

特集：元気な中小企業訪問記Ⅹ

第2章

柔道整復師×創業社長×MBA トリプルホルダーの奮闘

神奈川県藤沢市 株式会社想現グローバル



篠島 真哉

東京都中小企業診断士協会城北支部

会社名 株式会社想現グローバル
代表取締役 加藤 亮介
資本金 300万円
従業員 16名
所在地 神奈川県藤沢市藤沢1006-1-104
連絡先 Tel：0466-25-2322
URL <http://www.773happy.com/>

神奈川県湘南地区で「ななみ整骨院」グループ3店舗を展開する想現グローバルの加藤亮介代表（44歳）は、治療家・起業家・経営学修士号（MBA）を併せ持つ「トリプルホルダー」だ。40歳までパソコンに触ったことすらなかったが、経営の危機に一念発起して社会人大学院を修了。

現在、「トリプルホルダー」のビジネススクールと銘打って、2016年に隔月の経営塾を開講している。個別指導も交えながら、地元など関東の医療事業者十余名を支援する。

1. 同業者にあえて手の内を明かす

社会人大学院時代、ゲスト講師の中小企業診断士に薫陶を受け、今でも感謝している。しかし、同時に、何でもコンサルタントに依存してしまうような経営者であってはならないと考えている。経営塾では、受講者が自分で考えて的確な判断を下せる訓練の場を提供する。

「なぜ整骨院を？ 裕福になるため？ ほかの職業でも可能では？」、「患者さんのために尽くしたい？ 開業しなくてもできますよね？」と、まずは理念を鍛える。戦略と戦術については、オリジナルのケーススタディを通じて手ほどきしていく。

講義に臨む日は詠えのスーツに袖を通す。治療家から経営者へと自身を切り替える神聖な時間。その「儀式」を経た後の佇まいには、知性と品格が漂う。

2. 生き急いだ失敗を惜しみなく開陳

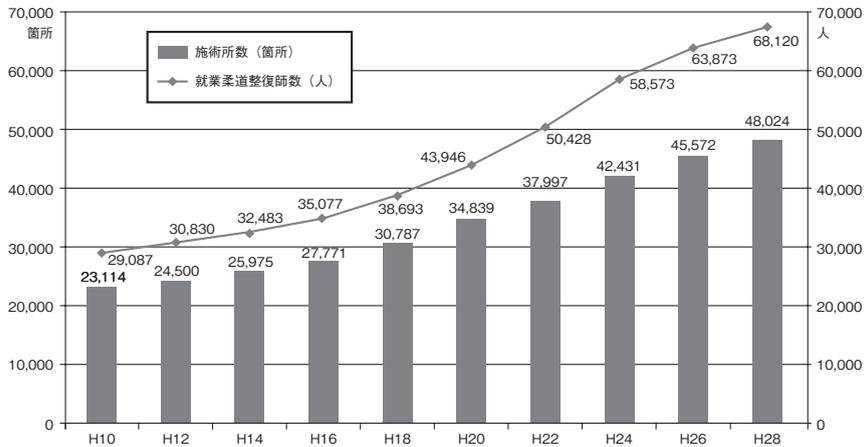
(1) 柔整師にノックアウトされる

「誰かのために何かをしたい。どうせなら他人と違う何かを」



加藤亮介氏は治療家（左）であり経営者（右）でもある
（右の写真提供：想現グローバル）

図表 就業柔道整復師数と施術所数の年度別推移



出典：厚生労働省統計『衛生行政報告例』をもとに作成

幼い頃にカンフー映画を観てハリウッドスターに憧れた加藤氏は、思春期にかけて肉体改造と格闘技にはまる。大柄ではないが卓越した身体能力で、一目置かれる存在にはなった。ただ「誰かのための何か」は見出しあぐね、有り余る精力は喧嘩に向けられていった。

そんな自分をラグビーへといざなう道を進み外させまいとした恩師にあやかろうと、大学へ進んで高校の体育教諭を志した。だが、教職員の門は狭かった。挫折しかけていたある晩、「豪邸拝見」という娯楽番組に登場した柔道整復師（柔整師）の金満ぶりに度肝を抜かれ、あっさりと進路を変更してしまった。

