

令和8年度 第34回全国高等学校生徒商業研究発表大会

令和8年11月17日(火)～18日(水) 会場：タワーホール船堀

指名される整体師は育成できるのか

～高校生による技術継承と企業改革への挑戦～



愛知県立愛知商業高等学校ユネスコクラブ

早川愛菜 佐藤史奈 中垣心結 丹羽真心咲 清水沙紀
長谷川未空 乾優心 加藤里彩 久保田千雅 松岡亜実
指導者 安藤 駿 柘植 政志 林 正也

目次

1. はじめに	1
2. 現状分析	1
(1) 増加している中小企業の休廃業	
(2) 連携企業の現状（ハンズコーポレーション青野社長へのヒアリング調査より）	
(3) 連携企業に関する各種分析	
(4) SECI モデルに関する調査	
(5) サービス・プロフィット・チェーンに関する調査	
(6) 先行事例調査	
3. 仮説	5
(1) 課題の設定	
(2) 仮説の立案	
4. 企画	6
(1) 4P 分析と SWOT 分析	
(2) 研究の検証方法の設定	
(3) 成功シナリオ追究に向けた企画の選定	
(4) NEXT PS 育成プロジェクト	
(5) 目標値の設定	
5. 実践	9
(1) 接客および技術のマニュアル化（Product 強化）【課題アの解消に向けて】	
(2) 押しスタッフプロデュース（Promotion 強化）【課題イの解消に向けて】	
6. 検証	14
(1) 仮説1 暗黙知をマニュアル化し、スタッフの技術・接客力を高める の検証	
(2) 仮説2 押しスタッフ化による顧客との接点を増やすこと の検証	
(3) 総合的な検証	
(4) 目標値に対する検証のまとめ	
(5) 外部評価	
7. 今後の課題	17
(1) 客層の高齢化	
(2) 全店への展開と継続的な運用体制の構築	
8. おわりに	17
9. 資料集	18
(1) マッサージ業の倒産件数	
(2) ダートフィッシュ解析による PS と NEXT PS の 30 分の比較表	
(3) 検証4店舗の商圈分析まとめ	
(4) イベントマニュアル（一部記載）	
(5) P.16 イ. 売上高の検証で作成した Z グラフに使用したデータ（店舗名改編あり）	
10. 参考文献、参考 URL	22
11. 調査協力企業	22
12. 補足	22

1. はじめに

私たちは、JP コーチ&コンサルティング株式会社様が企画・運営する「未来留学」に参加し、代表取締役の栗田恵世様からご指導をいただきながらコンサルティングに挑戦した。本研究では、株式会社ハンズコーポレーションが運営する整体・リラクゼーションサロン「TAiSEiKAN」に御協力いただいた。TAiSEiKAN は、全国に 51 店舗展開し、ボディケアやフットケアを中心とした施術を提供することで、お客様の心身の健康を支えている。

特に、人の手による施術を重視しており、身体だけでなく心にも安らぎを与えるサービスの特徴とする。また、TAiSEiKAN を運営するハンズコーポレーションは、「人をつなぐ、企業をつなぐ、世界をつなぐ 新しい価値創造で未来を創る」を企業理念として掲げている。

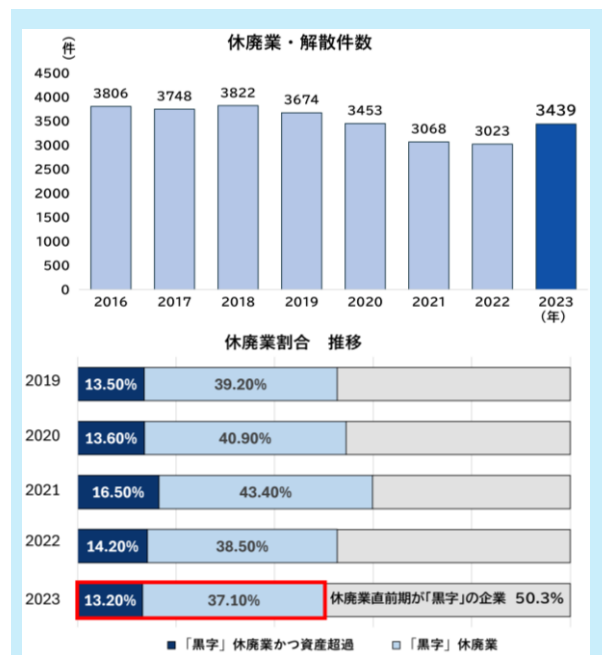
私たちは、TAiSEiKAN が抱える技術継承の課題に着目し、その解決に向けた人材育成に取り組んだ。高校生ならではの柔軟な発想と客観的な分析を生かし、企業理念の実現に向けて人材育成と経営改善の両面から企業課題の解決に挑戦した。

株式会社ハンズコーポレーション	会社概要	
	資本金	23,000 千円
	売上高	603,000 千円
	従業員	90 名
	店舗数	51 店舗
	設立	2000 年（平成 12 年）
	事業内容	リラクゼーション企画・運営 整体・リラクゼーションを主とした スクールの企画および運営

2. 現状分析

（1）増加している中小企業の休廃業

近年、中小企業では経営者の高齢化や後継者不足に加え、技術継承の停滞が深刻な問題となっている。特にサービス業では、接客や施術など長年培われた技術が個人の経験に依存する「属人化」が生じやすく、熟練者が退職すると企業全体の競争力が低下する危険がある。愛知県でも休廃業・解散件数は年々増加している。2023 年には 3,439 件、前年比 14.1%の増加となっている。また、資産超過型による休廃業は 55.8%、休廃業直前まで黒字だった企業は 50.3%に上っていた。マッサージ業の倒産件数（P18 資料集（1）参照）も全国で 108 件（2025 年）発生している。黒字企業であっても休廃業に至るケースが多いことから、中小企業が事業を継続するためには、経営状態だけでなく、人材育成や技術継承を含めた事業継続の仕組みづくりが重要であると考えた。



【愛知県の企業の休廃業・解散件数と休廃業割合】
帝国データバンクが記載している『愛知県企業
「休廃業・解散」動向調査(2023)』より作成

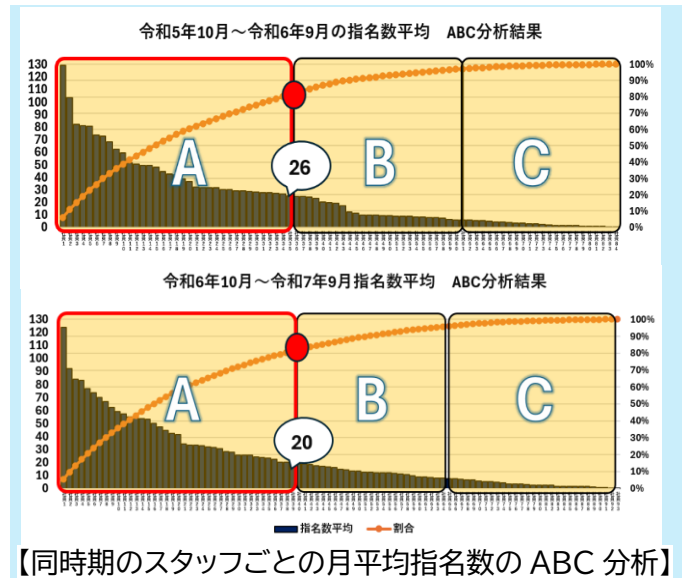
(2) 連携企業の現状（ハンズコーポレーション青野社長へのヒアリング調査より）

ア. 市場について

コロナ禍では外出自粛や感染の不安からマッサージ業界全体の需要が減少した。また、近年は低価格のもみほぐし店が相次いで参入し、競争環境が激化している。そのため、価格だけでなく、サービスの質や店舗独自の強みが求められる状況となっている。

イ. 企業・店舗について

特定のスタッフへ指名が集中し、指名数の獲得に伸び悩んでいるスタッフが見られる。過去2年分の指名数をABC分析により検証したところ、Aゾーン（全体の80%以内）の指名数のラインが平均26人から20人に減っていることが分かった。指名数上位者への集中が見られる一方、B・Cゾーンに属するスタッフの指名数が十分に伸びていないことが現状であった。



ウ. 顧客について

店舗を利用した118名を対象とした顧客アンケートでは、回答者の36%が50代であり、全体の8割を40代以上の利用者が占めていた。メインターゲットは40代だったが、新規顧客の獲得が進まず、既存顧客の年齢層が上昇していることが分かった。将来的な顧客基盤の維持・拡大を図るためには、20～40代を中心とした現役世代の新規顧客を獲得する必要がある。また、特定のスタッフを指名する理由として「話が楽しい」という意見も見受けられた。

エ. 人材について

現在は施術技術を中心とした研修が行われている。一方、接客方法や顧客対応については、スタッフ個人の経験に依存している。そのため、接客品質に差が生じやすく、特定のスタッフに指名が集中する傾向がある。ベテランスタッフが持つ施術技術や接客ノウハウなどが、マニュアルや動画などとして整理・共有されていない状況にあることが分かった。このことから、知識の共有や技術継承の仕組みが十分に整備されていないことが現状である。

