

利益計画

マッサージ業のモデル利益計画

中小企業診断士
高橋 利忠

I 業界の概要

1 マッサージ業とは

マッサージの語源は、ギリシャ語のマッシー（揉む）又は、アラビア語のマス（揉み込む）などといわれる。紀元前4～5世紀のころ、ギリシャの医聖ヒポクラテスが、「医師たるものは医術についてのあらゆる学理とともに、マッサージも修得せよ」と力説したといわれるように、古くからマッサージは存在するが、最近になって街なかで見かける機会が増えている。いわゆるクイックマッサージという業態である。

クイックマッサージとは「10分～15分という短い時間単位で、服を着たまま気軽に受けられるマッサージ」(imidas)を指し、短時間で手軽に受けられ、かつ料金も10分1,000円など低料金であることから、昼休みや仕事帰りのOL、サラリーマンの人気を集め、都市部を中心として増加している。

2 主なマッサージの種類

マッサージといってもさまざまな種類があ

る。主なマッサージは、図表-1のとおりである。

あん摩・マッサージ・指圧はあん摩マッサージ指圧師の国家資格が必要となる。このほかの医業類似行為についても平成3年に厚生省から都道府県宛に「医業類似行為に対する

●図表-1 主なマッサージの種類

種類	特徴	資格
あん摩	あん摩マッサージ指圧師（国家資格）が人の体をもむ、こする、押す、たたくなどの施術を行う。	必要
カイロプラクティック（整体）	1895年アメリカで開発された手技療法。人体の骨格構造のゆがみや異常を整える。アメリカでは国家資格として認定されている。	不要
リフレクソロジー（足裏マッサージ）	足裏などにある身体全体の臓器や器官の反射ゾーン（≒つぼ）を指で刺激し血液やリンパの流れをスムーズにする。	不要
タイ式マッサージ	約2500年前にインドからタイに伝わった療法で、「ツボ押し」と「ストレッチ」を基本としている。ストレッチはヨガ技法を導入しており、筋肉・背骨・骨盤・関節などを伸縮させる。	不要
オイルマッサージ	アロマオイルなどを用いて施術をする。芳香性植物から抽出された精油（エッセンシャルオイル）の匂いを嗅いだり、直接肌に塗って心身を癒すアロマセラピーなどがある。	不要

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務

●図表－2 療術業の範囲（総務省統計局）

あん摩マッサージ指圧師、はり師、きゅう師及び柔道整復師がその業務を行う事業所及び温熱療法、光熱療法、電気療法、刺激療法などの医業類似行為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。

- 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
- あん摩業
- マッサージ業
- 指圧業
- はり業
- きゅう業
- 柔道整復業
- その他の療術業
- カイロプラクティック療法業
- 視力回復センター
- 太陽光線療法業
- 温泉療法業
- 睡眠療法業
- 温熱療法業
- リフレクソロジー（足裏マッサージ）

取扱いについて」と題する通知が行われ、医業類似行為の施術が医学的観点から人体に危害を及ぼすおそれがあれば禁止処罰の対象となることが明記された。

クイックマッサージはボディや手、足裏などを短時間でマッサージするものである。医療行為ではなく、あくまでもストレス解消が目的であるとして、特別な資格は必要ないといわれているが、既存のマッサージ（国家資格が必要）との境界は不明確なままになって

いる。なお、総務省統計局で産業分類の療術業の範囲に記載されていることから、リフレクソロジー（足裏マッサージ）などは国家資格を伴わない事業として認知されていることが分かる（図表－2）。

3 需要動向

厚生労働省の調査によると、体調不良を訴える人の症状のトップ10は図表－3のとおりである。「腰痛」が一番多く、「肩こり」「関節痛」と続いている。男女別では、女性の方が「肩こり」「関節痛」を訴える人が多い。

