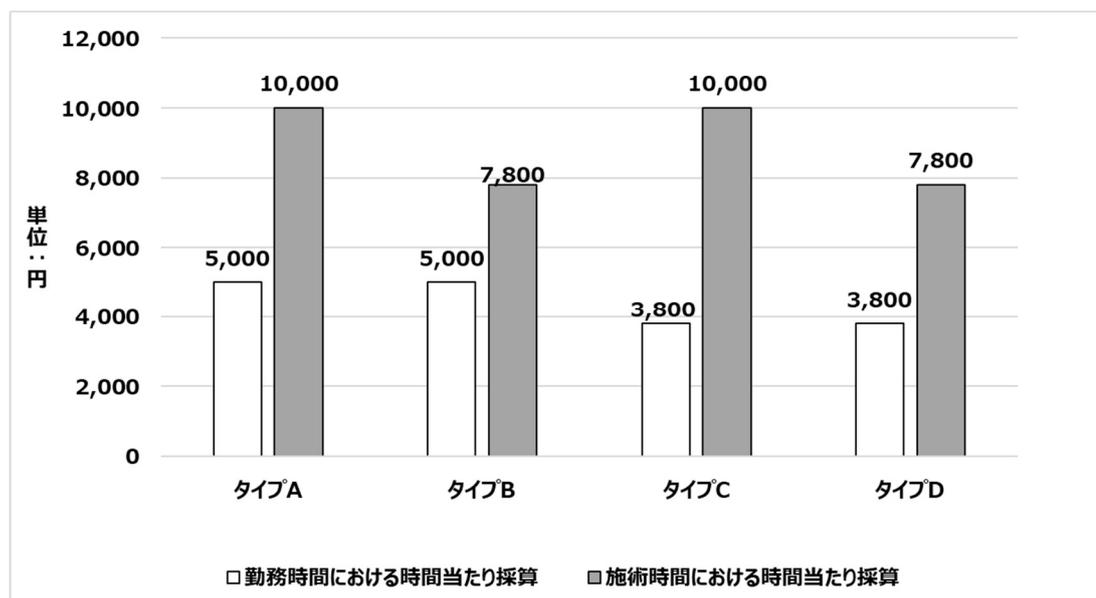


図 4.4 : 2つの時間当り採算

「勤務時間における時間当り採算」は、付加価値額を勤務時間や営業時間を用いて算出するため、外部からの顧客の集客に依存する。

「施術時間における時間当り採算」は、付加価値額を施術時間や稼働時間を用いて算出するため、外部からの集客に依存しない。

そのため、この2つのグラフを見比べることで集客を関連させた比較が可能になっ

た。

次に主要な4つのタイプを表4.1に示し説明する。

表 4.1：主要な4つのタイプ

	タイプ A	タイプ B	タイプ C	タイプ D
集客	○	○	×	×
効率	○	×	○	×

タイプ A

「勤務時間における時間当たり採算」が高く、「施術時間における時間当たり採算」も高くなっている。これは、集客が効果的におこなわれており、効率的な施術により客単価も高い。

タイプ B

「勤務時間における時間当たり採算」は高くなっているが、「施術時間における時間当たり採算」は低くなっている。これは、集客は効果的におこなわれているが、効率的な施術がおこなわれておらず、客単価は低い。

タイプ C

「勤務時間における時間当たり採算」は低くなっているが、「施術時間における時間当たり採算」は高くなっている。これは、集客は効果的におこなわれていないが、効率的な施術により客単価は高い。

タイプ D

「勤務時間における時間当たり採算」が低く、「施術時間における時間当たり採算」も低くなっている。これは、集客が効果的におこなわれておらず、効率的な施術がおこなわれておらず、客単価は低い。

このように、2つの時間当たり採算のグラフを並べて可視化することにより、自社がどのタイプに当てはまるのかが分かり、サービスの効率と集客の効率のどこに問題があるのかが、中小企業の経営者でも簡単に理解できるのである。

第3項 4つのタイプへの対処

以下の、サービスの効率化と集客の向上という施策をおこなうことで、2つの時間当たり採算が上がり、タイプ B・C・D のグラフは、理想形であるタイプ A に近づくことができる。

(1) サービスの効率化

1日の勤務時間は(i)保険の施術時間、(ii)自費の施術時間、(iii)手待ち時間の3つから構成されていることから、施術前後の段取り時間を改善することで、手待ち時間の有効活用を可能にする。

そして、施術者の空いた時間で、客単価向上の施策やマーケティングのための活動をおこなう。客単価向上のためには、単価の高い自費診療の施術と、施術の時間をともなわずに生産性を向上できる物販をおこなう。しかし、物販の注意点として、物販をすると通常在庫が発生して資金繰りを圧迫する。そのため、売れなくても治療に使うものを商品とする、カタログから受注を受けて次回の来院時に商品を渡す、などの工夫が必要である。

このように、サービスの効率化をすることで、客単価が向上し、「施術時間における時間当り採算」をさらに上げることができる。

(2) 集客の向上

「勤務時間における時間当り採算」は、集客により変動があることから、集客を把握した新規顧客獲得と既存顧客への維持・継続、客単価向上のためのマーケティングが必要であり、新規・継続・離脱した顧客それぞれに応じて行う必要がある。

そのためには、顧客ニーズに合ったサービス・商品の提供を、新規顧客獲得のためのマーケティング費用や顧客を維持するための既存顧客へのプロモーション費用を抑えながら、顧客生涯価値（LTV）の向上をして、継続的に利益を上げていく必要がある。

そして、「1：5の法則」によると、新規顧客の獲得は、既存顧客の5倍のコストが必要とされており、「5：25の法則」では、顧客離れを5%改善すれば、その利益率は25%改善される。

このことから、顧客生涯価値（LTV）を高めていくには新規顧客獲得数よりも、継続顧客の離脱数の把握が必要であり、UTOPIA手法での離脱率は、離脱数を総来院数で割ることで算出し重要な指標とした（図4.5）。離脱数を日次で把握するために、離脱の基準を「予約しなかった顧客」と「治療が終了した顧客」として、その和を離脱数とした。



図 4.5 : 離脱率 (筆者作成)

第3節 実施プロセス

UTOPIA 手法では、経営を知らない施術者でも記入できるように、項目を簡易化したフォーマットの用紙を使用して、2つの時間当り採算のグラフを作成する。

第1項 記入フォーマット

記入シートのフォーマットを図 4.6 に示す。

平成 年 月 日 () 店舗名 _____										顧客ID: _____		Ver.5/Lvl	
月営業日数:		営業時間:		日次売上:		円		月コスト(労務費以外):		円			
来院数:		人		新規数:		人		離脱数:		人			
時間当りコスト:		円		時間当り採算:		円		離脱率:		%			
								新規率:		%			
								継続率:		%			
施術者 氏名	勤務時間 (時間)	施術人数(人)					施術金額(円) & 時間(分)		個別売上 (円)	個別コスト (円)	時間当り 採算 (円)	総合 評価	
		施術 人数	新規	離脱	予約	指名	保険	自費					
						総額:	総額:						
						時間:	時間:						
						総額:	総額:						
						時間:	時間:						
						総額:	総額:						
						時間:	時間:						
 経営治療コンサルティング 〒102-0073 東京都千代田区九段北 3-3-9 新一口坂校舎 村上研究室 Tel: 080-3932-7775 担当者: 飯塚 E-mail: im18w0101@im.i.hosei.ac.jp [https://www.keiseiryō.com] 													
【フィードバック欄】													
© 2018 keiseiryō Consulting.													

図 4.6 : 記入用紙のフォーマット (筆者作成)

記入シートの上部が院全体の数字で、下部が施術者ごとの数字になっている。記入してもらう項目は太枠の中のみで、簡単な項目になっていて、ほとんどの整骨院で使用しているレセプトコンピューターの数字や顧客ノートなどからすぐに出せる項目の構成になっている。

(1) 整骨院が記入する項目

- (a) 上部 (院全体) : 月の営業日数、営業時間、日次売上、月コスト (労務費以外)、総来院数、新規数、離脱数
- (b) 下部 (施術者ごと) : 氏名、勤務時間、施術人数 (新規、離脱、予約、指名)、保険施術・自費施術それぞれの総額と時間

(2) 前提条件として必要な情報

- (a) 保険・自費ともにメニューなどでの金額の把握
- (b) 月コスト : 当月のコストは把握できないため、前月のコストを代用

(3) 整骨院へのフィードバックとしての記入項目

- (a) 上部：時間当りのコスト、院全体の時間当り採算、新規率・継続率・離脱率
- (b) 下部：施術者ごとの売上・コスト・時間当り採算、総合評価（時間当り採算に対応した5段階評価）
- (c) フィードバック欄：日次でのフィードバック