オ. SNSについて

以前はSNS運用を外部業者へ委託していたが、十分な成果は得られなかった。現在もInstagramアカウントは開設しているものの、投稿頻度や活用度が低く、店舗の魅力やスタッフの強みを十分に発信できていない。そのため、新規顧客や若年層への認知拡大につながっていない状況である。

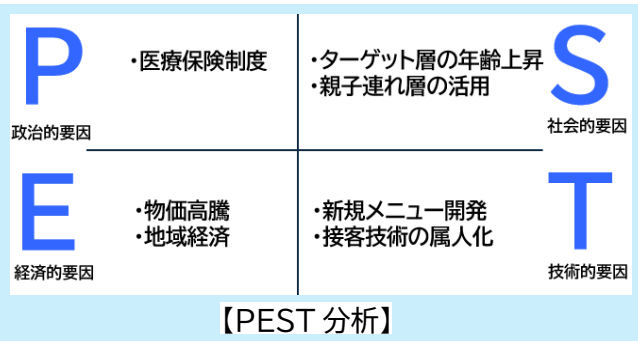
カ. PS（プレミアムセラピスト）制度について

TAiSEiKANには人気・実力ともにトップレベルのセラピストだけに与えられるPSと呼ばれる制度がある。このPSになるためには「TAiSEiKAN本部の厳正な審査への合格」「月間指名数70人以上」「姿勢・可動域の改善など一人ひとりの状態に合わせた施術ができる」などの条件を満たす必要がある。

(3) 連携企業に関する各種分析

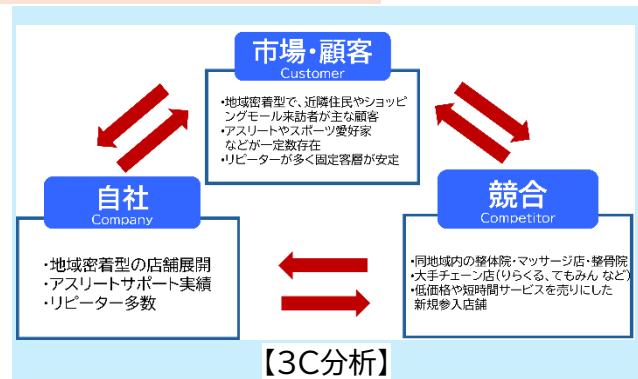
ア. PEST 分析

TAiSEiKAN を取り巻く外部要因を把握するために PEST 分析を行った。政治的要因 (P) として医療保険制度、経済的要因 (E) には物価高騰や地域経済、社会的要因 (S) ではターゲット層の年齢上昇や親子連れの来店促進、技術的要因 (T) では新規メニュー開発、接客技術の属人化があげられた。つまり高齢化の進展により、身体の不調改善や健康維持への需要拡大が期待される。一方で、物価高騰への対応が必要であることが分かった。また、新規メニュー開発や接客技術を可視化することで、競合との差別化や新規顧客獲得につながると考えられる。



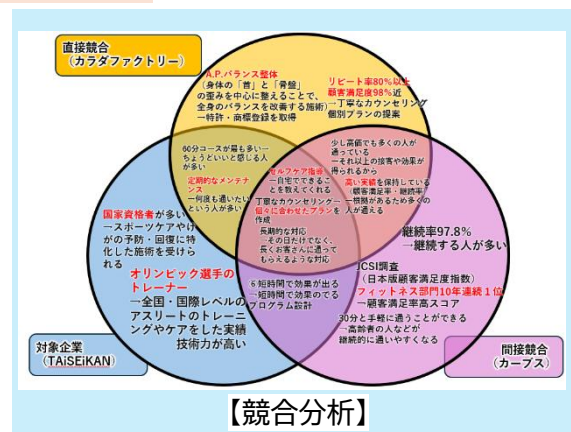
イ. 3C 分析

店舗利用者の顧客アンケート 118 名分の結果から 3C 分析を行った。市場・顧客の要素として地域密着型で近隣住民が主な顧客であること、リピーターが多く固定客層が安定していることが分かった。自社分析では地域密着型の店舗展開やアスリートサポートの実績があり、多数のリピーターの存在が強みとしてあげられた。競合分析では同地域の整体院、大手チェーン店などがあげられた。低価格を売りにした新規参入店もあることが分かった。これらの結果から地域密着型でリピーターが多いことが TAiSEiKAN の強みであり、特にアスリート向けサポートによる差別化が可能である。一方、大手チェーンや低価格店との競争が課題のため、専門性やサービス品質を高めることが重要である。



ウ. 競合分析

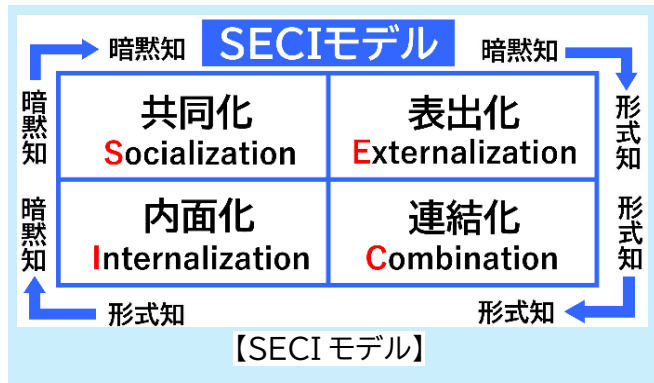
競合分析を行うにあたり、直接競合にカラダファクトリー、間接競合にはカーブスを設定した。直接競合のカラダファクトリーは、独自の整体技術や高い顧客満足度・リピート率を強みとしており、間接競合であるカーブスは高い継続率や通いやすさによって健康習慣の定着を実現していることが分かった。



一方で TAiSEiKAN は、国家資格を有するスタッフも在籍するなどの専門的な施術、オリンピック選手をサポートしたトレーナー実績、高い技術力に加え、セルフケア指導を通じて利用者自身が身体を管理できるよう支援する点に強みがある。単に施術を提供するだけでなく、個々の状態に合わせたプラン作成と長期的なサポートによって根本改善と再発予防を目指している。そのため、同社は「国家資格による専門性」「アスリートレベルの知見」「セルフケアによる自立支援」を軸に、競合との差別化を図ることができる。特に、施術への依存ではなく、最終的に自分で健康を維持できる身体づくりを支援することが TAiSEiKAN の強みであることが分かった。

(4) SECI モデルに関する調査

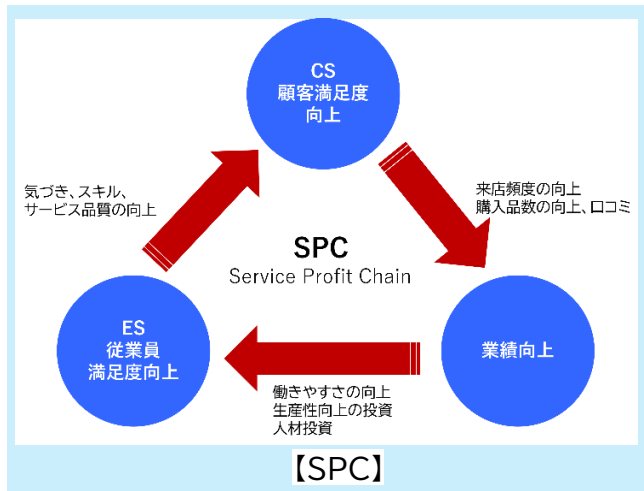
個人が持つ知識や経験をどのように伝えていくか、よい方法がないか調べたところ SECI モデルにたどり着いた。SECI モデルは個人が持っている経験やコツを、組織全員の知識に変え、さらに実践を通して新しい知識を生み出していく仕組みで、1990 年代に野中郁次郎と竹内弘高によって提唱された。特に、経験や勘などの「暗黙知」を誰でも活用できる「形式知」に変換しながら知識を発展させる考え方である。



ベテラン施術者が、これまで技術として身に付けてきた「暗黙知」の部分、マニュアル化などによって標準化し「形式知」に変えることができれば技術継承の問題の解決につながる」と考え、「表出化」に着目することにした。

(5) サービス・プロフィット・チェーンに関する調査

サービス・プロフィット・チェーンとは企業の利益は顧客満足だけでなく、従業員満足によっても生み出されるという考え方である。従業員が働きやすく、やりがいを持てる環境が整うことで、仕事への意欲やモチベーションが高まる。その結果、顧客に提供するサービスの質が向上する。質の高いサービスは顧客満足度の向上につながり、リピート利用や口コミによる新規顧客の獲得を促す。そして、顧客満足度の向上は企業の売上や利益の増加、さらには業績向上へとつながる。



このモデルは従業員満足度・顧客満足度・企業利益の3要素が影響し合うことを示している。この考え方は1994年にハーバービジネススクールのジェームス・L・ヘスケット教授らによって提唱された。SPCの考え方を参考に、人材育成からサービス向上につなげ、指名や再来店、売上の向上という流れを検証することにした。