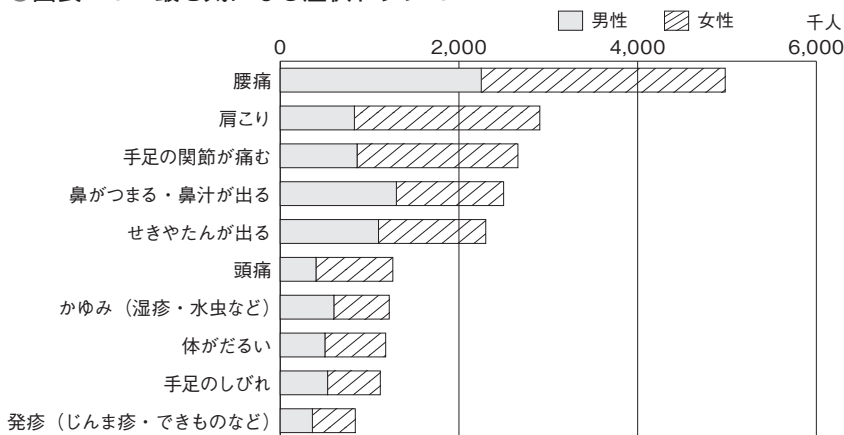
最も気になる症状の治療状況（図表－4）では、「病院・診療所に通っている」のは半数であり、「治療をしていない」「売薬をのんだりつけたり」と自分で回復に努めている人も少なくない。このことは、潜在的な需要が少なからず存在し、身近に手頃なマッサージ店ができれば需要が喚起される可能性を示唆するものといえる。

4 マッサージ業の市場規模

日本能率協会研究所によるとマッサージサロンの市場規模は平成18年時点で2,153億円と推定されている。

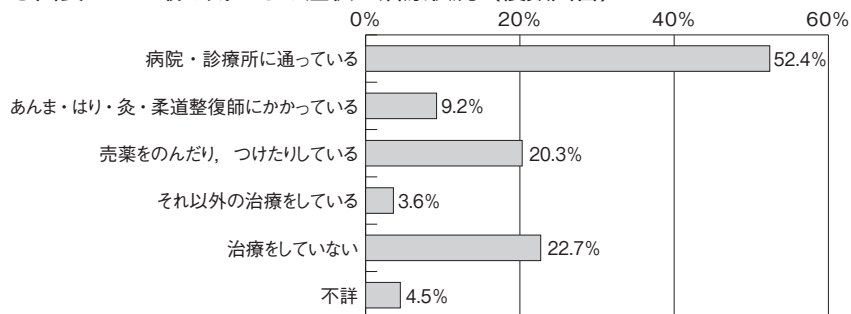
また、総務省統計局によると、平成21年の

●図表－3 最も気になる症状トップ10



(出典) 厚生労働省「平成22年国民生活基礎調査」(有訴者数40,515千人)

●図表－4 最も気になる症状の治療状況（複数回答）



（出典）厚生労働省「平成22年国民生活基礎調査」（有訴者数（15歳以上）36,476千人）

事業所数は7万6,430件、従業者数は21万7,942人と年々増加しており、5年前と比べて事業所数が16%増加、従業者数が30%増加となっている。足裏マッサージを中心としたクイックマッサージの増加による影響も考えられ、低価格化の動きはあるものの市場規模は徐々に拡大している（図表－5）。

都道府県別でみると、東京・大阪・名古屋などの大都市圏に事業所が多い。また、東京や大阪では法人経営による療術業者が多いことから、従業員数の割合が事業所数の割合よりも高まっている（図表－6）。

5 接骨院のマッサージ

マッサージ事業者の増加とともに競争も激しくなっている。そうした中、「健康保険がきいて安くなる」とアピールするところも

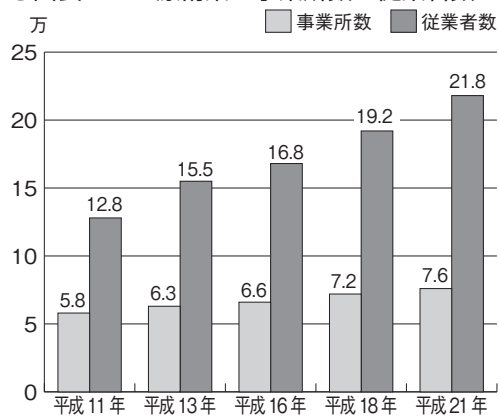
ている。これは接骨院でマッサージを行い不正請求しているケースである。

接骨院では治療に当たる柔道整復師に医療費（健康保険）の請求が認められている。ただし対象は、骨折、脱臼、ねんざ、打撲、肉離れの五つのケガの治療のみである。単なる肩こりや腰痛のマッサージで保険がきいたなら、ケガの治療と偽って保険請求された可能性がある。

6 訪問マッサージの需要が拡大

高齢化社会の進展に伴い、運動障害のある高齢者宅を訪問してマッサージをする、訪問マッサージの需要が拡大している。利用者の主治医の同意を得たうえで医療保険を適用してマッサージによる機能訓練を行う。保険が適用できることから利用しやすい料金である。