このように、簡易なフォーマットで簡単に記入できることと、簡易な業績指標を用いることで、中小企業でも適用可能なフレームワークになっている。

第2項 運用フロー

運用フローを図 4.7 に示す。

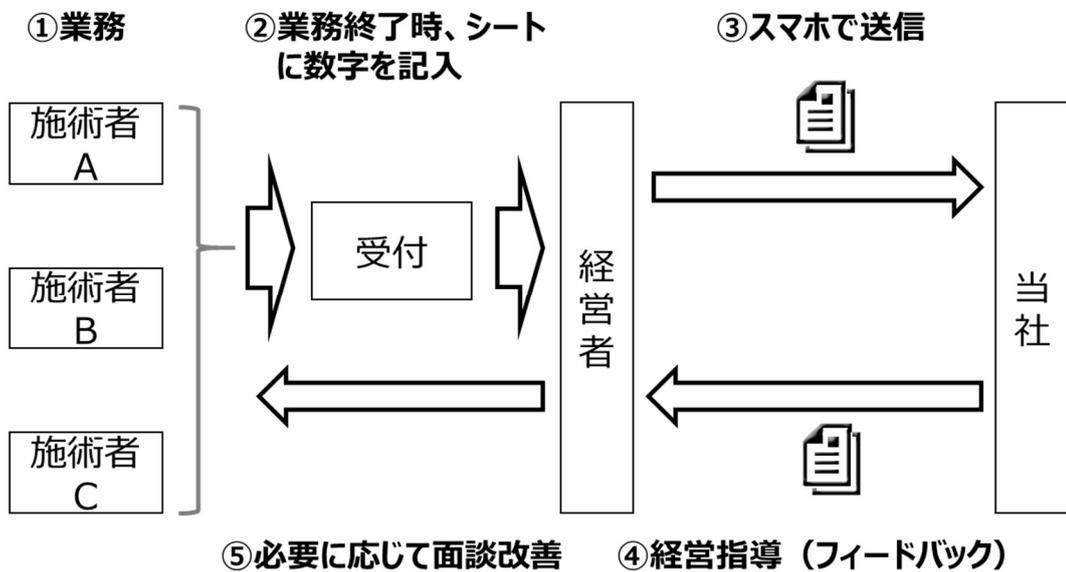


図 4.7：運用フロー（筆者作成）

日次

まず、整骨院側の受付（もしくは経営者）が業務終了時に数字を紙のフォーマットに記入する。次に、記入したシートをスマートフォンで撮影しメールで当社に送付。それを、当社が分析し、同じフォーマットに書き込んでメールにより、経営者へフィードバックをおこなう。このフィードバックを受けた経営者は、自社の経営数字の把握ができるので、必要に応じて従業員への面談や朝礼などの改善活動をおこなえる。

このように、院ごと、施術者ごとに家計簿のような簡単な帳簿を付けて、毎日簡単に実行できるので、日次単位で管理できる。そして、日次でのフィードバックができるために、経営者は経営数値を早く把握できるようになり、経営改善のPDCAループの実践が可能となる。

週次

グラフ化した2つの時間当り採算 KPI の1週間分の推移と、分析によるフィードバ

ックを送付する。

月次

対面による経営改善のフィードバックおこなう。

このように、日次・週次・月次での簡単な運用とフィードバックをおこなえることで、期間ごとの推移も把握できるため、曜日や日による経営状況の違いも分かる。

第4節 まとめ

MPC 手法で用いられている利益管理項目や運用方法を簡易化することで、大規模な企業のみならず、経営者が施術を兼務していて経営に手が回らないような小規模な企業でも、取り入れることが可能になった。さらに、製造活動の効率性の把握のみで、融合していた時間当り採算を分離させた。これにより、生産性と集客の効率性の2つを把握できるようになり、サービス業への適用も可能となった。そのため、第3章で述べたサービス業への適用上の課題解決に繋がる。

次章では、本手法の有効性を検討するためにおこなった。UTOPIA 手法のトライアルについてその検討方法および結果を説明する。

第5章 UTOPIA 手法の検証

UTOPIA 手法の有効性を検証するために、トライアルを行った。本章では、その運用方法と導入による効果を説明する。

第1節 トライアル対象企業の概要

第3章2節1項で、なないろ整骨院にて課題の確認をおこなった。そして、なないろ整骨院をトライアル対象企業としてUTOPIA手法の確認を行った。

トライアル対象企業の概要を表5.1に示す。

表 5.1：トライアル対象企業の概要（筆者作成）

対象企業	なないろ整骨院 山田院長（柔道整復師、鍼灸師）
創業年数と経緯	・ 創業 6 か月 ・ 知人が同場所にて 12 年間保険診療のみの整骨院を運営していたが、昨年 4 月に譲り受けて創業
所在地	埼玉県幸手市、幸手団地内、杉戸高野台駅から徒歩 7 分
営業日時	午前 9 時～12 時半、午後 2 時半～19 時半（土曜は 17 時半）、 12 時半～14 時半は予約のみ受付、17 時半以降は予約優先
休診日	火曜午後と日曜
従業員	2 名 院長（施術）、妻（受付と経理、妻は 16 時まで勤務）
設備	施術ベッド 3 台、ウォーターベッド 1 台、干渉波 2 台、超音波 1 台、近赤外線治療器 1 台、微弱電流 1 台、温灸器 1 台、牽引器 1 台
1 日の平均顧客	15～20 人
施術比	保険＋自費＝ 9：1

次に、対象企業の自費メニューを表 5.2 示す。

現状の自費診療は、以前の院からの引継ぎの顧客が多いため急な施術料金や時間の変更は難しかった。そのため、保険診療の手技療法時間を短くして、物足りない顧客へは自費診療による加算をおこなっている。このように、少しずつ自費診療の比率増加への対応をしている。

表 5.2 : 対象企業の自費診療メニュー（筆者作成）

保険	使用するリソース	メニュー	時間・料金
保険適用	手技	追加での手技療法	7分/100円
			10分/200円
			13分/300円
	医療機器	超音波	3分/200円
近赤外線 (星状神経節への照射のみ)		5分/100円	
ウォーターベッド		10分/100円	
保険適用外	手技・鍼灸	手技療法	30分/2000円
		局所の鍼灸	1000円
		鍼灸治療	40分/3000円

トライアル対象企業の問題は3つであった。

- (1) 療養費請求の厳格化が進む中で、自院での保険診療の比率の高いこと
- (2) 以前の院では、手技による施術をほとんどおこなっていなかった
- (3) 施術業務が忙しく、経理は妻（以前に整形外科で事務員）に全て任せているので、経営に関わる数字の把握をしていない

第2節 トライアルの概要

トライアルの期間は、9/20の1日と10/9～15の1週間で2回おこなった。

- (1) 1回目は9/20の1日でおこなった。印刷した記入シートを対象企業に持参し、記入方法を説明した。業務終了後に、受付が記入し、院長が記入シートをスマートフォンで撮影し、LINEによる送付で受け取った。
- (2) 2回目は10/9～15の1週間でおこなった。記入シートをPDF化して対象企業にメールにて送付した。院長が業務終了後に、毎日記入し、スマートフォンで撮影した用紙の写真をLINEによる送付で受け取った。