(6) 先行事例調査

顧客アンケートの結果、顧客は技術だけでなく、個性や人柄を重視して担当者を選んでいることが分かった。そこで、スタッフを「推し」として認知してもらい、指名につなげる取組を行っている企業を調査したところ、美容室である「The Ect」を見つけた。同店はホームページ上で美容師一人ひとりにハッシュタグを設定し、それぞれの強みや特徴を記載することで、顧客が自分に合った美容師を選びやすくしていた。さらにInstagramへ誘導し、スタッフ個人の人柄がわかるインタビュー動画を発信していた。

また、近年人気のオーディション番組の1つである「BOYS II PLANET」では、放送前から出演者のプロフィールをSNSで発信し、事前に視聴者が出演者を知る仕組みを取り入れていた。これらの事例を参考に、担当者を単なる施術を行う人としてではなく、顧客にとっての「推し」となり、指名につなげることができるのではないかと考えた。

3. 仮説

(1) 課題の設定

企業へのヒアリング調査や、各種分析などから以下の3つに課題があると考えた。

ア. 課題1 接客ノウハウの共有不足

全体の技術や接客には、長年の経験や勘によって身に付けられるものが多く、言語化して他者へ継承することが難しい。そのため、若いセラピストにはTAiSEiKANらしい接客や技術が十分に継承されていない可能性がある。現在の研修内容は技術の指導が中心となっており接客対応に関する指導が十分ではないという課題がある。そのため、接客対応や細かなサービス品質においてスタッフ間でばらつきが生じている。顧客アンケートから顧客が整体師を選ぶ中で施術技術だけでなく、会話の楽しさや気配りなどの接客技術も重要な要素であることが分かったため、このばらつきが課題となっている。

イ. 課題2 指名を獲得できる整体師の偏り

指名が一部の整体師に集中している一方で、指名数が伸び悩んでいる整体師も存在していることが分かった。令和6年1月（令和5年度）の指名数を調査したところ、最高指名数は137件であったのに対し、1件しか指名を獲得できていない整体師もいた。また、PSの基準である指名数が70件を超えていた整体師は7人のみであり、整体師の間で大きな差が生じていることが明らかになった。このような状況では、指名を多く獲得している整体師に顧客が依存してしまうため、その整体師が異動や退職、引退した場合、売上が大幅に減少する恐れがある。そのため、指名獲得のノウハウを組織全体で共有し、全体の指名数を底上げすることが課題であると考えた。

ウ. 課題3 客層の高齢化

店舗利用者118名を対象とした顧客アンケートの結果を分析したところ、回答の年齢層では50代が最も多く、全体の35.6%を占めていた。さらに40代以上の利用者は96人であり、全体の81.4%にあたる。このことから、TAiSEiKANの利用者は中高年層が中心であり、特に50代以上の顧客から高い支持を得ていることが明らかになった。一方で、10～20代の若年層の利用割合は低く全体の6%となっており、顧客層に偏りが見られた。将来的な顧客基盤の維持・拡大のためには、若年層の獲得が必要であると考えられる。

(2) 仮説の立案

上記課題のうち、課題1 接客ノウハウの共有不足と課題2 指名を獲得できる整体師の偏りを解決するため、以下の2つの研究仮説を立案した。

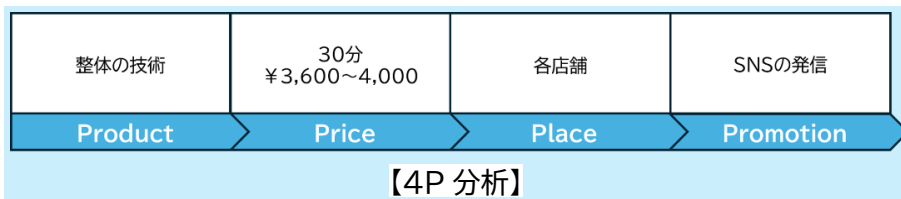
仮 説	内 容
研究仮説1 【課題1の解決】	技能を可視化し、暗黙知を形式知へ転換したマニュアルを作成することで、技術・接客力を向上させることができる。
研究仮説2 【課題2の解決】	SNSの活用やイベントで、整体師個人の良さを発信し、顧客との接点を増やすことで、指名数を増加させ、継続的な売上向上につなげることができる。

これらの仮説をもとに、企画を考えることにした。なお、課題3については短期間での検証が難しいため、本研究では課題1、2を優先して解決し、課題3は今後の課題として検討する。

4. 企画

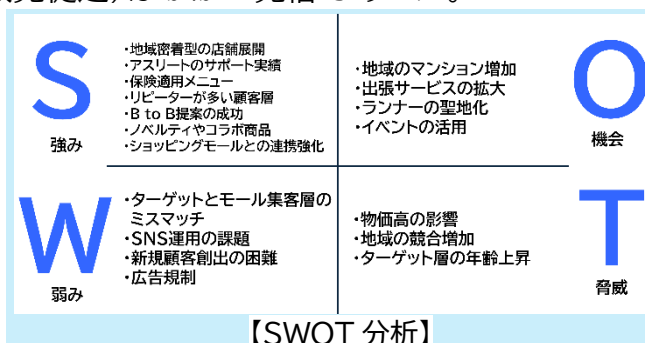
(1) 4P 分析と SWOT 分析

企画立案にあたり、企業の現状を把握するため、4P 分析と SWOT 分析を行った。4P 分析により



現在の TAiSeiKAN のサービスについて整理することができた。Product（製品）は全体の技術や接客を含むサービスであり、Price（価格）は 30 分で 3,600~4,000 円であった。Place（販売場所）は各店舗であり、Promotion（販売促進）は SNS の発信であった。

次に、4P の強化すべき点を検討するため SWOT 分析を行った。その結果、強みは地域密着型の店舗展開やリピーターの多さ、アスリートサポートの実績などが挙げられた。地域住民から高い信頼が継続利用につながっていると考えられる。機会では、地域のマンション増加や出張サービスの拡大、イベントの活用などを挙げた。弱みでは、SNS 運用の課題や新規顧客創出の困難、ターゲット層とのミスマッチなどが挙げられた。このことから、既存顧客への対応だけでなく、SNS を活用した情報発信で現役世代へのアプローチを強化する必要があると分かった。脅威では、物価高の影響や地域内の競合増加、ターゲット層の年齢上昇などが挙げられた。

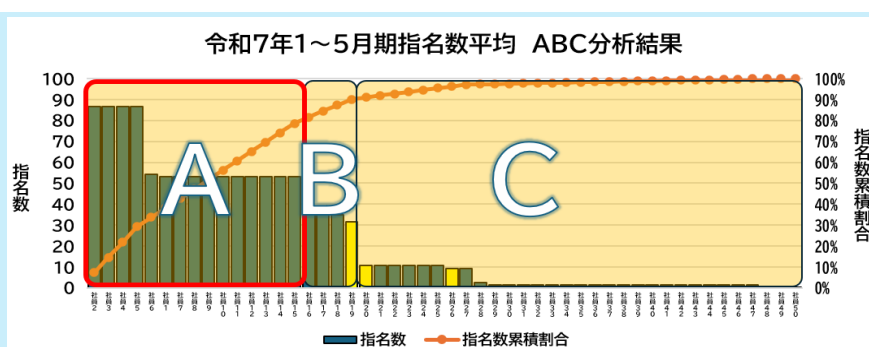


以上の分析結果から、価格競争ではなく、専門性やサービス、品質といった Product（製品）の要素を高めることで他店との差別化を図れると考えた。また、TAiSeiKAN は地域密着型という強みを活かし、SNS 運用やイベントの活用といった Promotion（販売促進）の要素を強化し、新規顧客獲得と、競合他社との差別化につなげることが重要であると考えた。

(2) 研究の検証方法の設定

ア. 技術継承の課題について

指名数が伸び悩んでいるスタッフがおり、PS の技術や接客が若手セラピストへ十分に継承できていないという課題があった。また、スタッフごとに施術技術や接客対応に差が見られる。そこで、「PS の技術や接客を可



【令和7年1～5月のスタッフの指名獲得数の平均のパレート図】

視化し、マニュアル化することで技術継承を効率化できる」という調査仮説を立てた。技術継承が進めば、若手セラピストの技術や接客が向上し、指名数の増加につながると考えた。また、スタッフ間の指名数のばらつきが減少し、企業全体の指名数向上も期待できると考えた。

イ. 売上向上の課題について

TAiSEiKAN の指名数が減少していることが売上の減少につながっているのではないかと考えた。顧客アンケートからは、指名数が減少している原因としてスタッフの人柄が顧客に十分伝わっていない可能性があることが考えられた。そこで「セラピストの得意な施術や人柄を SNS で発信することや気軽に体験できるイベントを実施し、新規指名を獲得することで売上を増加することができる」という調査仮説を考えた。この検証として Z グラフを用いて売上高を比較し、前年度を上回っていれば、取組が経営面にも一定の効果を与えたと判断することにした。

(3) 成功シナリオ追究に向けた企画の選定

調査仮説に対し、具体的な研究企画を設定するにあたり、「成功シナリオ選定表」を作成した。これは、QC 手法の 1 つで、効果の高いと思われる方策について、実現手段や副作用などを検討して、目標達成が可能な方策を追究するものである。評価は◎を 5 点、○を 3 点、△を 1 点として点数化した。