●図表－5 療術業の事業所数・従業者数



（出典）総務省統計局

●図表－6 事業所数・従業員数の上位都道府県

	事業所数	割合	従業員数	割合
全 国	76,430	100.0%	217,942	100.0%
東京都	8,791	11.5%	31,707	14.5%
大阪府	7,133	9.3%	29,365	13.5%
愛知県	4,698	6.1%	13,724	6.3%
神奈川県	4,457	5.8%	14,021	6.4%
埼玉県	3,821	5.0%	10,991	5.0%
兵庫県	3,108	4.1%	9,602	4.4%
千葉県	3,051	4.0%	8,926	4.1%
北海道	2,954	3.9%	6,904	3.2%
福岡県	2,936	3.8%	9,462	4.3%
静岡県	2,382	3.1%	5,547	2.5%

（出典）総務省統計局

ただし、訪問マッサージ事業はあん摩マッサージ指圧師の国家資格保持者が必要となる。

7 主要業者の動向

マッサージビジネスは、従来は個人営業や小規模企業による地域密着型の営業が大半を占めていた。しかし近年では、企業の多店舗展開が増えてきている。なかには、全国展開する直営チェーンやフランチャイズ展開するマッサージチェーンも出てきている。多店舗展開している主要業者は次のものがある。

1 (株)ボディワーク

本社所在地：東京都台東区上野

業界最多店舗数のリラクゼーションスペース「ラフィネ」を展開し、リラクゼーション業界最大手である。全国のほとんどの都道府県で448店舗を展開している。

2 (株)グローバルスポーツ医学研究所

本社所在地：東京都中央区銀座

「いつでも」「どこでも」がコンセプトのカジュアルリラクゼーションスペース「てもみん」などを257店舗展開している。

3 (株)ファクトリージャパン

本社所在地：横浜市西区みなとみらい

整体サロン「カラダファクトリー」を135店舗展開している。フランチャイズ方式で展開している点が特徴である。

4 (株) LEIS

本社所在地：神戸市東灘区向洋町中

医療保険が適用される訪問医療マッサージの治療院「レイス治療院」を全国で129店舗展開している。フランチャイズ制をとりレセプト作成を本部が代行する点が特徴である。

8 サービス業の特性

製造業と異なり、サービス業固有の特性がある。サービス業の一般的な特質は次のとおりである。

- ① 無形性……サービスには形がないため事前評価がしにくい。
- ② 非貯蔵性……形がないのでストックできない。
- ③ 生産・消費の不可分性……サービスは提供された時と消費された時が同時である。
- ④ 異質性……人的活動のウエイトが高く標準化が難しい。
- ⑤ 取引の不可逆性……提供されたサービスを元に戻すことは不可能である。
- ⑥ 需要の時期的集中性：時期（季節・時間帯）によって需要の差が大きい。

マッサージ業においても、こうした特質を踏まえて、サービス品質を高め、効率的な運営を行う工夫が必要である。

II モデル店 A 社の概要と問題点

1 A 社の概要

- ・創業：平成12年
- ・組織形態：株式会社
- ・資本金：8,000万円
- ・従業員：150名
- ・事業内容：フット・ボディケアサロン経営
- ・店舗数：30店舗（東京・名古屋・大阪）
- ・年間売上高：14億円

A社は、関西に本社が所在するリフレクソロジー（足裏マッサージ）業者である。社長は、アジア各国をめぐって勉強した伝統療法、東洋医学の効果を多くの人に知ってもらおうと平成12年に直営サロンをオープンさせた。

経営理念は「お客様に感動を与えるサービスを提供する」である。アジアの伝統療法や

東洋医学に裏付けられた本物のリラクゼーションサービスを提供し、単に顧客を満足させるのではなく、感動を与えられるまでの水準に高めていきたいとの想いを持っている。

パソコンやインターネットの普及に伴い、サラリーマンやOLのストレスは高まってきた。こうした環境の下、A社のリフレクソロジーは10～20分など短時間で利用でき、服を着たまま手軽に受けられ、料金を「平均1分100円」という手頃な価格にしたことから、昼休みや仕事帰りのOLに評判となり、マスコミにも取り上げられた。

A社ではリフレクソロジーの事業のほか、アジアの伝統療法もいろいろと手掛けている。韓国式骨気（コルギ）美容法では、骨の周囲に溜まった老廃物の流れを促進させ、骨を均整な位置に矯正していく。そのほか、インド医学の伝統的な養生法であるアーユルヴェーダトリートメント（オイルマッサージ）や骨盤ストレッチ、よもぎ蒸し、頭つぼヘッドスパなど、次々と新メニューを打ち出している。