記入用紙を受領後は、記入シートの数値からExcelを使用してグラフを作成した。グラフ作成後の結果から分析をして問題点を抽出し、3つの課題を明確にした。

そして、その3つの課題に対応した改善策のフィードバックをレポートでおこない、トライアル後の効果を測定した。

第3節 UTOPIA 手法の適用

第1項 記入経過

UTOPIA 手法のトライアルにおける運用のフローを図 5.1 に示す。

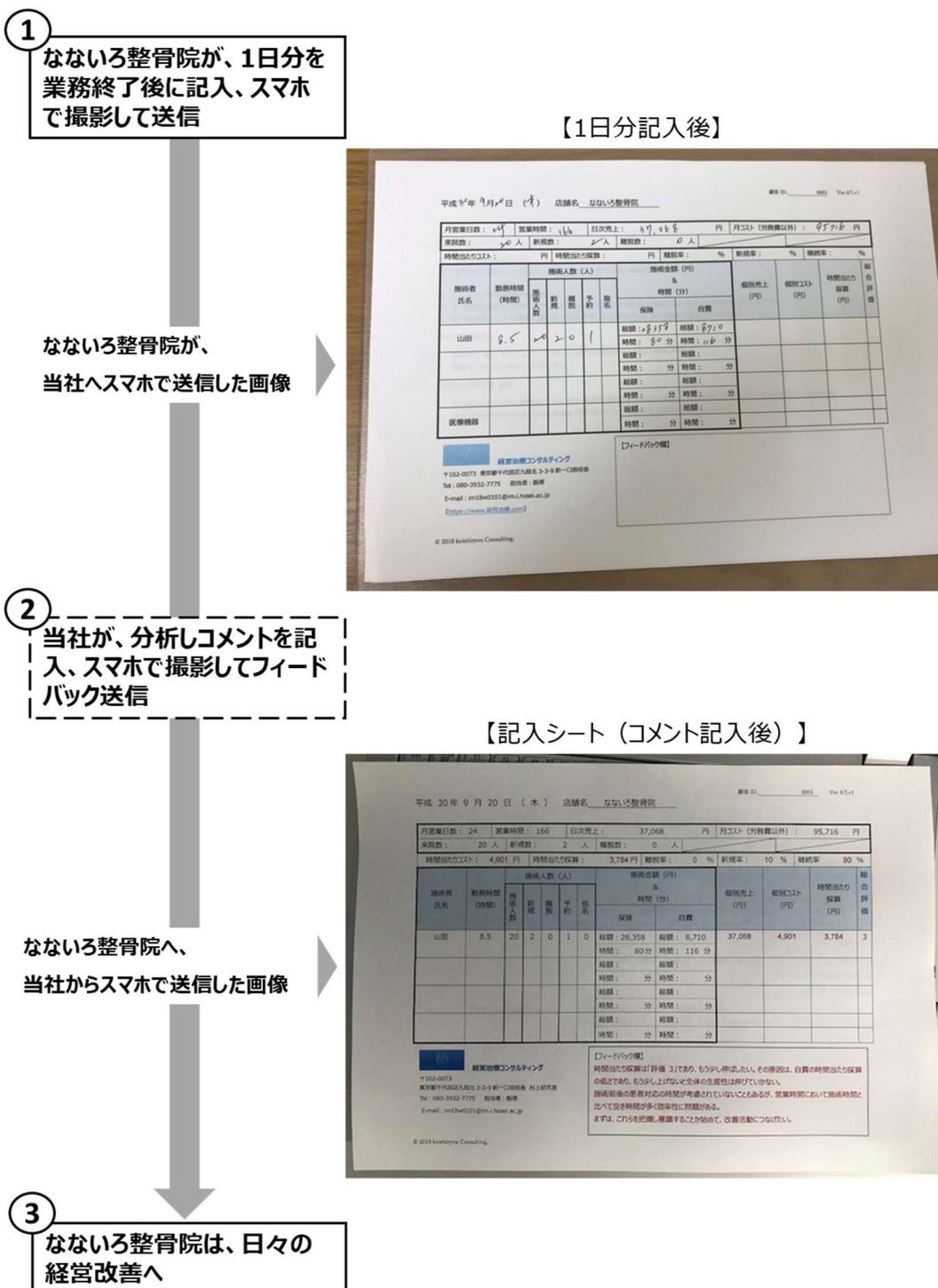


図 5.1：対象企業における記入シートの運用（トライアルで実際に使用したもの）

まず、整骨院側では、受付または経営者の山田院長が一日の業務終了後に、この記入シートに数字を記入する。その後、山田院長が、スマートフォンを用いて記入シートを

写真撮影し、LINEにて当社に送付した。

次に、それを当社にて記入シートの数字を用いてExcelに入力した（表 5.3）。その後、当社がグラフを生成分析し、課題を抽出していくことで具体的な評価および改善策を立案した。それをレポートに記入し、なないろ整骨院へLINEにてフィードバックを送付した。

トライアルでは日次でのフィードバックを一週間おこない、一週間の日ごとの推移もグラフで可視化してフィードバックをした。

表 5.3 : Excel 化した実績値（収集データより筆者作成）

10月		* 月コスト	95,716	* 月営業日数	26										
		* 月営業時間	188												
院全体															
営業概要		売上(円)				時間当り売上(円)		コスト(円)		時間当り採算(円)		顧客数(人)			
状況	時間	分	合計	保険	自費	自賠責	労災	合計	日	時間	営業時間当り	施術時間当り	総顧客数	新規	継
10月7日	日	休	0	0				#DIV/0!	3,681	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			
10月8日	月	休	0	0				#DIV/0!	3,681	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			
10月9日	火		3.5	210	22,574	18,294	4,280	5,398	3,681	1,052	4,346		13	1	
10月10日	水		8.5	510	46,857	36,797	10,060	5,079	3,681	433	4,646		29	1	
10月11日	木		8.5	510	35,754	28,714	7,040	3,773	3,681	433	3,340		19	3	
10月12日	金		8.5	510	47,984	33,504	14,480	5,212	3,681	433	4,779		25	2	
10月13日	土		6.5	390	33,336	27,216	6,120	4,562	3,681	566	3,996		21	0	
10月14日	日	休	0	0				#DIV/0!	3,681	#DIV/0!	#DIV/0!				
10月15日	月		8.5	510	37,574	26,644	10,930	3,987	3,681	433	3,554		18	3	
10月16日	火		0	0				#DIV/0!	3,681	#DIV/0!	#DIV/0!				
10月17日	水		0	0				#DIV/0!	3,681	#DIV/0!	#DIV/0!				

表 5.3 より、2つの KPI グラフを生成した。次の節では、作成したグラフについて説明する。

第2項 適用上の制約

トライアルにおいて、受付や経営者でも記入できることが確認でき、その簡易性と有効性を検証できた。

制約事項として、当月のコストの把握は難しく記入が困難である。そのため、本トライアルでは、前月のコストで代用（設備投資は別に考慮）した。

また、対象企業は主に保険診療であり、保険診療の顧客には予約制を導入していないために、日次での「離脱率」把握が困難であった。この制約に対しては、1ヶ月来院していない顧客を離脱とみなし、月次でのフィードバックとした。主に自費診療で予約制の顧客が多い企業では、日次で離脱率を把握できるため、この制約はない。

第4節 検証結果

本節では、トライアルの結果で、発見した課題について詳細に説明する。

なお、対象企業の都合により、1 週間の検証は火曜日から開始し、月曜日で終了している。

第1項 曜日ごとの課題分析

対象企業における2つの時間当たり採算の週次推移を図 5.2 に示す。

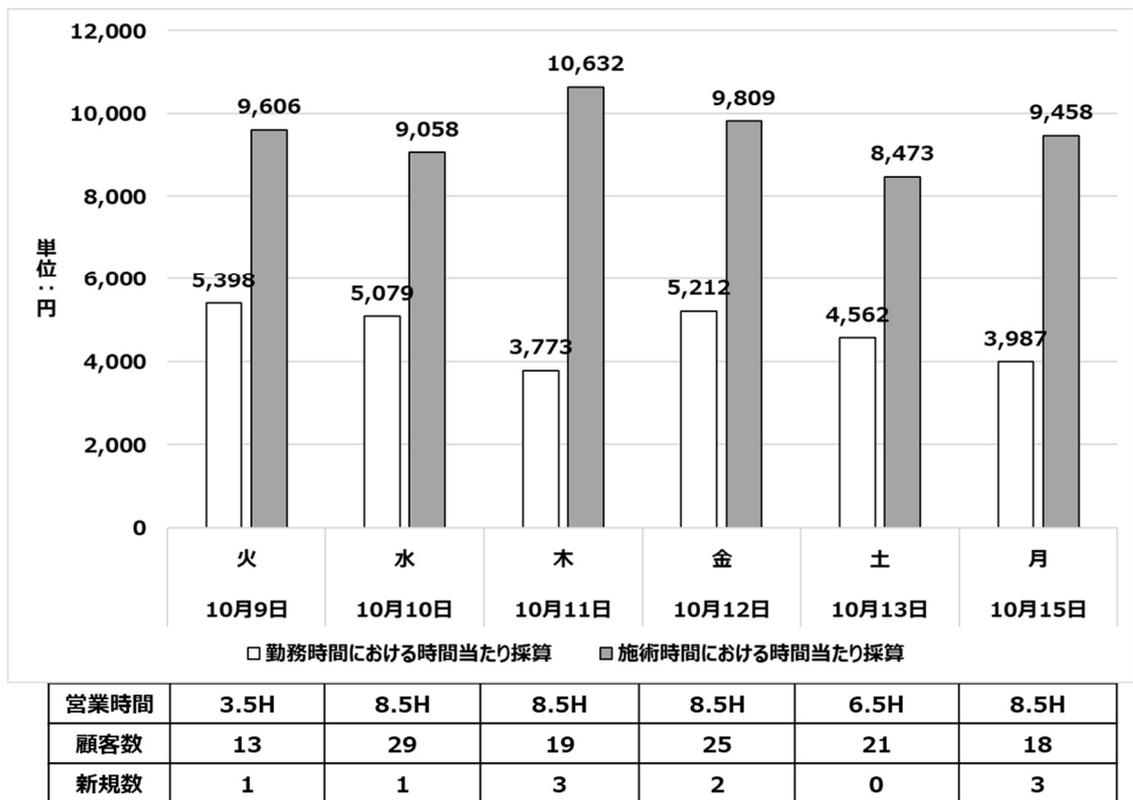


図 5.2：対象企業における2つの時間当たり採算の推移（収集データより筆者作成）

グラフを分析した結果、第4章2節2項で説明した4つのタイプと問題が、曜日によって異なることが明らかになった。

(1) タイプCの水曜日と月曜日

木曜日と月曜日は「勤務時間における時間当たり採算」が低い、「施術時間における時間当たり採算」の単価が高くなっていた。しかし、集客に問題があり手待ち時間も長くなっている。

木曜は、来患18人（新規3人）であり集客が少なかったが、新規顧客が3人と紹介状の代金、自費診療の顧客が2人、物販が3件（湿布、置き鍼など）と多かった。そのため、客単価が高く「施術時間における時間当たり採算」が高くなっていた。

月曜日は、来患 19 人（新規 3 人）であり集客は少なかったが、新規顧客が 3 人、自費診療の決まった顧客が多い、継続治療の自費診療の予約が 2 件あった。そのため、客単価が高く「施術時間における時間当り採算」が高くなっていた。

(2) タイプ A の火曜日と金曜日

火曜日と金曜日は、「勤務時間における時間当り採算」が高く、「施術時間における時間当り採算」も高くなっていた。そのため、集客が多く、客単価も高いために、理想的な状態であった。

しかし、両曜日とも忙しいこともあり、施術の時間と施術以外の顧客対応、施術前後の段取り作業（機器取付け・取外し、ベッドメイクなど）に多くの時間が取られていることから余裕のない状態であった。

そして、金曜日には最近、午前中から午後にかけて、団地近くの集会場で「体操教室」がおこなわれており、後期高齢者が来院しなくなっていて集客が少ないという問題がある。

以上の分析から、2 つの経営上の課題があることが確認できた。次項でその課題について述べる。

第2項 発見した 2 つの課題

第 2 項で分析した結果をまとめると主に以下の 2 つの課題に集約される。これらの課題に対応する改善策は第 5 節で説明する。

(1) サービスの効率化

(a) 段取りの効率化

火曜日と金曜日のような、集客が多い日の生産性を上げるためには、施術以外の顧客対応や施術前後の段取り作業（顧客の誘導・移動の補助、機器取付け・取外し、ベッドメイクなど）の効率化が必要である。

(b) 客単価向上

水曜日と土曜日は、集客が比較的多く、「勤務時間における時間当り採算」は高くなっている。しかし、客単価が低く「施術時間における時間当り採算」が低くなっていた。そのため、顧客の維持・継続や客単価の向上をして、集客に依存しない「施術時間における時間当り採算」を上げていく必要がある。