(2) 業界は安定期から衰退期へ

柔整師は整骨院の開業に必要な国家資格だ。国指定の学校や養成施設（以下、学校）で専門教育を受けると受験資格が得られる。

かつて「学校」は国が新設を制限しており、全国に14しかなかった。それが1998年の規制緩和を経て今では9倍近くになり、柔整師と整骨院も当時からおおむね倍増した。競合は同業者以外にも、整形外科、鍼灸や按摩など療術業、カイロプラクティックやリラクゼーションといった民間サービス、さらには各種の老人保健施設など多岐にわたる。

加藤氏によると、業界は安定期から衰退期

へと向かっており、零細整骨院の多くは過当競争の中で「わらにもすがる」状況に陥りつつあるという。

(3) 現状をよしとせず

加藤氏には開業前から成功の秘訣が見えていた。

1つは、かつて業界では当たり前だった「殿様商売」体質からの脱却だ。柔整師になると決めた当時、「学校」はまだ少なかった。有力な整骨院の「丁稚」に入って「学校」へ推薦してもらい、卒業まで「奉公」を続けることで、ようやく資格取得の道が開けた。そうした徒弟をたくさん抱え、患者にはとにかく毎日来てもらう「低賃金×高回転」のビジネスモデルがまかり通っていたが、いずれ終わりが来ると感じていた。

もう1つは、医療との融合だ。“奉公”を終えた後の3年間、総合病院に勤め、救急外来で整形外科の第一線を経験した。運び込まれた患者が眼前で息を引き取ることも稀ではなかった。レントゲンで確定診断をし、検査をすれば結果を定量化して症状を分析する。治療に際しては方法と予後の説明を尽くし、同意を得る手続きが徹底されていた。ただ、医師たちには問診に十分な時間を割く余裕がない。その点は患者が気の毒に思えた。

「病院では当たり前のことを整骨院でもきちんとやれば、絶対にはやると確信した」

(4) 滑り出しは快調

こうして2002年、ななみ整骨院は開業する。サーファーでもあり海をこよなく愛する加藤氏は、「7つの海」から施術所名をとった。

藤沢駅へ通じる商店街に立つ新築ビルの1階に23坪もある路面店を借りた。間口は全面ガラス張り。そこを待合室にして、湘南の海を思わせる装飾を壁に施し、ゆったりとくつろげるソファを置いた。

「1人で開業するのに広すぎる」、「院内を人目にさらすなんて」、「利益を生まない待合室にお金をかけてどうするの?」と同業者には酷評された。だが、「海辺のコテージに来たみたい」と口コミで評判になり、斬新さで業界誌にも取り上げられた。



ななみ整骨院の創業地、藤沢本院

診療でも旧態を打破していく。患者のニーズに合わせた治療プランの提供には特にこだわった。治療までの期間と費用を事前に説明し、必要最低限の来院しか勧めない。よそで満足しない患者が転院してくると、それまで処方されてきた薬の名を言い当てて驚かせた。

持ち前のひたむきさと整形外科での経験が差別化要素となり、来院者数は成功の目安とされる水準にひと月目で達した。店舗で寝起きして、連日、終電の時間帯まで施術に勤しみ、休日・夜間の急患も喜んで受け入れた。

(5) 苛烈を極めて地域一番店に

スタッフも雇って好調が続いたが、3年たつ頃、業績は頭打ちとなる。考え抜いても理由がわからず、何とかしなければと著名なコンサルティングファームと顧問契約を結んだ。指摘を受け改善を続けたものの、出費がかさんでいく一方で、なかなか業績に結びつかない。担当者の助言や対応にも、誠意があるようには感じられなかった。

「他人に頼った自分が間違っていた。自分の力で絶対にやってみせる」と以前に増して苛烈に働き、スタッフも厳しく叱咤激励した。悲願の地域一番店になると、関東一円から頻繁に同業者が見学に訪れるようになった。

「あきらめなければ想いは必ず実現する」との信念を社名に込めて2007年に法人化し、業界の大物との交流も始まって自信を深めた。2009年には2店舗目を出店。従業員20名を擁し、破竹の勢いは加速するはずだった。