国家資格のマッサージとは一線を画することを明確にするため、A社の店舗では看板や広告に「マッサージ」という表現は使わないよう徹底している。また、「当店の施術は、治療を目的とした按摩・マッサージ行為ではございません」との文言を見える場所に掲示して、誤解が生じないように努めている。

追い風を受けて毎年3～5店舗を新規オープンさせてきた。関西だけでなく、名古屋や東京にも積極的に出店攻勢をかけた。店舗の運営にはセラピストの確保が必要となるが、A社では外部から経験者を採用するほか、セラピストの養成にも力を入れている。養成スクールをつくり、実地経験が少なく技術の未熟な卒業生を安価な人件費で雇用して運営している。

2 A社の問題点

1 競争力の低下

リフレクソロジーは開業に国家資格が不要であり低投資で開業できることから、異業種企業も相次いで参入している。

A社では他社に先んじて好物件を確保すべく、積極的な拡大戦略をとっている。物件確保を優先するあまり、市場調査・立地調査を十分行わないまま契約することもある。競争の激化は価格競争にもつながり、他店が低料金を打ち出したら対抗して価格を引下げしている。

2 利益率の低下

他社との競争激化のなか新規顧客を呼び込むために、A社では路上で割引クーポンを乱発するようになった。また、ノベルティも配布するなど、通行客への認知向上、来店促進に尽力している。販売促進費は膨らみながらも客単価が伸び悩んでおり、利益率は低下している。

3 サービス品質のトラブル

A社では急速に店舗数を拡大してきたが、ベテラン従業員は新店の立上げに駆り出され不足気味である。ベテラン従業員不在のまま技術が未熟な従業員が施術を行うこともある。施術途中に受付対応で離れたり、人の出入りが頻繁にあつて、落ち着かない雰囲気のお店も出ている。

4 ベテラン人材の不足

外部募集のほか、セラピスト養成スクールの卒業生を雇用しているが、ベテラン人材への育成が店舗拡大のスピードに追い付いていない。競合他店も相次いで出店してきており、A社以上の好条件で募集している店も出てきている。

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務

●図表－7 A社のSWOT分析

		機会	脅威
外部環境		<ul style="list-style-type: none"> ・仕事のストレス増加 ・テナント好物件の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・競合激化 ・低価格競争
		強み	弱み
内部環境	財務の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗数の急成長 ・売上増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・薄利多売 ・利益率の低下
	顧客の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・知名度の向上 ・新規客の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・ストアコンセプトが不明確 ・施術トラブル
	業務プロセスの視点	<ul style="list-style-type: none"> ・繁華街の駅近隣の好立地 	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス品質の低下 ・曜日や時間帯で繁閑差が大
	学習と成長の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・マッサージ専門学校を運営 ・スクール卒業生を安価に雇用 	<ul style="list-style-type: none"> ・高い就職率 ・ベテラン人材の不足

Ⅲ 問題点の改善策

1▶ ストアコンセプトの確立

ストレスを抱え、肩こりや体の疲れなどのある顧客は、仕事の合間や仕事帰りに癒しを求めて来店する。

エントランスは入りやすいよう明るくするが、施術ルームでは落ち着いた照明や心安らぐ音楽、香りなどでストアコンセプトを明確にし、顧客がリラックスできるよう配慮を行う。こうした部分でこだわりをもって他社との差別化をすることで、価格競争を回避できる。

2▶ ホームページの活用

サービス業ではサービスの内容を事前に確認できないことから、顧客は施術前に不安を抱えている場合が多い。

こうした不安を取り除くため、ホームページの中で施術の流れを写真で紹介する。どのような部屋でどの順番で施術が行われるのかフローにして説明されていることで、施術前にサービスをイメージすることができ、顧客は安心して来店ができる。

3▶ 稼働率の向上

サービス業は製造業と違い、商品の作り置きができない。また、店舗の広さから同時に施術できる人数は制約される。

せっかく顧客が来店しても長時間待たされることになれば、ストレスを癒すはずが逆にストレスを与えかねない。

そこでピークタイムとオフタイムの繁閑差を小さくする必要がある。例えば、料金を低く設定することで、ピークタイムの顧客をオフタイムに誘導するよう仕向ける。安価なオフタイムは技能が未熟な従業員の修練の場と位置付け、顧客の理解を得つつ技能を向上させていく。