(2) 集客の課題

月曜日と木曜日は、営業時間における集客が少ない。そのため、「勤務時間における時間当り採算」が低くなっている。曜日による集客の繁閑差を平準化する必要がある。

また、金曜日は、「体操教室」により既存顧客である後期高齢者層が来院しないために、ターゲット顧客やエリアを変えてアプローチする必要がある。

第3項 手待ち時間の分析

手待ち時間を分析するために、2つの時間当り採算で分からなかった勤務時間内訳の推移を分析した。対象企業における勤務時間内訳の週次推移を図 5.3 に示す。

1日の勤務時間内訳は、保険の施術時間、自費の施術時間、手待ち時間の3つから構成されている。

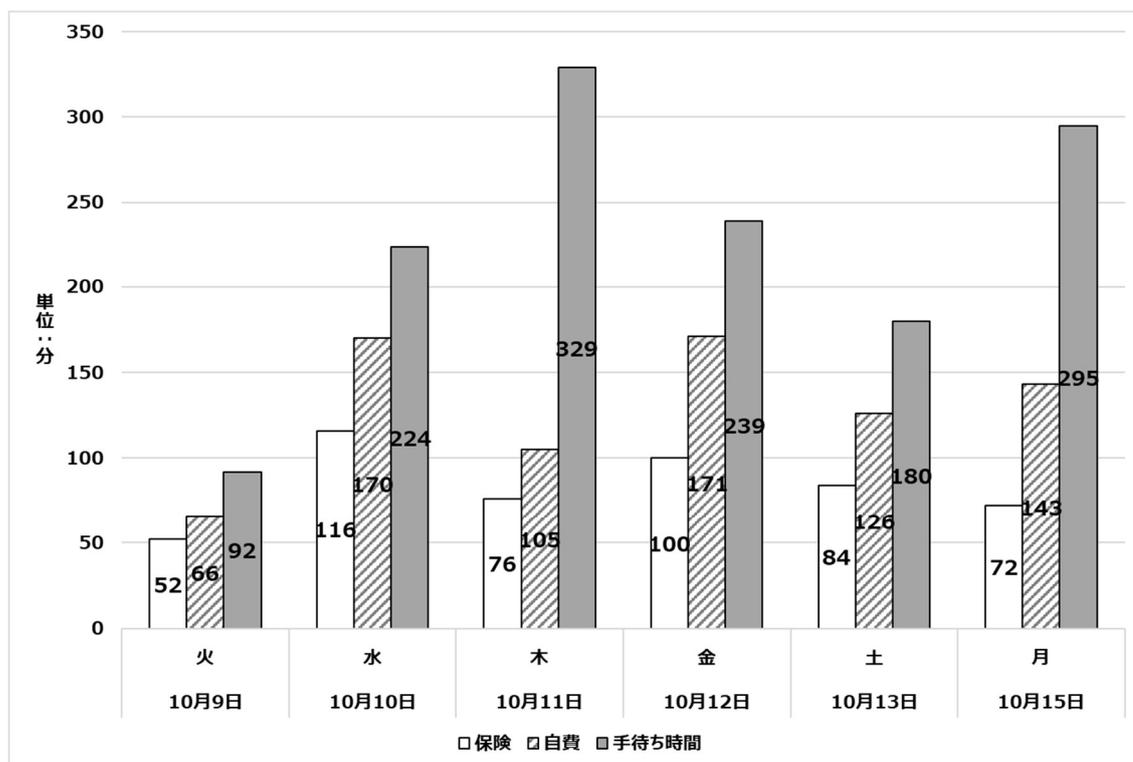


図 5.3 : 勤務時間内訳の週次推移 (収集データより筆者作成)

これにより、以下の3つの指標を確認できる。

- (1) 勤務時間における手待ち時間
- (2) 勤務時間における施術時間
- (3) 施術時間における保険診療と自費診療の比率

月曜日と木曜日は、集客の問題から施術以外の手待ち時間が特に長くなっている。このように手待ち時間の把握ができるので、客単価の向上の施策 (自費診療・物販) や集客のマーケティングのための時間に活用し、収益の向上につなげることができる。

第5節 フィードバックによる改善

第4節で明確になった2つの課題に対応した改善策を経営分析レポートとして対象企業に提出した(図5.4)。

本節では、その改善策とフィードバックの内容について説明する。

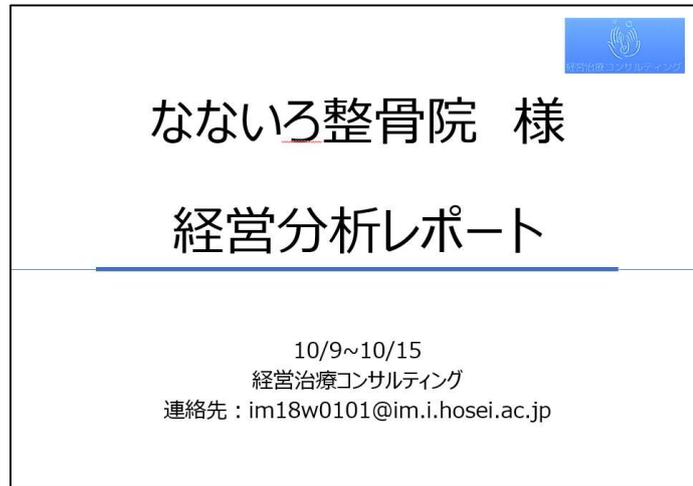


図 5.4 : 経営分析レポート (筆者作成)

第1項 効率化による改善

(1) 段取りの効率化

対象企業の施術の段取りは、施術前段取り(顧客の誘導・移動の補助、医療機器の取付け・取外し)と、施術後段取り(顧客の誘導・移動の補助、ベッドメイク)から構成されている。現状では、施術者が全ての段取りをおこなっているが、受付が対応することで生産性を高められる。そのために効率化の実施をフィードバックした(図5.5)。

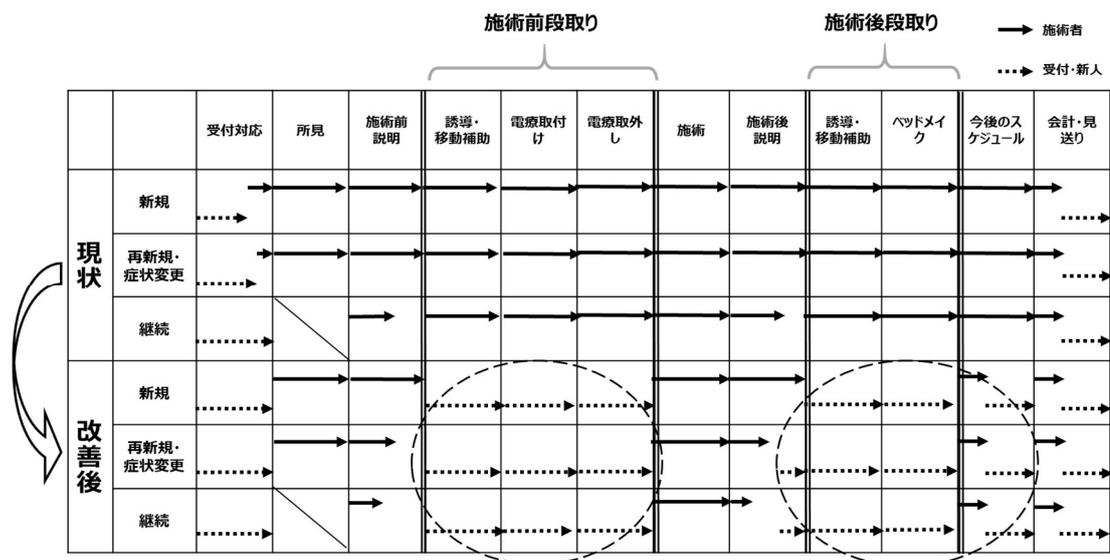


図 5.5 : 効率化の改善策 (筆者作成)

(2) 客単価の向上

新規顧客の獲得は、既存顧客の維持・継続よりも5倍のコストが必要とされている。そのため、既存顧客に対する維持・継続のほうのコストを抑えられるために、顧客の継続・維持や客単価の向上により、「施術時間における時間当り採算」を上げていく必要がある。

客単価の向上のためには以下の2つの施策を提案した。

(a) 物販の充実

物販は、施術時間がかからないため、施術の時間をともなわずに客単価を向上することができる。そのため、待合室に什器コーナーの設置をすることで、待ち時間でのストレス軽減と商品の訴求をしていく。さらに、団地の健康維持のため、健康食品などの消耗品を取り扱うことで、定期的に購入しに来院する。そのため、施術も受けていく体制をつくりやすいというメリットがある。

しかし、物販の注意点として、物販をすると通常在庫が発生して資金繰りを圧迫する。そのため、売れなくても治療に使うものを商品とする、カタログから受注を受けて次回の来院時に商品を渡す、などの工夫が必要である。

(b) 自費メニューの検討と実施

効率化により空いた時間を図 5.6 の高単価の自費メニューにて補完する。顧客ターゲットは50代以降の子育てを終えた女性で、同窓会や婦人会などに向けて、「昔のドレスやスーツなどの着れなくなった服をまた着たい」というニーズに対応したダイエットのメニューによる施術と指導をおこなう。