成功シナリオ【仮説1】	売上影響度	重要原因への改善効果	効果検証のしやすさ	全店舗への展開可能性	継続性	総合点	実行順位
技術および接客のマニュアル化	◎	○	○	◎	◎	18	1位
専門分野認定制度	◎	◎	△	△	○	15	3位
お客様アンケート制度導入	◎	◎	○	○	○	17	2位
成功シナリオ【仮説2】	売上影響度	重要原因への改善効果	効果検証のしやすさ	全店舗への展開可能性	継続性	総合点	実行順位
押しスタッフプロデュース	◎	◎	○	○	○	17	1位
LINE フォロー施策	△	×	◎	◎	◎	15	3位
ピフォーアフターシート	◎	○	○	○	○	16	2位
次回予約強化プロジェクト	◎	×	○	○	○	14	4位

◎=4点 ○=3点 △=2点 ×=1点

【成功シナリオ選定表】

仮説 1 に対しては専門分野認定制度やお客様アンケート制度導入などの案も考えたが、全店舗へ展開する可能性や継続性などの観点から総合的に判断し「技術及び接客のマニュアル化」を選定した。次に仮説 2 については LINE フォロー施策や次回予約強化プロジェクトなどの案も考えた。しかし、売上影響度や重要原因への改善効果の観点から「押しスタッフプロデュース」を選定し、企画へと進めることにした。

以上のことから、「PS が持つ暗黙知をマニュアル化し、スタッフの技術・接客力を高めること」と、「押しスタッフ化による顧客との接点を増やすこと」を 2 つの柱とした。実現可能性や継続性、期待される効果を総合的に評価し、2 つの仮説の検証に最も適した企画を下記のとおり選定した。

(4) NEXT PS 育成プロジェクト

成功シナリオ選定表の結果を踏まえ、次世代の PS を目指すスタッフを NEXT PS と位置付け、「NEXT PS 育成プロジェクト」と題した次の 2 つの企画を立案し進めることにした。

ア. 接客および技術のマニュアル化（Product 強化）

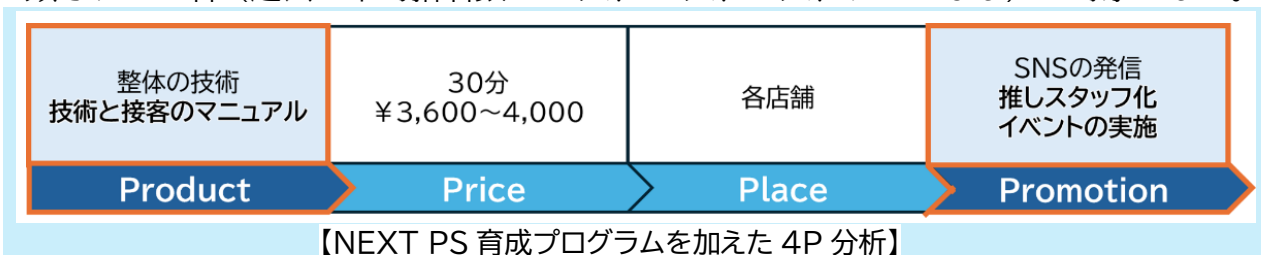
技術継承が十分に行われていないため、PS が持つ高い施術技術や接客ノウハウが十分に共有されず、属人化していた。また、現在行われている研修は、施術や技術の指導が中心であり、指名獲得につながる接客方法や顧客とのコミュニケーションについて共有されていない。そこで、PS が実際にどのような施術や接客を行っているのかを可視化することで、属人化している技術やノウハウをマニュアル化することを考えた。マニュアル化することで、PS 以外のスタッフも技術や接客のポイントを学ぶことができ、サービス品質の向上につながると考えた。しかし、施術技術や接客は感覚的な部分が多く、スタッフの強みや課題を客観的に説明することは難しい。そのため、映像を活用して PS と NEXT PS の施術や接客の様子を比較・評価することにした。

分析には、別のイベントで知り合った企業が提供する映像解析ソフトウェア「ダートフィッシュ」を活用することにした。このソフトウェアを用いて全体の技術や接客の流れ、会話量を比較し、PS が選ばれる理由を調査した。また、実際に施術を体験した際に感じた違いも参考にしながら、PS と NEXT PS の差を整理し、その結果をもとに、施術の流れや接客時の声かけ、顧客とのコミュニケーション方法などをまとめたマニュアルを作成する。さらに、マニュアルを研修で使用し、接客および施術技術が向上したかを検証することにした。この取組の検証項目として PS と高校生による審査と、取組前後の指名数を ABC 分析で評価することにした。

イ. 推しスタッフプロデュース (Promotion 強化)

顧客アンケートの結果、売上の低迷や新規顧客獲得の伸び悩みの原因は、全体の技術だけではないと分かった。しかし、多くの顧客は来店前にスタッフの性格や特徴を知る機会が少なく、整体師一人ひとりの魅力を十分に伝えられないという課題があった。そこで、整体師を「推し」として捉え、個性や人柄を含めて好きになってもらい、継続的なリピーター獲得を狙う活動を企画した。この考え方は、アイドルやオーディション番組のファン文化を参考にしており、SNS やイベントの実施を通じて、NEXT PS それぞれの魅力を発信することにした。この企画はイベントの来場者数、次回予約獲得数と売上の Z グラフで評価する。

なお、本企画は、A ゾーンの PS を養成することを目標とするため、B、C ゾーンに分類される 4 名（過去の平均指名数：23 人、22 人、2 人、データなし）を対象とした。



(5) 目標値の設定

NEXT PS 育成プロジェクトを進めるにあたり、目標を設定した。

まず、技術や接客力の向上を測るために、マニュアルを活用した研修を行い 4 名の候補者全員の合格を目指すことにした。整体師の認知向上のための SNS への投稿回数は、毎週 2 回に設定し

目指すこと	目標指数	目標値
技術・接客の向上	研修の合格人数	4名全員
認知の向上	SNSの投稿頻度	毎週2回
	イベント参加者数	50人/回
指名数の向上	新規指名数	4名で50名
経営改善	売上高	350,000円増加 (試算)

【NEXT PS 育成プログラムの目標】

た。私たちが普段 SNS に投稿している回数が週 1 回のため、これを上回る回数を目標とした。また、整体師を知ってもらい、指名を獲得することを目的としたイベントを実施し、イベントの参加者を含む新規指名獲得数を、企業の方々と協議し、NEXT PS 4 名の合計で 50 名とした。仮に 50 名を獲得できた場合、平均単価 7,000 円として試算すると、350,000 円の売上を見込むことになる。イベントの参加者は、これまで企業が行っていたイベントの参加人数を参考に、1 回につき 50 人と設定した。

最後に、私たちと協力して取組を行う店舗の売上が、他の店舗と比べ向上したか検証し、プロジェクトの評価とすることにした。

5. 実践

(1) 接客および技術のマニュアル化（Product 強化）【課題アの解消に向けて】

接客や施術のノウハウが共有されていないという課題を解決するため、技術の可視化を目指した。しかし、全体の技術は経験や長年の勘に頼る部分が多く、可視化が困難である。そこで「**施術の様子を動画で比較すれば技術の違いが可視化できる**」と実践仮説を考えた。現状を把握するため、PS と NEXT PS の施術の様子を比較することにした。

ア. 施術の動画解析【ダートフィッシュの活用】（P.18 資料集（2）参照）

NEXT PS を育成するために施術の様子を動画で撮影した後、動作解析用ソフト「ダートフィッシュ」を用いて PS と NEXT PS の施術の違いについて比較した。分析では、施術前・施術中・施術後の対応に加え、施術時間や顧客の身体への接触割合に着目した。

施術前、PS は顧客へのヒアリングを丁寧に行い、可動域や痛みの程度を確認していた。さらに、症状の原因を推測しながら施術前の状態を把握していた。その後、簡単な施術を行い、身体の変化を実感してもらうことで顧客の期待感を高めていたように感じた。一方、NEXT PS は可動域のチェックを行っていたものの、すぐに施術へ移行し、可動域確認を施術へ十分に活用できていなかった。

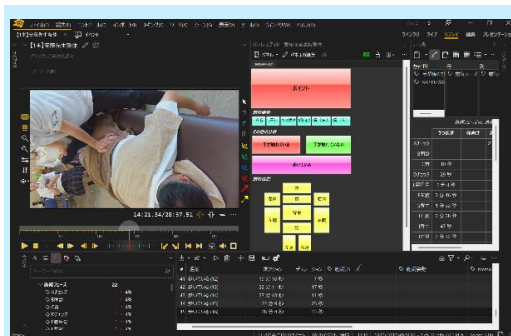
施術中の対応にも大きな違いが見られた。PS は顧客の可動域の変化や症状の改善状況を確認していた。体勢変更時にはその目的を説明し、顧客が安心して施術を受けられるよう配慮していた。さらに、顧客の反応を確認しながら施術内容を調整しており、一人ひとりの状態に合わせた対応を行っていた。これに対し、NEXT PS は首、肩、腰、脚など幅広い部位を施術していたが、途中の効果確認や施術内容に関する説明はほとんどなかった。