こうして稼働率の平準化を図りつつ、従業員のレベルアップを図っていく。

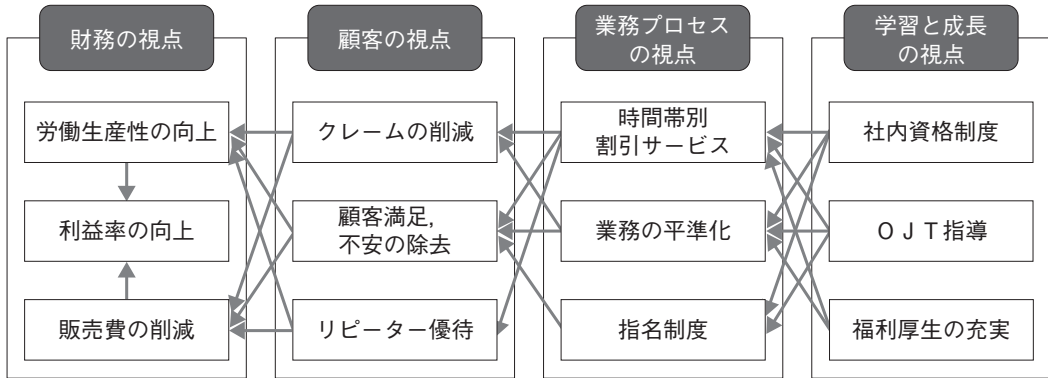
4▶ リピーター強化策

繰り返し利用してもらえるリピーター（固定客）づくりは重要である。そのための第一歩はサービスの質の向上である。

まずはクレーム情報を貴重な生の声と受け止め、店舗運営の仕組みで改善できるよう再発防止策を講じる。

次に、会員データベースを構築し、来店履歴を蓄積するほか、性格（あまり話しながら

●図表-8 A社の戦略フロー



●図表-9 A社の利益計画

(単位:千円)

	直近期末	売上比	1年目	売上比	2年目	売上比	3年目	売上比
売上高	1,409,835	100.0%	1,268,852	100.0%	1,306,917	100.0%	1,346,125	100.0%
売上原価	237,435	16.8%	213,167	16.8%	219,562	16.8%	226,149	16.8%
売上総利益	1,172,400	83.2%	1,055,685	83.2%	1,087,355	83.2%	1,119,976	83.2%
販管費	1,152,000	81.7%	998,909	78.7%	1,013,463	77.5%	1,025,770	76.2%
人件費	538,386	38.2%	431,410	34.0%	431,283	33.0%	430,760	32.0%
広告宣伝費	47,987	3.4%	14,396	1.1%	14,684	1.1%	14,978	1.1%
賃借料	343,374	24.4%	333,072	26.2%	343,065	26.2%	353,356	26.2%
その他	222,253	15.8%	220,031	17.3%	224,431	17.2%	226,676	16.8%
営業利益	20,400	1.4%	56,776	4.5%	73,893	5.7%	94,206	7.0%

(注1) 売上高は1年目はスクラップ&ビルドで▲10%, 2年目以降は3%の成長とした。
 (注2) 人件費はスクラップ&ビルド及び業務の平準化により売上高比32%まで圧縮とした。
 (注3) 広告宣伝費は3分の1に削減とした。

ないなど)や趣味, 盛り上がった話題など施術のなかで分かったことを記録しておき, 次回来店時の参考にする。

登録した会員向けに新しいサービスや期間限定キャンペーンなどを紹介したり, 各種優待をDM, メルマガなどで案内し, 再来店を促進していく。

5 人材育成

顧客は接客する従業員のサービス水準をみて店舗のサービス水準を評価する。失敗してもやり直しはできない。したがって, どの従業員が接客しても一定水準以上のサービス水準を維持できるよう従業員教育に力を入れる必要がある。

OJTで教育するだけでなく, 1人1人が

積極的にスキルアップするよう社内資格制度などで動機付けを図る。また, 指名制度を導入し, 顧客からの指名があれば評価される仕組みも検討する。こうした制度を給与水準に連動する仕組みにすることで, 常日頃から心のこもった接客, 施術を行うよう動機付けしていく。

IV 改善後の利益計画

改善策は, スクラップ&ビルドによる店舗の一部整理と人件費水準の削減が骨子となる。マッサージ業は労働集約産業であり, 従業員の育成並びに効率的な活用を図ることで収益性の向上が期待できる。

【たかはし・とただ】

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務