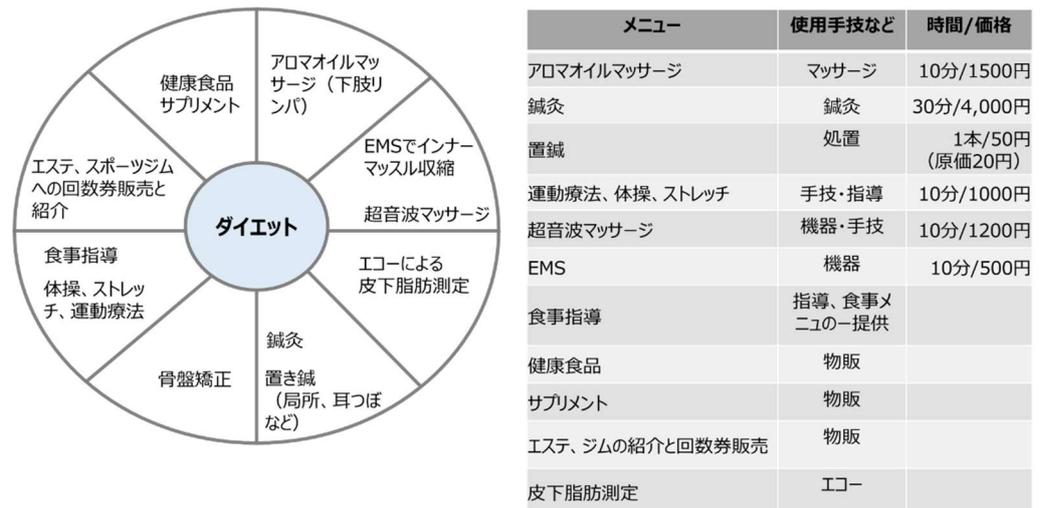


図 5.6 : 自費メニュー (筆者作成)

第2項 集客の改善策

(1) 閑散日の集客

閑散日の集客のために、2つの改善策をフィードバックした。

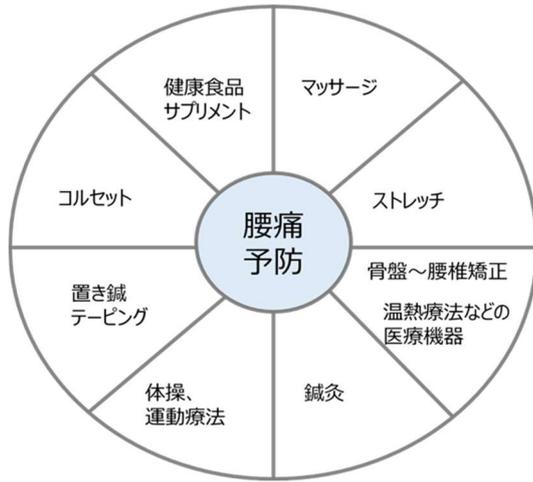
第1に、ポイントカードの発行によるポイント制度導入し、ポイントがたまるとサービスを提供する。そして、顧客数の少ない日や雨の日などに、ポイントを多く加算することで曜日の平準化を図る。これは、継続顧客へのロイヤリティにもつながる。

第2に、月曜日と木曜日のような顧客数の少ない日への対応として、キャンペーンや限定メニューを実施する。具体策は以下の通りである。

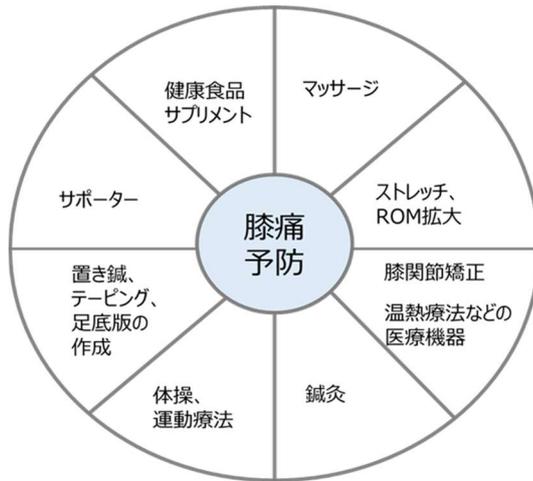
(i) 「お試しの日」：新規顧客の獲得のためのキャンペーン

(ii) 「予防の日」：「治療」ではなく、「予防」を対象としたキャンペーン

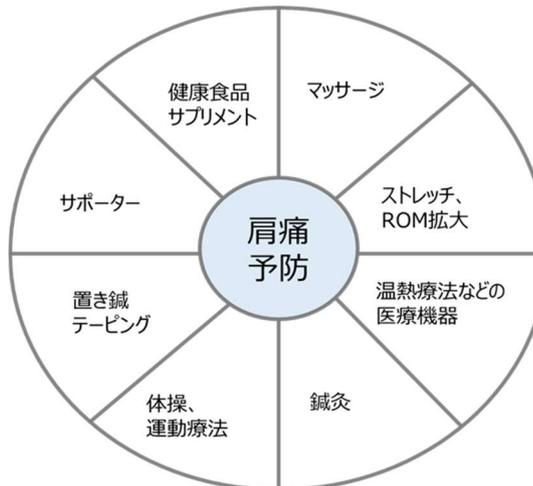
予防が必要な顧客は、治療が必要な顧客と比べて「いつ来院してもいい」ために平準化しやすい。そのため、図 5.7 の予防に対応したメニューを提案した。



メニュー	使用手技など	時間/価格
マッサージ	マッサージ	10分/1000円
鍼灸	鍼灸	30分/2500円
ストレッチ、ROM拡大	手技・指導	10分/1000円
運動療法、体操	手技・指導	10分/1000円
超音波マッサージ	機器・手技	10分/1200円
置鍼	処置	1本/50円 (原価20円)
テーピング (キネシオ)	処置	10cm/50円 (原価27.4円)
コルセット	物販	
健康食品	物販	
サプリメント	物販	



メニュー	使用手技など	時間/価格
マッサージ	マッサージ	10分/1000円
鍼灸	鍼灸	30分/2500円
ストレッチ、ROM拡大	手技・指導	10分/1000円
運動療法、体操	手技・指導	10分/1000円
超音波 (セルフ)	機器	3分/200円
置鍼	処置	1本/50円 (原価20円)
テーピング (キネシオ)	処置	10cm/50円 (原価27.4円)
足底板の作成	処置	
サポーター	物販	
健康食品	物販	
サプリメント	物販	



メニュー	使用手技など	時間/価格
マッサージ	マッサージ	10分/1000円
鍼灸	鍼灸	30分/2500円
ストレッチ、ROM拡大	手技・指導	10分/1000円
運動療法、体操	手技・指導	10分/1000円
超音波 (セルフ)	機器	3分/200円
超音波マッサージ	機器・手技	10分/1200円
置鍼	処置	1本/50円 (原価20円)
テーピング (キネシオ)	処置	10cm/50円 (原価27.4円)
サポーター	物販	
健康食品	物販	
サプリメント	物販	

図 5.7 : 予防メニュー (筆者作成)

(2) 金曜日の集客

特に集客に関しては金曜日が問題である。既存顧客の来院が少ないために、ターゲット顧客やエリアを変えてアプローチする必要がある。そのため、自費診療のみの予約制と在宅訪問の実施をフィードバックした。

(a) 「在宅訪問」

金曜日の9:00～14:30までを想定する。

来院出来なくなった顧客や、既存顧客の家族から段階的に開始していく。次に、近隣のサービス付き高齢者向け住宅、有料老人ホーム、グループホームへの訪問を検討する。同時に、医師との連携による鍼灸の療養費請求のための「同意書」の申請のための準備と、療養費による訪問診療の機能訓練指導を推進していく。

(b) 「予約診療」

金曜日の15:00～19:30までを想定する。

自費診療の予約制を夕方以降の時間から始めて、予約制の時間の拡大、完全予約制などへと段階的に開始していく。

第6節 効果

本節では、トライアル後のインタビューで確認した効果を説明する。

トライアルに対してのフィードバックは12月23日に「経営分析レポート」として提出している。その後の意識変化や実施項目の確認のために、1月18日に直接訪問によるインタビューを実施した。

第1項 効率化

(1) 段取りの効率化

レポートに含まれている図 5.5 の効率化の改善策をみて、施術業務以外は院長自身でやらないほうが良いと考えた。そこで、施術前段取り（顧客の誘導・移動の補助、医療機器の取付け・取外し）と、施術後段取り（顧客の誘導・移動の補助、ベッドメイク）を以前に比べて7割くらいを受付が対応するようにした（図 5.8）。

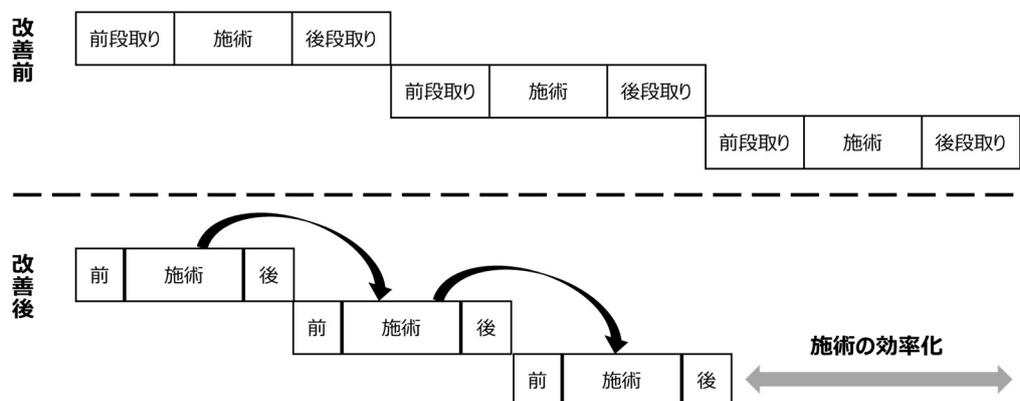


図 5.8 : 段取りの効率化

(2) 客単価の向上

(a) 自費診療の増加

日販の目標は4万円で、保険診療と自費診療の比率を1:1を目標として、自費診療と予約顧客の獲得のために、院内のはり・きゅうのPOPを書替えて目に入りやすいようにした(図5.9)。さらに、既存顧客で膝のOA(変形性膝関節症)が多いため、今後の自費診療メニュー候補として膝を屈曲しやすくする鍼治療を勧めている。