また、PS は施術後に再度可動域や症状の変化を確認し、施術効果を顧客と共有していた。さらに、自宅でできるケアや生活上の注意点を説明し、施術後のフォローまで行っていた。また、30 分の施術で、実際に施術を行っている時間は、NEXT PS の方が約 5 分短かった。さらに、施術時間中に顧客の身体に触れていた割合は、PS が 90%、NEXT PS が 85%であった。このことから、PS は限られた施術時間の中で無駄な動きを抑えながら施術を行い、顧客との会話や効果確認を行う時間も確保していることが分かった。

以上の分析結果から、**PS と NEXT PS の違いは施術技術だけでなく、施術前後の評価、施術中の効果確認、説明やセルフケアの助言にもあることが分かった。**これらの違いが高い指名数を支える要因の一つである可能性が考えられる。そのため、PS の施術技術や接客方法をマニュアル化し、標準化することで NEXT PS への技術継承を図ることにした。



【映像解析に向けて撮影中の様子】



【ダートフィッシュによる解析中の画面】

項目	PS	NEXT PS
施術前	原因まで分析	症状確認中心
施術中	効果確認あり	少ない
説明	目的を説明	少ない
施術後	セルフケア	少ない
接触割合	90%	85%

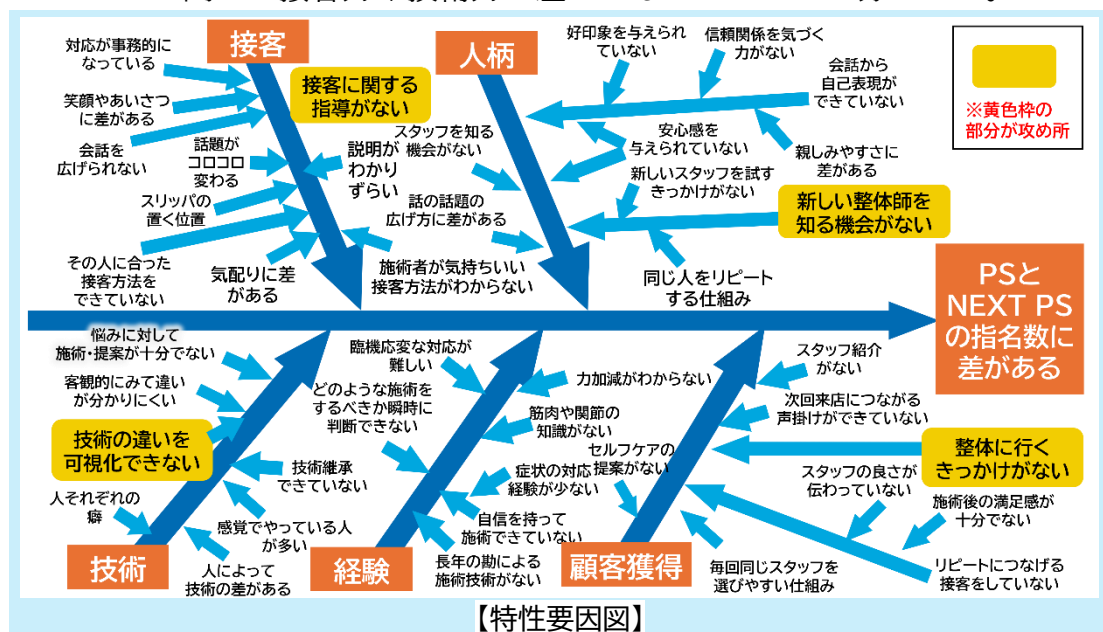
【PS と NEXT PS の施術の比較表】

イ. 会話内容の解析

PS と NEXT PS の施術時の会話を比較すれば接客方法の違いを明らかにできるのではないかと考えた。PS の会話の特徴として、施術前から顧客に会話のきっかけを作り、流れが自然で途切れることなく会話を広げていた。一方 NEXT PS は、体調や気になる部位の確認は行っているが、会話を発展させることができず、会話が途切れる場面があった。スタッフと顧客の会話量を文字数で比較したところ、30 分の施術で PS の平均文字数は 5,854 文字、NEXT PS の平均文字数は 2,067.5 文字であり、約 2.8 倍も差が出ていた。また、PS は施術中に「2 週間に 1 回くらい来てほしい」「今度時間がある時は 1 時間くらいじっくりやりたい」など次回の来店を促す声掛けを 3 回行い、会話を通じてリピーター獲得につなげていることが分かった。一方、NEXT PS の中にも「お店でお待ちしています」「1 日でここまで改善しているため、継続して通っていただきたい」といった声掛けを行う人はいたが、いずれも 1 回のみであった。次回の来店や予約について全く触れていない人もおり、リピート来店を促す働きかけに差が見られた。このことから PS は施術技術だけでなく会話を通じた接客で顧客との関係構築も重視していることが分かった。

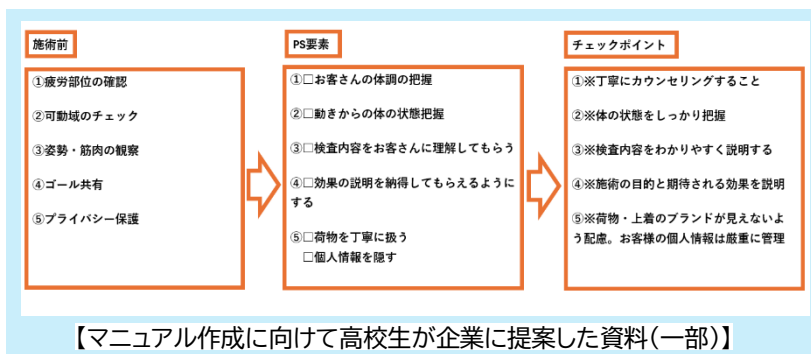
ウ. 改善要因の分析

さらに、PS と NEXT PS の違いを分析するため、特性要因図を活用して指名数に差が生じる要因を整理した。その結果、要因は「接客」、「人柄」、「技術」、「経験」、「顧客獲得」の 5 つとなった。接客面では、施術技術の指導が行われているが、接客に関する指導が十分でないため、顧客とのコミュニケーション能力に差が生じていることが分かった。技術面では、PS の施術技術が体系化されておらず、優れた技術を他の整体師へ共有できていないことが課題であった。また、人柄では整体師の魅力が顧客へ十分に伝わらず、指名につながりにくい状況が見られた。顧客獲得では、新しい整体師を知る機会や来店のきっかけが少なく、顧客が特定の整体師へ集中しやすいことも分かった。さらに経験面では、施術や接客の実践経験の差が指名数の差につながる可能性が示された。以上の分析から、指名数の差を生む要因の中でも、「技術の指導は行われているが接客に関する指導不足」や「整体師の違いが可視化されていないこと」が重要な要因として抽出され、PS と NEXT PS の間には接客力や技術力に差が生じていることが分かった。



エ. 施術と接客の標準化

会話の比較や動画解析の結果から、PS の施術技術や接客方法の特徴を整理し、NEXT PS の技術向上につなげる施術・接客マニュアルの作成を始めた。そして3回の研修会を実施した。1回目は、TAiSEiKAN 本社を訪問し、PS から施術の技術を学ぶ研修会を行い、成長支援につなげた。2回目の研修では、前回の研修を基に、青野社長と PS による改善・評価を行った。3回目の研修では、作成したマニュアルをもとに、社長や PS、高校生が NEXT PS の接客内容を確認・評価し、全員が合格した。PS が作成した3回分の研修チェックシートを参考に、NEXT PS の技術および接客の向上を確認することにした。



研修チェックシート (第3回)

テーマ：施術後のフォローと次回提案

氏名： _____ 日付： ____年__月__日

チェック項目	○	×	コメント
再チェックで効果を「見える化」できたか			
感想を聞き取り、改善点と課題点を説明できたか			
自分でできるセルフケアを具体的に提案できたか			
「週1～隔週の来院目安」を提示できたか			
定期的に通えない方にも無理のないフォローを提案できたか			
無理なく自然な形で次回提案ができたか			

【研修チェックシート(一部)】

(2) 推しスタッフプロデュース (Promotion 強化) 【課題イの解消に向けて】

ア. プロフィール帳

顧客アンケートの結果から、整体師を選ぶ要素として「話が楽しい」など施術以外も重視していることが分かった。NEXT PS が指名を獲得できない要因の1つに、人柄や個性が顧客に十分伝えられていないことが考えられた。そのため、人柄や特徴を分かりやすく発信し、顧客との心理的な距離を縮める必要があると考えた。

そこでオーディション番組の SNS で多く活用されているプロフィール帳に着目した。これは人物の性格や特徴を一目で伝えられるのが利点であり、ファンが推しを見つけるきっかけにもなっている。これを活用することで、顧客がスタッフに親近感を持ちやすくなり、指名獲得につながると考え、各店舗の SNS に投稿した。

プロフィール帳には名前や誕生日、入社日などの基本情報だけではなく、MBTI のタイプや顔のイラストを記載し、施術者の性格や顔を覚えてもらい、親近感を持ちやすいようにした。また、趣味や休日の過ごし方、好きな○○ベスト3を記載し、共通点を見つけやすくすることで、来店時の会話のきっかけとなるようにした。プロフィール帳の記載方法やデザインは自由にする事で、個性が表現されやすくなり、それぞれの違いが伝わるよう工夫した。このように NEXT PS の人柄や個性を知ってもらうことで施術中のコミュニケーションが円滑になり、顧客満足度の向上にもつながると考えた。

profile

name 市川 拓海

DOB 2000/10/14

MBTI ENFP (ほろ)