(6) そして、誰もいなくなった

ところが、その後の半年間に離職者が続出する。創業者の自己実現は、スタッフの目には自己満足にしか映らなかったのだろう。店舗の営業に必要な柔整師が自分のほかにいなくなり、2店舗体制は早々に行き詰まった。

治療家としての腕だけではもはや成り行かず、経営手腕が必要だった。中小企業診断士の存在を当時はまだ知らず、頼れるコンサルタントはいない。事態を打開するには自分が成長するほかないと覚悟を決め、経営者仲間から勧められた社会人大学院へ通うことにした。

アカデミズムの世界は、飽きるほど受けてきた自己啓発系のセミナーとは次元が違った。勉強は大の苦手だったが、生来の負けず嫌いで必死に食らいついた。学んだ理論を自社で試行錯誤しながら実践していくと、やがて業績は下げ止まり、緩やかな上昇に転じた。

経営塾では、こうした浮き沈みの過程で得た気づきを惜しみなく開陳している。

3. 指南するからには率先垂範

(1) 希望の見える組織に進化させる

打開の糸口をつかめたのは、最も重視する価値を「来院者数と売上」から「患者の満足」へと転換できたことが大きい。「来ていただいたすべての患者様に幸せになってもらう」という治療理念は開業当初から掲げていたが、「スタッフの幸せ」にまで思いが至らず、集団離職を招き治療理念の実現自体が危ぶまれた。その反省から、「①患者の夢をあきらめない、②スタッフの夢をあきらめない、③会社の夢をあきらめない」との企業理念を加え、従業員満足にも配慮を始めた。

スタッフの柔整師は、皆開業を夢見ている。就職が独り立ちまでの修業期間でしかなければ、帰属意識の芽生えなど期待できない。全員を正社員として雇い、社会保険も整備しているが、それは衛生要因を満たしているだけだ。動機づけの強化には、彼らが将来に希望を見出せる組織に進化する必要があった。

「ならば、勤め先でそのまま独立開業できるようにしよう。ゼロから立ち上げるリスクもなく、やり甲斐になるはずだ」

地元・湘南にドミナント出店し、「ななみ」ブランドを確立して還暦を迎えたら、開業を望むスタッフに店舗を譲っていく方針を社内で表明した。集団離職を境に、スタッフを採用する際はその親へ挨拶にも出向いている。社の方針や経営者としての考え方を伝え、一人前の柔整師に育てる約束をするためだ。

今やスタッフは、入社1年目でも企業理念を堂々と語れるようになった。患者が来院するとカルテを繰ることなく名前を呼んで出迎え、帰る際には手の空いた全員で見送る。整骨院経営の地歩は固まってきたように見える。

(2) 誰もやっていないことに挑む

その整骨院を核として、さまざまな医療をワンストップで受けられるメディカルモールを創設する構想が、想現グローバルの長期ビ

ジョンには位置づけられている。

「まだ誰もやっていないことですが、僕がやってはいけないという決まりはない。想いは現実になる。ずっとそうでした。要はあきらめないことです」

実現に向けて月に2回、経営戦略会議を開いている。事前に諮問した内容について、顧問の社会保険労務士と税理士、大学院同窓のMBAホルダーが答えを持ち寄る。土業の2人にとって経営戦略は専門外だが、ダイバーシティの観点からあえて参画を求めた。



外の光を採り入れて明るく快適な藤沢本院の待合室

加藤氏とその周りでは、中小企業診断士がお株を奪われている感がある。「日本企業の99.7%は中小企業。ただ、当社のように自力で課題に到達し、解決を図れる企業は増えてくるでしょう」と加藤氏は指摘する。

加藤氏のような経営者を見て、中小企業診断士は、提供できる価値をよほど高い水準に保てないと、見向きされなくなると肝に銘じた取材だった。

篠島 真哉

(ささじま しんや)

大学卒業後、全国紙発行会社に勤務。記者、デスクを経て出稿インフラ整備など後方支援を担当し、選定年分で早期退職。2017年中小企業診断士登録。経営品質向上、高付加価値ESサーベイ、パブリシティに関するコンサルティングに従事。