図 5.9 : 自費メニューのPOP

(b) 物販コーナーの設置

客単価向上のために、レジ横に物販コーナーを新設した(図5.10)。まずは、施術で使うサポーターや湿布、置き鍼を販売することで在庫を抱えるリスクを低減した。

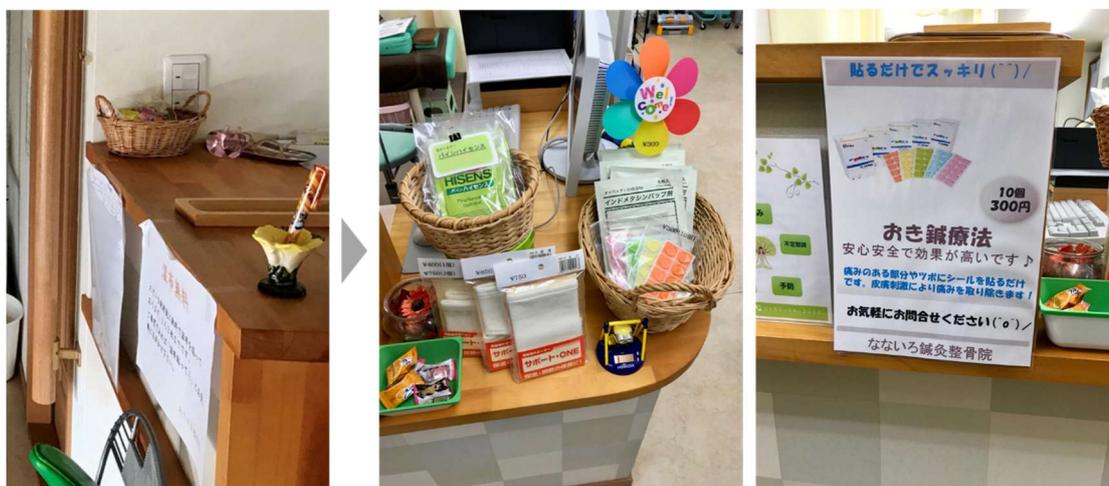


図 5.10 : レジ横の物販スペース

(c) その他（実行予定）

ボディーメイク等の身体づくりの運動指導メニューとそれに伴ったプロテイン等の物販を検討している。

今後は、待合室にカタログを置き、在庫リスクを低減した物販を実施予定である。

第2項 集客

自費診療の予約制を4月から実施する予定のために、予約カードを4月からの自費診療予約制に向けて作成した（図 5.11）。これにより、予約カードの来店ポイントによる割り引きや、予約日を指定することによる離脱の防止により、ロイヤリティや自費の顧客の継続を訴求していく。



図 5.11 : 自費診療の予約診察券

第7節 まとめ

UTOPIA 手法の有効性を検証するため、なないろ整骨院でトライアルを行った結果、経営者の、効率化・客単価の向上・集客に対する気付きや意識の変化、および自発的な業務改善活動の促進という効果が確認できた。トライアルによる検証結果を以下に示す。

- (1) 記入シートは受付や中小企業の経営者でも簡易に記入でき、メールで記入シートの写真を簡単に送付もできたため、経営者の負担も少なかった。さらに、日次と週次でのフィードバックが可能であった。
- (2) 2 つの時間当り採算に分離させることができたため、サービスの生産性と集客の効率の把握が可能になった。さらに、グラフで可視化することで中小企業の経営者でも並べて見るだけで把握ができた。
- (3) 効率化により経営者がマーケティングに時間を使えるようになった。そのため、効率化・生産性の向上・集客などの顧客生涯価値（LTV）の向上に対しての気付きや意識の変化、および自発的な業務改善活動の促進という効果が確認できた。

UTOPIA 手法により良い改善のサイクルが発生することが明らかになった。

また、経営分析レポートからの気づきによる自主的な改善もみられた。

第6章 財務予測

本章では、UTOPIA のコンサルティング事業について、財務計画の概要を示す。

第1節 市場規模

整骨院の市場規模を示すデータはないが、平成 27 年の柔道整復に係る療養費の推計は約 3,800 億となっている（表 6.1）。この療養費の推計をもとにフェルミ推定によって算出する。健康保険の一部負担金（年齢・所得層により異なるが 1～3 割）を 2 割と想定すると、保険適用診療分を約 4,560 億円と推計できる。さらに、自由診療の割合をおむね収入全体の 2 割と推計すると、整骨院の市場規模は 5,500 億円前後と推計できる。

表 6.1：療養費の推移（[5] を基に筆者作成）

単位：億円

	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年
国民医療費	360,067	374,202	385,850	392,117	400,610	408,071	423,644
柔道整復	4,023	4,068	4,085	3,985	3,855	3,825	3,789
はり・きゅう	293	315	352	358	365	380	394
マッサージ	459	516	560	610	637	670	700
治療用器具	350	387	396	406	405	421	425

第2節 競合分析

業界のコンサルティングをおこなっている主な競合他社である 5 社を表 6.2 に示した。これに基づき、事業規模の大きさと業界の専門性という 2 軸でポジショニングマップを作成した（図 6.2）。

表 6.2 : 競合他社の比較 (WEB サイトの企業情報を基に筆者作成)

社名	株式会社 船井総合研 究所	アトラ 株式会社	株式会社 リグア	株式会社 ラポールコ ンサルティ ング	株式会社 吉田企画
設立	1970 年	2005 年	2004 年	2009 年	2008 年
資本金	30 億円	5 億 5 千万円	2 億 7,920 万 円	不明	600 万
従業員 数	941 名	99 名	81 名	不明	6 名
所在地	大阪、東京	大阪、東京、 仙台	大阪、東京、 福岡	東京都	大阪、東京
事業内 容	経営コンサル ティング業	経営コンサル ティング業、 療養費請求 の事務代行 サービス、 接骨院の経 営支援ツ ール、 機材の販売	経営コンサル ティング業、 CRM 導入、 セミナー、 経営支援ツ ール、 機材の販売、 保険代理店・ 金融商品仲 介業	経営コンサル ティング業、 HP 制作	経営コンサル ティング業、集客ツ ール制作、セミ ナー、WEB 制 作、自身が執 筆の書籍販 売、セミナー の CD・DVD 販 売
業種	治療院全般、 病院、歯科、 介護	整骨院、鍼灸 院	整骨院、一般 企業	整骨院、歯科 医院・病院の 支援スター ト (2009)	整骨院、治療 院、リラクゼ ーションサ ロン
強み	・規模が大き く、異業種 のノウハウが ある	・整骨院事業 の FC 展開を しているた め、現場での ノウハウが ある ・開業支援	・ CRM 導入 など、IT によ る支援	・開業コンサル ティング ・交通事故に よる自賠責 と自費診療 の支援	・自社で書籍 出版 ・元は船井総 合研究所で 勤務のため、 ノウハウが ある
弱み	現場の把握 が弱く、一般 的なコンサル ティング	整骨院 FC 化 に付随した コンサルティング	IT 以外の支 援	開業に特化 しているた め継続支援 が弱い	経営アドバ イザーが 2 名 と小規模

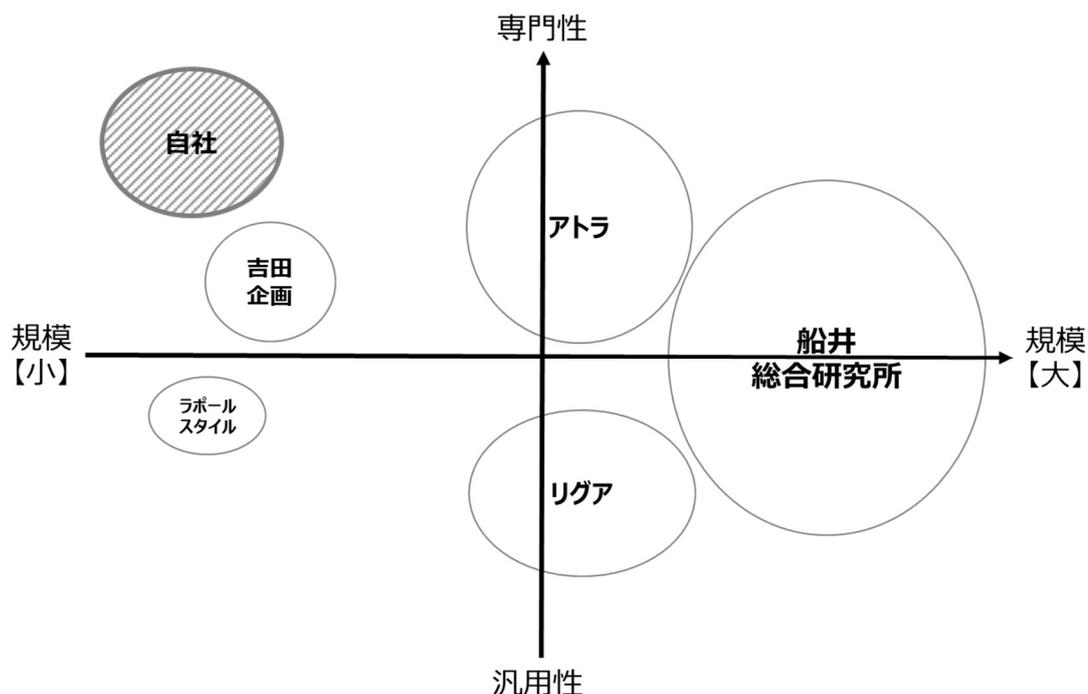


図 6.1：競合他社のポジショニングマップ（筆者作成）

競合他社の比較から、比較的大規模を対象としているのは次の3社である。

船井総合研究所は、多業種のコンサルティングを幅広くおこなっている。そして、アトラ株式会社は整骨院事業からFC化したため、専門性は高かったが、フランチャイジーへの経営支援がほとんどであった。リグア株式会社は整骨院事業にとどまらず、ITを中心にした支援をおこなっている。