性格 笑いと仲良しなタイプ

好きな食べ物 アイスcream

休日の過ごし方 家族と過ごす、動物と遊ぶ

好きな時間 BEST 3

1. ライオン
2. 友達と家族と
3. 家でゆっくり過ごす時間

趣味 旅行、読書、音楽鑑賞

特技 語学

入社日 2022 年 10 月 1 日

小・中学校 市立南陽高校



【SNS 撮影の様子】

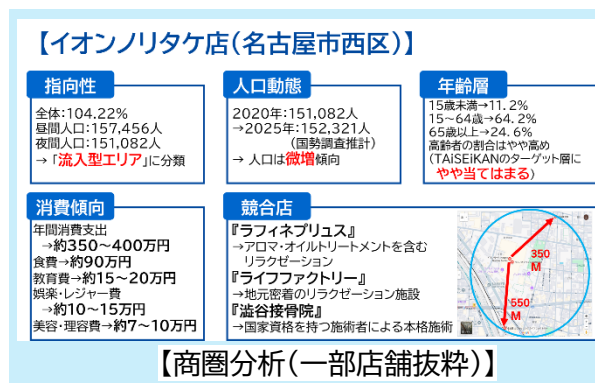
イ. 必殺技

整体師個人の特徴がわかりづらいという課題を解決するために、NEXT PS の得意な施術を「必殺技」として明確化し、顧客が自身の悩みに合った整体師を選びやすくした。必殺技は TAISEIKAN の各店舗、ユネスコクラブ、未来留学の Instagram の各アカウントで SNS 発信した。必殺技を含めて、週 2 回の投稿を行うようにし、実際に再生数は、普段の投稿に比べ、最大約 12.8 倍の再生数となったものもあり、多くの人に魅力を発信することができた。



ウ. 商圈分析 (P. 19~20 資料集 (3) 参照)

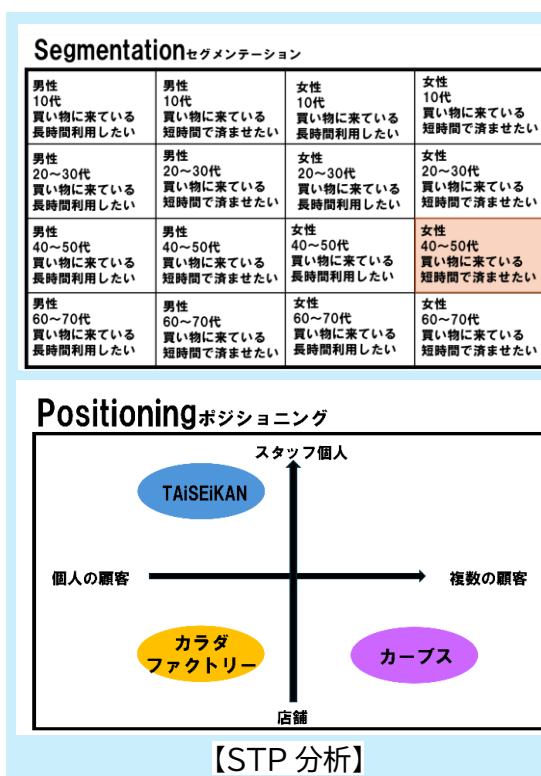
整体を気軽に利用でき、整体師の良さを知ってもらいイベントを実施することにした。まず NEXT PS が所属する 4 店舗を対象に商圈分析を行い、地域の年齢層や周辺施設、人の流れなどを調査した。その結果、4 店舗はいずれも流入人口が多く、新規顧客との接点を作りやすい立地であった。また、現役世代を中心に幅広い年代が居住しており、健康・美容への消費も期待できることが分かった。その分析結果をもとに、4 店舗の特徴に合わせたイベント内容を企画した。例えば、買い物の間に気軽に利用してもらえるよう 10 分という短い時間で体験できるような企画を考えた。



エ. ターゲット設定

商圈分析の結果から STP 分析 を行った。店舗周辺では 50 代以上の割合が高く、主要顧客層はシニア層であることがわかる。一方で、人口は減少傾向にあり、将来的な顧客基盤の維持・拡大を図るために、20~40 代の現役世代の獲得が重要である。また、商業施設内に立地しており、買い物客や家族連れなど幅広い年齢層の利用も期待できる。若年層の獲得は中長期的な課題としつつ、まずは現在の主要顧客層に近く来店の可能性が高い 40~50 代 をターゲットとした。

さらに、競合には低価格のもみほぐし店や大手リラクゼーション店が存在するため、TAISEIKAN は価格競争ではなく「高い技術と質の高い接客による地域密着型リラクゼーションサロン」として差別化を図るべきである。そして、技術の可視化・標準化による人材育成を進め、顧客から継続的に指名される整体師を育成することで、競争優位性を確立できると考えられる。そこで、まずは TAISEIKAN の良さを知ってもらいきっかけを作ることが必要だと考えた。



オ. イベント実施

TAISEIKAN や NEXT PS の魅力を多くの人に伝えるためのイベントを企画・実施した。このイベントは、新規顧客の獲得を目的としたため、整体を利用したことがない人でも気軽に参加できるように、施術時間を 10 分、料金をワンコインとし、初めての人でも利用しやすい設定にした。また、短時間でも身体の変化を実感してもらえる施術内容を検討し、整体に対する心理的なハードルを下げることを目指した。

イベントへの参加を促進するため、SNS で事前告知やイベント当日の様子を発信した。また、ショッピングモールに来ている買い物客の目に留まりやすい POP を作成した。POP には、イベントの内容や料金を分かりやすく伝えるだけでなく、期間限定であることや施術によって期待できる効果を掲載し、来場者

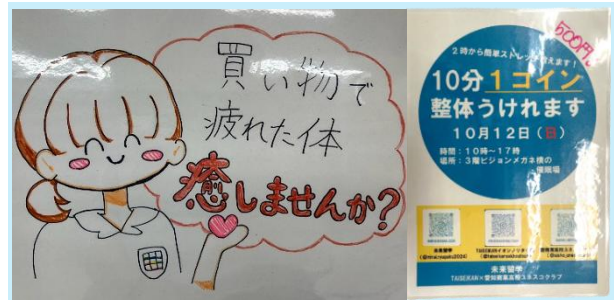
の興味や体験してみたいという意欲を高める工夫を行った。また、会場周辺で積極的に呼び込みも行った。呼び込みの際には、不特定多数へ一方的に声を掛けるのではなく、一人ひとりに向けて話しかけることを意識した。加えて、「10 分で整体を体験できます」といった内容を伝えるだけでなく、「疲れた体を癒しませんか？」「10 分で身体の変化を実感できます」といった体験後に顧客が得られる効果を伝えることで、参加意欲を高める工夫を行った。

施術は、NEXT PS が中心となって担当し、PS による審査や作成された施術・接客マニュアルをもとに行った。また、イベントの目的は単に体験してもらうことではなく、店舗への来店につなげることであるため、施術の最後には NEXT PS から顧客へ次回来店を促す声掛けを行うようにした。イベントを単なる体験の場ではなく、TAISEIKAN や NEXT PS の魅力を伝え、店舗への来店やリピーター獲得につなげる機会として実施した。

カ. イベントのマニュアル化

各店舗で実施したイベント内容をもとに、イベントマニュアルを作成した。これは、10 分間の体験を入口として、会話・心理・施術・店舗動線を組み合わせ、実店舗の予約につなげる営業・接客マニュアルである。このマニュアルでは、体験を完結させないこと、身体の状態を具体的に言語化すること、自然な会話の中で次回来店を提案すること、体験人数ではなく予約率を見ろということをも重要なポイントとしている。

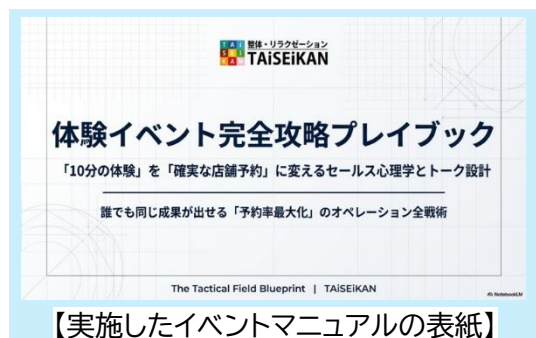
これまでのイベントでは体験の実施自体が目的となっていたが、今回のイベントでは指名獲得や新規顧客の来店促進を目的として実施した。その後、このマニュアルを活用して高校生が参加しない形でイベントを実施することで、マニュアルの有効性や再現性を検証した。(P.21 資料集 (4) にマニュアルの一部を掲載)



【イベントで使用した POP とチラシ】



【実施したイベントの様子】



【実施したイベントマニュアルの表紙】

6. 検証

NEXT PS 育成プロジェクトの成果について、①施術・接客の標準化による人材育成、②スタッフの魅力発信による顧客獲得の2つの仮説から検証する。さらに、企業単独での継続性と売上高への影響を分析し、取組の有効性を評価する。

