CASE 3 ―・てあて

「在宅マッサージ独立開業支援」で拠点拡大

「中央在宅マッサージ」の名称で首都圏をはじめ9カ所に営業拠点を設けているのが、てあてだ。国家資格を有する鍼灸マッサージ師が自宅に訪問して身体機能の維持・向上を図るための施術を行うのが、同社のビジネスモデル。脳梗塞などの理由から、寝たきりや歩行困難になった高齢者を中心に高い支持を集めている。そのほとんどが健康保険を使った保険治療（医師の同意が必要）の患者で、一部負担額は1割～3割だ。「健康保険による在宅マッサージに特化して展開している」という点に、てあての特色がある。

藤田真樹社長（55）は今から5年前、過去になかったほどの力の入れようで5カ年の事業計画（平成19年4月～24年3月）を作った。目的は、中小企業新事業活動促進法に基づく「経営革新計画」の承認獲得にあった。

経営革新の承認を受けると、金融・税制・補助金など幅広い支援措置を利用することが可能になる。ただしそのためには、新たに始める経営革新の取り組みを中長期（3～5年）の事業計画にまとめ、都道府県に認めてもらう必要がある。藤田社長はそれを踏まえて「マッサージ師独立開業支援事業の推進」というテーマで5カ年計画を策定し、東京都に申請。見事、承認を得た。

藤田真樹社長

「おかげで『信用保証の特例』を利用することができました。金融機関から融資を受ける際、信用保証協会が債務保証をしてくれる制度です。これを通じて調達した資金は、新たな営業拠点づくりに役立てました」

そして、5カ年計画の最終年を迎えた昨年7月、藤田社長は「東京都経営革新優秀賞」に応募した。これは、経営革新計画をもとに新事業に取り組み、顕著な成果をあげた企業を表彰する東京都独自の制度で、2年前に創設された。応募資格があるのは、経営革新計画の残り期間が1年未満の企業。計画の実現状況、実現までの創意工夫や経営指標などが審査され、特にきわだった企業については表彰される。

「うれしいことに『優秀賞』（2位）を受賞することができました」

この意味するところは、①保険者である東京都から健康保険による在宅マッサージが「業」として認知されたこと、②はり師、きゅう師、あん摩マッサージ指圧師という国家資格者の「職域」として認知されたことの2点にあると藤田社長は受け止めている。

「近年、リラクゼーション・整体などのさまざまな大手業者がマッサージ業界にどんどん進出しており、国家資格者と無資格者との境目がなくなりつつあります。そうした現状に厚労省は対策を打たず、むしろ市場原理に委ねようとしている感がありますが、今回の受賞は、保険医療の担い手である国家資格者の活躍の場を広げてきた当社に対する東京都からの評価だと思っています」

とにもかくにも、てあてがすごいのは、計画をはるかに上回るペースで急成長をとげてきたところにある。なんと計画のほぼ2倍の実績をあげることに成功している。それは、てあての方向性に賛同してくれるマッサージ師を大勢集められたのに加え、心のこもったサービスを通じて顧客との信頼関係を築いてきた成果にほかならない。

「事業計画という〝羅針盤〟があったからこそ、道に迷わず目標に向かってまっすぐに突き進めました」

拠点数の増加をもとに計画立案

藤田社長が事業計画を策定するにあたってポイントとしたのは、「今後5年間で営業拠点をどのくらい増やしていけるか」「そこに配置するマッサージ師を何人くらい集められるか」の二つの仮説をもとに、具体的な数字に置き換えていくことだった。まずは計画スタートから2～3年のうちに千葉県松戸市、神奈川県相模原市、埼玉県さいたま市に直営院を開設し、さらにそれ以降も少しずつ拠点数を増やしていく展望を描きつつ、売上高や利益率などが5年間でどう推移していくかを考えた。ちなみに経営革新計画の承認を得るためには、会社全体の付加価値額または従業員1人あたりの付加価値額が年率3%以上、かつ経常利益が年率平均1%以上伸びる計画にしなければならない。

経営革新計画のテーマを「マッサージ師独立開業支援事業の推進」としたのは、拠点数を増やしていくには十分な数のマッサージ師を集めるのが前提条件であり、人を集めるための〝切り札〟にしようとしていたのが独立開業支援だったという背景がある。

独立開業支援の中身は、主に①営業代行と②事務代行（保険請求等）の二つ。どちらも時間と手間が奪われる意外と面倒な仕事で、本業のマッサージに集中したいと思う施術者ほど嫌う傾向がある。これをてあてが肩代わりすることで、独立開業の手助けをしようというわけだ。

「独立開業支援に引かれて何人もの人が集まってきましたが、それに加えて社員数を増やすうえで効果的だったのは、働きやすい職場環境を作るためのES（従業員満足度）向上の取り組みでした」

5カ年計画を進めていくなかで藤田社長は、マッサージの専門学校を出た新卒者などを何人も採用するようになった。その人たちが長く会社で働いてくれるようにと、残業削減や育児休業支援などワークライフバランスの推進に力を入れだしたところ、社員の定着率が格段によくなるとともに、「安心して働ける会社」としての評判が世間に広まった。結果、豊富な数のマッサージ師をそろえられるようになったのである。5年前は35名ほどだったが、いまでは70名を超えるマッサージ師が在籍している。

「あと数年で日本は、4人に1人が65歳以上という本格的な高齢化社会を迎えます。増大する医療・介護費用の打開策がなかなか見つからないなかで、そもそも『寝たきりにさせない医療』の重要性が叫ばれていますが、その担い手となる会社としてさらに存在感を示していきたいと思っています」

今後を見据えた具体的な展望は、新たに策定した中期計画のなかに落とし込んでいる。（本誌・吉田茂司）

会社概要
株式会社てあて
●業　種　藤田真樹
●所在地　東京都昭島市松原町1-3-1
●TEL　042-541-5899
●設　立　2003（平成15）年11月
●売上高　約4億円
●社員数　112名
●URL　http://www.te-ate.com/

急患の自宅を訪問して
マッサージを行う

◀戦略経営者
2012／4月号
特集
「成功するビジネスプラン」
掲載ページ14、15