次に、小規模な企業を対象としているのは、次の2社である。株式会社吉田企画は、船井総合研究所のコンサルタントであり、整骨院や治療院リラクゼーション店のコンサルティングをおこなっている。株式会社ラポールコンサルティングは、整骨院にとどまらず、医療業界へのコンサルティングを2009年に始めている。

このことから、当社の狙う領域は、専門性が高く、従業員数が10人以下の比較的小規模な企業であるため競合しない。それは以下の理由による。

- (1) 他のコンサルティング手法ではカバーできない
- (2) 他の大規模な企業は、大手のコンサルティング会社が入っている
- (3) 筆者自身が国家資格を保有しているために、専門性が高いからである

第3節 4P 戦略

本節では、Product（製品）、Price（価格）、Place（流通）、Promotion（販促）の4つの視点で戦略を示す。

第1項 Product(製品)戦略

UTOPIA 手法に基づく中小企業の整骨院への経営相談と経営指導、セミナーのサービスを提供する。時間制の経営相談から、定期的におこなう経営指導の契約へとつなげる。経営指導では日次・週次でのフィードバックをスマートフォンなどの写真送付でおこない、月に一度は対面での経営指導をおこなう。さらに、中小企業の整骨院の経営者を対象としたセミナーを実施することで、当社の知名度の向上や、経営相談と経営指導につなげる。

第2項 Price(価格)戦略

表 6.3 に示すように、サービスは (1) 経営相談、(2) 経営指導、(3) セミナーの3つから構成される。これを以下で説明する。

表 6.3：価格表（筆者作成）

科目	内容	単位時間 (期間)	料金	別途
経営相談	訪問、Skype、電話、メールによる相談	時間制	・初回無料 (90分) ・1万円/時間	・消費税 ・資料、印刷費 ・旅費交通費
経営指導	日次・週次のフィードバック、月次の対面による経営指導 (料金は定額と成果報酬を合算、契約期間は3か月～)	固定額	月額5万円	・消費税 ・資料、印刷費 ・記入シート (3000円/月) ・旅費交通費 ・宿泊費
		成果報酬	営業利益増加分の10%	
セミナー	UTOPIA 手法に基づく整骨院経営について	90分	10万円	・消費税 ・資料、印刷費 ・旅費交通費

(1) 経営相談

経営相談は、基本的に当社から訪問し、対面にておこなうが、当社からの訪問・Skype・電話・メールによる相談にも対応する。料金は、1時間1万円とする。

(2) 経営指導

経営指導は、日次では写真とメールによるフィードバックをおこなう。週次では、2つのKPIグラフを加えた指導書を送付する。また、月次では訪問による対面での経営改善のフィードバックをおこなう。

料金は、固定月額5万円と、月ごとの成果報酬として経営指導開始時からの営業利益の増加分の10%を合算したものとする。

(3) セミナー

セミナーは、UTOPIA手法に基づく整骨院経営について当社オフィスにて開催する。料金は90分で10万円とする。

第3項 Place(流通)戦略

厚生労働省の保健・衛生行政業務報告 [6] によると、柔道整復の施術所は、東京都に5,922ヶ所、関東(東京、神奈川:2,630ヶ所、埼玉:2,865ヶ所、千葉:2,147ヶ所、茨城:924ヶ所、群馬:786ヶ所、栃木:743ヶ所)になると16,017ヶ所、関西(大阪府:6,838ヶ所、兵庫県:2,201ヶ所、京都府:1,440ヶ所)、愛知県に2,318ヶ所、福岡に1,971ヶ所ある。

当社では、対象となるエリアにおいて、中小企業の整骨院で従業員数が10人以下の施術所を対象としていく。そして、年度ごとの地域の対象エリアと対象業種を以下に述べる。

1年目は、東京都の施術所5,922ヶ所あるうちの23区と26市にそれぞれ120ヶ所近くあると推計すると、23区には2,760ヶ所ある。このうち、1つの区につき1ヶ所の施術所を対象とする。

2年目には、地域の拡大を東京都の26市には、3,120ヶ所の施術所がある。このうちの、1つの市につき1ヶ所の施術所を対象としていく。さらに、関東の神奈川、埼玉、千葉の主要な市区町村のエリアも対象にしていく。

3年目には、地域の拡大を関西(大阪府、兵庫県、京都府)の主要なエリアを対象としていく。

第4項 Promotion(販促)戦略

FacebookやTwitterのSNSやブログを活用、さらに、SEO対策による当社ウェブサイト(図6.2)へのアクセス数を増やしていく。そして、顧客からのウェブサイト上の「問い合わせ」や「資料の請求」からメールアドレスを取得して、メールリストを作成し、見込み顧客へのプロモーションをおこなう。



図 6.2 : 当社ウェブサイト (筆者作成)

第4節 事業展開のシナリオ

この節では、今後の財務予測における前提条件と、事業展開のシナリオを予測する。

第1項 財務予測の条件

財務予測の前提となる諸条件は以下の通りである。

- (1) 2019年4月に設立し、整骨院向けの経営コンサルタント業を開始。資本金は200万である。
- (2) 売上は、コンサルティング契約と同時に計上するが、現金は月末締め翌月末に振り込まれるために2か月後となる。そのため、売掛金の回収サイクルは法人・個人ともに2か月としてキャッシュフローの計算をおこなった。
- (3) 当社の経営指導のサービス内容である日次・週次でのフィードバックはスマートフォンなどの写真送付で容易におこなえるために、場所の移動をともなわない。また、短時間でおこなえる。しかし、月に一度の月次のフィードバックは1日に2ヶ所に訪問できるとして、月の稼働日が20日(週5日の4週)のために、1人で担当できるコンサルティング先は40ヶ所が限界である。

第2項 展開シナリオ

本稿では、3年間の事業展開のシナリオを説明する。

今後3年間のサービス件数のシミュレーションを表 6.4 に示す。

表 6.4 : サービス件数のシミュレーション (筆者作成)

	科目		2019年	2020年	2021年
整骨院	経営相談	件	52	74	100
	経営指導数	件	59	189	264
			顧問契約 10	顧問契約 20	顧問契約 25
セミナー数	件	10	12	20	
業界の他業種	経営相談	件	0	10	15
	経営指導数	件	0	20	42
			顧問契約 0	顧問契約 3	顧問契約 4
セミナー数	件	0	0	3	
他業界の サービス業	経営相談	件	0	0	10
	経営指導数	件	0	24	2
			顧問契約 0	顧問契約	顧問契約 1
セミナー数	件	0	0	1	

1年目は、トライアルの対象企業のなない整骨院から経営指導を始め、次にインタビュー調査で課題のあった、わらく鍼灸整骨院と白山はりきゅう整骨院への経営指導をおこなう。そして、東京都23区の施術所を対象として各区に1ヶ所ずつを目指す。

2年目には、整骨院へのサービスを東京都の23区以外の26市や関東の神奈川、埼玉、千葉の主要な市区町村のエリアも対象にしていく。そして、同業界の他業種への拡大を東京都23区美容やエステ分野を対象として始めていく。

3年目には、地域の拡大を関西（大阪府、兵庫県、京都府）の主要なエリアを対象としていく。そして、他業界への拡大を東京都23区の理美容業界、外食産業を対象として始めていく。エリアと業界の拡大により、顧客への対応が難しくなるため、従業員を1人雇用する。

第5節 今後3年間の財務諸表

第4節の条件に基づき、当社の財務予測を作成した。損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書、それぞれを以下に示す。

第1項 損益計算書

第4節の事業展開のシナリオをもとに損益計算書を作成した(表6.5)。2019年4月に法人を設立し、初年度は65万円程度の赤字が見込まれる。これは、11月までは営業利益は赤字であるが、12月には黒字に転換するためである。

2020年には東京都での顧客数増加と同業界の他業種へのサービスを開始するので、順調に売上高が伸び、黒字に転換する。2021年には事業の展開が拡大するため、従業員を雇用する。なお、前年度に比べて営業利益は約1.6倍となる。

表 6.5 : 損益計算書

単位:千円

	2019年	2020年	2021年
売上高	4,750	13,420	20,990
売上原価	150	195	2,027
売上総利益	4,600	13,225	18,963
販売管理費および一般管理費	5,251	6,801	8,952
営業利益	△ 651	6,424	10,011
営業外収益	0	0	0
営業外費用	0	0	0
経常利益	△ 651	6,424	10,011
特別利益	0	0	0
特別損失	0	0	0
税引前当期純利益	△ 651	6,424	10,011
法人税等	0	1,927	3,003
税引後当期純利益	△ 651	4,497	7,008