(1) 仮説1 暗黙知をマニュアル化し、スタッフの技術・接客力を高める の検証

ア. スキル向上評価

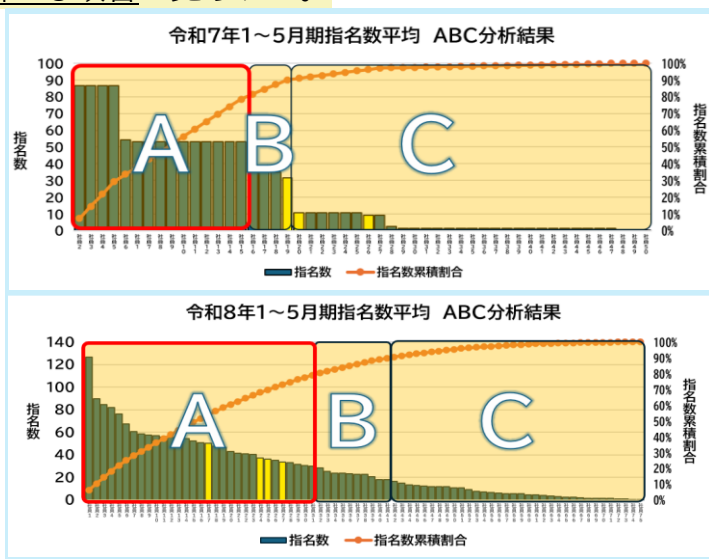
3回の研修において、PS と高校生が評価を行った。1回目の審査は、接客のマニュアルに基づき「丁寧にヒアリングができたか」など、全6項目を確認した。企業担当者と協議し、4項目以上を合格基準にしたが、NEXT PS 4名の合格率は50%であった。2回目は、技術のマニュアルに基づいた「強圧ではなく体調に合わせた施術を行えたか」などの項目で評価を行った。こちらも合格率は50%であった。その後、「再チェックで効果が見える化できたか」や「自宅でできるセルフケアを具体的に提案できたか」などの項目の総合マニュアルを用いた3回目の研修では、4名全員が合格した。

PS からは、初めは個人の性格や経験に依存していたが、3回の研修により、全員が「新たなマニュアルにおける、TAiSEiKAN が求めるサービス水準」の最低基準の4項目以上を達成したと評価された。さらに、映像での再解析でも時間内で効率よく施術を行っていることが確認できた。ビフォーアフターの比較や今後の来店につなげる会話も実践できていたため、技術だけでなく接客面にも改善が見られた。

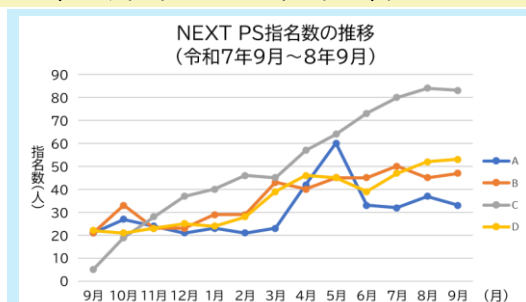
イ. 指名数の変化

10、11月に行ったイベントの集客を含めた指名獲得数は4名合計で従来比 126% となり、指名獲得数の向上が確認された。リピーター数も、10月は前月比 190.7%、11月は 211.6% と大幅に向上しており継続的な来店促進につながる結果となった。接客や技術の標準化は、同時期に行ったイベントの効果もあり、指名獲得率の向上につながったと考えられる。

NEXT PS 個人の指名獲得数についても、10月は4名合計で 100名 であった。さらに今年8月の指名獲得数は合計 218名 となった。再度ABC分析を行った結果、対象のNEXT PS 4名全員が指名数分布の Aグループに移動 していた。個人の指名数についても、令和7年9月時は4人平均で約17人だったのが、1年後には 平均54人 となった。特に1人のスタッフについては、検証開始時が5人だったのが、83人まで増え、PSの認定条件である月平均70人を大きく超える指名数を獲得することができた。この結果から「PSの技術や接客を可視化し、マニュアル化することで技術継承を効率化できる」という仮説が支持されたと考える。



【同時期の平均指名数のABC分析】※色付きがNEXT PS



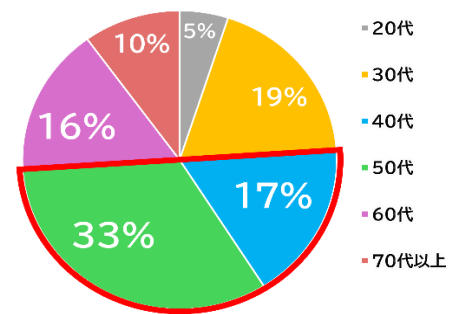
【NEXT PS の指名数の推移】

(2) 仮説2 推しスタッフ化による顧客との接点を増やすこと の検証

ア. イベント来場者評価

今回のイベントで実施したアンケート(63 件)を分析すると、回答者の年代は 40～50 代が 50%と半分を占めていた。設定したターゲット層に一定程度アプローチできたことが分かった。また、男女比はほぼ同程度であり、性別を問わず幅広い層から支持を得ていた。来場者は店舗の近隣地域が多く、店舗商圈内の顧客を効果的に集客できていることが確認できた。また、遠方からの来場者も見られ、中には TAISEIKAN を知らなかったが今回のイベントを見て初めて施術を体験した人もいた。この結果からイベント自体に高い集客力があったこともうかがえる。施術後の感想では、「気持ちよかった」「体が楽になった」「肩こりや腰痛が改善した」といった好意的な意見が多く寄せられた。

イベント来場者の年齢層(n=63)



【イベント来場者の年齢層】
40～50 代が半分を占める

さらに、今後の利用意向については、98.4%の回答者が「利用したい」と回答しており、イベントを通じて店舗や NEXT PS への興味・関心を高めることができた。以上の結果から、本イベントは、参加者に施術効果を実感してもらうとともに、施術者への信頼を高め、新規顧客やリピーター獲得につながる可能性が示された。

イ. SNS 評価

店舗のアカウントで継続的に投稿を行い、合計で 87 回の投稿を行った。取組前の再生数 178 回に対し、取組中に投稿した動画の再生数は最大 2,286 回を記録し、約 12.8 倍となった。特に、必殺技やプロフィール帳を用いた投稿の再生数が高く、スタッフ個人の認知拡大につながった可能性が示された。また、イベントの来店理由には「SNS を見てきました」という声があった。SNS による発信は店舗の認知度向上に有効であり、顧客との接点を増やす効果があることが分かった。今後も、継続的な情報発信を行うことで、若年層を中心とした新たな顧客層へのアプローチも可能であると考ええる。

ウ. 事後評価（イベント参加者の次回指名率と売上高試算の検証）

今回実施したイベントの参加人数はイオンモールノリタケ店 41 人、イオンモール新瑞橋店 40 人、イオンモール八事店 41 人、エアポートウォーク名古屋店 36 人の合計 158 人であった。参加者の目標には届かなかったが、イベント参加者が新たに NEXT PS を指名して新規予約をした顧客の割合は、今回のイベント実施前の 5%から

	イベント前	イベント後
指名獲得率	5%	18%
	目標値	達成値
新規指名獲得数	50名	54名
新規指名による売上高(試算) 54名×7,000円=378,000円		

【イベント前後の比較と
新規指名による売上高(試算)】

18%に上昇した。イベント参加者を含む新規顧客による指名数も、NEXT PS 4 名全員で 54 名であり、目標値 50 名を上回った。この新規顧客を TAISEIKAN の平均単価 7,000 円を使用して売上増加額を試算すると、約 378,000 円に相当する結果となった。

これらの結果から「整体師個人の良さを発信し、顧客との接点を増やすことで、指名数を増加させ、継続的な売上向上につなげることができる。」という研究仮説2を部分的に支持する結果が得られたと考える。

(3) 総合的な検証

ア. 再現性の検証

イベントのマニュアル化はTAiSEiKANの担当者から最も高く評価していただいた。これまではイベントを実施するだけで終わ

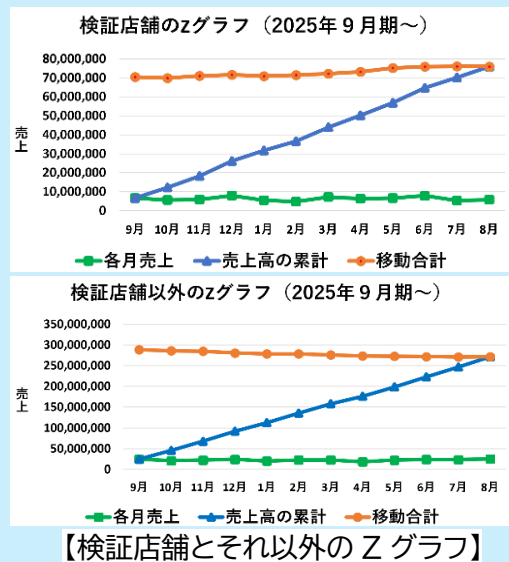
店舗名	参加者(人)	次回予約者(人)	割合(%)
イオンノリタケ店	83	21	25.3%
イオン新瑞橋店	102	36	35.3%
エアポートウォーク店	59	19	32.2%
イオン八事店	115	52	45.2%
合 計	359	128	35.7%