第2項 貸借対照表

貸借対照表を表 6.6 に示す。創業時の資本金は 200 万円とし、コンサルタント業のため固定資産に類するものはない。

表 6.6 : 貸借対照表

単位：千円

	2019年	2020年	2021年
資産の部			
流動資産	1349	7773	15857
現金及び預金	△ 51	4933	12017
売掛金	1400	2840	3840
その他流動資産	0	0	0
固定資産	0	0	0
有形固定資産	0	0	0
無形固定資産	0	0	0
投資その他の資産	0	0	0
資産合計	1349	7773	15857
負債の部			
流動負債	0	1927	3003
買掛金	0	0	0
短期借入金	0	0	0
未払法人税等	0	1927	3003
その他流動負債	0	0	0
固定負債	0		0
長期借入金	0	0	0
負債合計	0	1927	3003
純資産の部			
株主資本	1349	5846	12854
資本金	2000	2000	2000
資本剰余金	0	0	0
利益剰余金	0	△ 651	3846
当期純利益	△ 651	4497	7008
その他	0	0	0
純資産合計	1349	5846	12854
負債純資産の合計	1349	7773	15857

第3項 キャッシュフロー計算書

損益計算書をもとに、間接法でキャッシュフロー計算書を作成した（表 6.7）。コンサルタント業のため、設備投資はおこなわないので、投資活動によるキャッシュフローはない。さらに、無借金経営のため財務活動のキャッシュフローもない。

表 6.7 : キャッシュフロー計算書

	2019年	2020年	2021年
営業活動によるキャッシュフロー合計	△ 2,051	4,984	8,884
投資活動によるキャッシュフロー	0	0	0
財務活動によるキャッシュフロー	2,000	0	0
現金及び現金同等物の期末残高	△ 51	4,933	13,817

単位:千円

第7章 結論

本研究では、中小企業の整骨院の経営上の問題である自費診療（自由診療・保険外診療）への移行、生産性の把握、継続顧客の維持という課題を解決した。

中小企業の整骨院では、同業者・隣接業界との競争が激化していくなか、療養費請求の厳格化が進んでいる。このことから、収益確保が厳しくなり、労働環境の悪化へと繋がっている。ところが、中小企業の整骨院の経営者は、施術者の経験のみしか有さず経営の知識がないので、この環境の問題に対応できなくなっている。

実際に、大企業の整骨院では、資金面での余力があり、コンサルティングなど、いくつかの経営改善手法が適用されているため、経営と施術の分離が出来ている。しかし、中小企業の整骨院では、既存の経営改善手法は大企業向けや製造業ベースにしたものが多く適用は困難である。さらに、経営と施術の分離ができておらず、経営の知識が不足しており、経営にかける時間もない。

そこで、簡易な単位時間志向の生産性指標分析である UTOPIA (Unit Time Oriented Productivity Indicator Analysis) 手法を考案した。これは、生産性と集客の効率性に関する時間当り採算を KPI とするもので、簡易な経営改善を可能とした。

本手法には 3 つの特徴がある。

第 1 の特徴は、分析と把握が容易なことである。2 つの時間当り採算である生産性と集客の効率性という 2 つの時間当り採算性を、グラフで可視化することにより、経営者は並べて見るだけで経営状況が把握できる。

第 2 の特徴は、効率と集客が分離して把握することができる点である。集客とサービスという 2 つの要素から構成されるサービス業への適用が可能になり、問題の所在が分かるようになった。

第 3 の特徴は、簡単な運用ができることである。中小企業の整骨院の経営者でも、簡易な利益管理項目の記入シートと、スマートフォンなどを使用した写真の送付だけで済むため、毎日簡単に運用できる。

この 3 つの特徴により、中小企業の整骨院の経営者でも毎日簡単に実行して日次で経営数値の把握が可能になる。

本研究では、まず切実な課題の検証として中小企業の整骨院経営者にヒアリングをおこなった。ヒアリング調査からは、想定した切実な課題と、本手法の必要性が確認できた。次に、切実な課題に対する解決方法である UTOPIA 手法を適用し、トライアルによる検証をおこなった。その結果、適用企業の課題である効率化・集客という課題に対して、経営者の気付きや意識の変化、および自発的な業務改善活動の促進という効果が確認できた。さらに、中小企業の整骨院経営者でも分かる簡易な方法なため、自主的な経営改善がおこなわれるということが分かった。

本研究の UTOPIA 手法は、中小企業の整骨院を対象として考案したが、トライアルを実施したことにより、同じビジネスの形態をとるサービス業界にも展開できる。

謝辞

本論文の研究および執筆にあたり、ご指導とご支援をいただいた法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科の先生方に御礼申し上げます。特に、主査としても丁寧なご指導をいただいた村上健一郎教授には心から感謝申し上げます。平日に限らず週末にもプロジェクト指導をしていただいたことや、本大学院での学業だけにとどまらないビジネスに関わる実践的な知識を、私の将来を見据えて成長を促すように指導をしていただきました。その熱心さには周りの大学院の学友が羨むほどでした。

本研究のフィールドワークにおいて、ご協力いただいた中小企業の整骨院の関係者の方に感謝申し上げます。ヒアリングに快くご協力いただいた、なないろ整骨院 山田院長、わらく鍼灸整骨院 岩永院長、白山はりきゅう整骨院 田院長に感謝申し上げます。また、なないろ整骨院 山田院長夫妻には、本研究のテスト運用に快くご協力いただき心より感謝申し上げます。

また、本研究の事業化に向けて情報提供をしていただいた本研究科修了生である、東京都中小企業振興公社 松原慎吾様に感謝申し上げます。

日頃のゼミや企業訪問、そして、人生経験の豊かさから多くの場面でご協力いただき、互いに切磋琢磨した同じ研究室の西井克委様に心より感謝申し上げます。

また、1年間という短い時間の中で、同じように努力し、時に助け合い、励まし合い、笑い合った、本研究科の学友の皆様に感謝申し上げます。

このような貴重な1年間を本大学院研究科で過ごせたことで、多くの気付きや学びがありました。関わっていただいた全ての方に感謝申し上げます。

最後になりましたが、本大学院への進学を心から喜んでくれた家族には特に感謝しています。ありがとうございました。

2019年2月
飯塚 伸之

図表一覧

図一覧

図 2.1 : 整骨院を取り囲む業界（筆者作成）	4
図 3.1 : 整骨院経営の 3 要素（筆者作成）	7
図 3.2 : 時間当り採算（[2]、[3] を基に筆者作成）	11
図 3.3 : 製造業における製造活動のプロセス（[4] を基に筆者作成）	12
図 3.4 : サービス業（整骨院）におけるサービスのプロセス（[4] を基に筆者作成）	13
図 4.1 : 3 フェーズから構成される UTOPIA 手法の改善サイクル（筆者作成）	14
図 4.2 : 勤務時間における時間当り採算	15
図 4.3 : 施術時間における時間当り採算	16
図 4.4 : 2 つの時間当り採算	16
図 4.5 : 離脱率（筆者作成）	18
図 4.6 : 記入用紙のフォーマット（筆者作成）	19
図 4.7 : 運用フロー（筆者作成）	20
図 5.1 : 対象企業における記入シートの運用（トライアルで実際に使用したもの）	24
図 5.2 : 対象企業における 2 つの時間当り採算の推移（収集データより筆者作成）	26
図 5.3 : 勤務時間内訳の週次推移（収集データより筆者作成）	28
図 5.4 : 経営分析レポート（筆者作成）	29
図 5.5 : 効率化の改善策（筆者作成）	29
図 5.6 : 自費メニュー（筆者作成）	30
図 5.7 : 予防メニュー（筆者作成）	32
図 5.8 : 段取りの効率化.....	33
図 5.9 : 自費メニューの POP	34
図 5.10 : レジ横の物販スペース.....	34
図 5.11 : 自費診療の予約診察券.....	35
図 6.1 : 競合他社のポジショニングマップ（筆者作成）	38
図 6.2 : 当社ウェブサイト（筆者作成）	41

表一覧

表 2.1 : 対象となる国家資格者 (筆者作成)	5
表 2.2 : 就業者数の年次推移 ([1]を基に筆者作成)	6
表 2.3 : 施術所等数の年次推移 ([1]を基に筆者作成)	6
表 3.1 : なないろ整骨院概要 (筆者作成)	8
表 3.2 : わらく鍼灸整骨院概要 (筆者作成)	9
表 3.3 : 白山はりきゅう整骨院概要 (筆者作成)	10
表 4.1 : 主要な 4 つのタイプ	17
表 5.1 : トライアル対象企業の概要 (筆者作成)	22
表 5.2 : 対象企業の自費診療メニュー (筆者作成)	23
表 5.3 : Excel 化した実績値 (収集データより筆者作成)	25
表 6.1 : 療養費の推移 ([5] を基に筆者作成)	36
表 6.2 : 競合他社の比較 (WEB サイトの企業情報を基に筆者作成)	37
表 6.3 : 価格表 (筆者作成)	39
表 6.4 : サービス件数のシミュレーション (筆者作成)	42
表 6.5 : 損益計算書	43
表 6.6 : 貸借対照表	44
表 6.7 : キャッシュフロー計算書	45

参考文献

- [1] 厚生労働省、保健・衛生行政業務報告（衛生行政報告例）
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/eisei/16/dl/kekka3.pdf>、2019年2月6日
- [2] 稲盛和夫、アメーバ経営、p125~148、日本経済新聞、2010
- [3] 稲盛和夫、実践アメーバ経営、p 150~154、日本経済新聞、2017
- [4] アメーバ経営学術研究会、アメーバ経営の進化、p41~59、中央経済社、2017
- [5] 厚生労働省、療養費の推移
https://www.mhlw.go.jp/bunya/iryohoken/iryohoken13/dl/111116_01.pdf、2019年2月6日
- [6] 厚生労働省、保健・衛生行政業務報告（衛生行政報告例）、<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/36-19.html>、2019年2月6日