【高校生が参加しない形で実施したイベントの結果】

っていたところに、高校生が指名をとる目的で実施するという提案をした。これこそ高校生と連携したことで得ることができた案であり、実際にイベントマニュアルを活用して12月以降も各店舗でイベントを継続して実施した。その結果、イオンモールノリタケ店では参加者83人に対して新規次回予約を21件獲得、イオンモール新瑞橋店では参加者102人に対して36件、エアポートウォーク名古屋店では参加者59人に対して19件、イオンモール八事店では参加者115人に対して52件の新規次回予約を獲得した。また検証4店舗での次回予約獲得率は約36%であった。このことから、高校生がいなくてもイベント施策に再現性の可能性があり、次回予約を獲得できた。企業にとっても新たな売上をもたらす内容になったとうれしい評価をしていただき、この取組が企業が継続的に活用できる新たな仕組みづくりにつながった。

イ. 売上高の検証 (P.21 資料集 (5) 参照)

経営面への影響を検証するため、検証4店舗と他店舗の売上高をZグラフで比較した。検証店舗である4店舗では、移動合計が右肩上がりであり上昇していた。特に3月以降は増加傾向が続き、移動合計の9月比は107.7%であった。一方、他の店舗では移動合計が右肩下がりになっており、同じ時期の移動合計の9月比は94.3%である。両者の差は13.4ポイントだった。また、4店舗のうちの1店舗では、月間売上が858,470円から2,901,451円へ約3.4倍に増加した店舗もあった。この結果



【検証店舗とそれ以外のZグラフ】

から検証店舗では、スタッフの魅力を発信する推しスタッフ化の取組により、顧客の関心が増え、来店や指名につながり、企業の経営改善に寄与する可能性が示された。

(4) 目標値に対する検証のまとめ

NEXT PS 育成プロジェクトについて、企画段階で設定した目標の達成状況を検証した。技術や接客力向上のために行ったマニュアルを作成し、研修を行

目指すこと	目標指数	目標値	結果
技術・接客の向上	研修の合格人数	4名全員	全員合格
認知の向上	SNSの投稿頻度	毎週2回	達成
	イベント参加者数	50人/回	平均39.5人/回
指名数の向上	新規指名数	4名で50名	4名で54名
経営改善	売上高	350,000円増加(試算)	378,000円増加(試算) 4店舗平均107.7%の向上

【NEXT PS 育成プログラムの目標と検証結果】

った結果4名全員が与えられた基準をクリアした。イベント参加者は目標に届かなかったが、新規指名につながる割合が伸び、指名数は目標の50名を上回る54名を獲得した。この数値は、プロジェクトが終わった後も順調に伸び続けている。また、企業単独のイベントでも継続して効果が確認でき、TAiSEiKANの主要な取組の1つになっている。売上高も、検証4店舗の移動合計が、107.7%に向上した。この取組は指名される整体師を育成するだけでなく、継続的に企業の経営改善につながる仕組みを構築したと考えることができる。

(5) 外部評価

本研究の取組について、連携企業の青野社長、取組を一緒に行ってきたNEXT PS、取組への様々な指導助言をいただいた、JP コーチ&コンサルティングの栗田様より外部評価を受けた。

青野社長からは、「今回の取組のスタッフを中心に新しいイベントのやり方が全社展開することができ、イベントからの新規獲得率が高くなっている」と、企画に対する評価をいただいた。

NEXT PSからは、「PSとNEXT PSとの差が明確にわかった」、「イベントにより指名数アップにつながった」と、技術の可視化に対する評価やイベントに対する感謝をされた。栗田様からは「現状分析から効果検証までの一連の取組への挑戦」と、「企業が継続して取り組める仕組みに落としこんだ点」を高く評価していただいた。

外部評価者	コメント
【連携企業社長】 株式会社ハンズコーポレーション 青野 徹 様	今回の取組に関わったスタッフを中心になって、新規のイベントのやり方を全社展開できている。 イベントからの新規の獲得率が伸ばせている。 スタッフ教育にも繋がっていると感じる。
【NEXT PS】 株式会社ハンズコーポレーション スタッフ様	PSとNEXT PSの違いが明確にわかり、良い意味で刺激になった。スタッフの個性を見つけてくれて、イベントにより指名数アップにつながった。 現在のイベントでも、未来留学以外のスタッフにも刺激になっています。
【未来留学主催】 JP コーチ&コンサルティング株式会社 栗田 恵世 様	技術継承の経営課題に対し、高校生が現状分析からマニュアル化、SNS 発信、イベント実施、効果検証まで一貫して挑戦してくれた。 感覚に頼りがちな施術・接客を可視化し、企業で継続できる仕組みに落とし込んだ点を高く評価します。

【外部評価】

7. 今後の課題

(1) 客層の高齢化

TAiSEiKAN の課題として、新規顧客層の開拓がある。将来的な顧客基盤の維持・拡大のため、若年層の獲得が必要である。今回取り組めなかった若年層開拓の第一歩として、部活動を行っている高校生が新たなターゲット層になるのではないかとTAiSEiKANの強みであるアスリートサポートの実績を活かし、部活に取り組む高校生へ活動支援を行い、競技力向上につながる取組が必要である。

(2) 全店への展開と継続的な運用体制の構築

4店舗でイベントを実施した取組を、全店舗へ展開できるようにしたい。検証した4店舗では、作成されたイベントマニュアルをもとに、スタッフのみで実施することができた。今後は全店舗でスタッフのみでもイベントを実施できる体制を整える必要がある。また、SNSの発信にも課題が残る。私たちが発信していた頃より、再生数やいいねの数が減っている。また、投稿がほとんどなくなったアカウントもある。今後は私たちがいなくても安定して再生数や反応を獲得できるような仕組みづくりが必要である。

8. おわりに

本研究では、PSが身に付けてきた施術や接客の暗黙知を可視化・標準化するとともに、スタッフ一人ひとりの魅力を発信することで、NEXT PSの育成と指名獲得につなげることができた。さらに、高校生が活動を終えた後も、企業がマニュアルを活用してイベントを継続し、次回予約を獲得できたことから、本研究で構築した仕組みには一定の再現性があることも確認できた。今後は、TAiSEiKAN全51店舗へ展開するとともに、技術や接客の属人化に課題を抱える他のサービス業への応用の可能性についても検討していきたい。

9. 資料集

(1) マッサージ業の倒産件数

東京商工リサーチの調べによると、2025 年度のマッサージ業の倒産は 108 件で、2019 年度の 98 件を超え、過去 30 年で最多を更新した。コストアップを施術料に反映しにくい環境になっており、他店との差別化と顧客満足度を高め、リピート率の向上が求められている。

(東京商工リサーチ TSR データインサイトより)



(2) ダートフィッシュ解析による PS と NEXT PS の 30 分の比較表

【PS】

時間	施術時間	部位	傾向
00:09~00:55	46秒	挨拶、荷物置く	患者が安心して施術を受けられるような雰囲気づくりを行っている。客を第一に考え工夫している。
00:55~01:23	28秒	悩み相談	主訴や症状、気になる部位を確認し、施術方針を決めている。
01:23~01:48	25秒	術前確認	可動域や痛みの程度を評価し、施術前の状態を把握している。
01:48~03:00	1分12秒	軽めの肩施術	症状の原因を確認しながら、負担の少ない施術で身体への反応をみている。
03:00~03:14	14秒	効果確認	可動域や痛みの変化を確認し、施術効果を評価している。
03:14~03:54	40秒	うつぶせ、タオル掛け	安全で施術しやすい姿勢を整え、施術準備を行っている。
03:54~04:34	40秒	体の確認	筋肉の硬さや左右差、緊張している部位を触診して確認している。
04:34~06:23	1分49秒	肩回り背中らへん	施術中に
06:23~07:10	47秒	右手	
07:10~07:44	34秒	首	
07:44~10:25	2分41秒	右手	
10:25~11:19	54秒	首回り	
11:19~14:00	2分41秒	左手	
14:00~14:40	40秒	今までやってきた施術の効果チェック	上半身の可動域や症状の変化を確認し、施術効果を評価している。
14:00~16:07	2分7秒	腰回りや背中など上半身	
16:07~21:58	5分51秒	右足+	足の施術をするときはあまり声をかけない→聞こえなくて聞き返してしまうことがあるから
21:58~27:13	5分15秒		
27:13~27:55	42秒	体全体	
27:55~28:35	40秒	仰向け+タオル掛け	仰向けで行う施術に向けて体勢を整えている。その時も声掛けを忘れず行っているまぶしくなりまーすなど
28:35~29:56	1分21秒	左手	
29:56~31:25	1分29秒	右手	
31:25~32:57	1分32秒	首 頭	
31:57~35:05	3分8秒	施術後の効果チェック+今後のアドバイス	施術前後の変化を確認し、自宅でのケアや今後の注意点を細かく説明している。
35:05~35:46	41秒	荷物+終わり挨拶	患者を見送り、施術を終了している。

【NEXT PS】

時間	施術時間	部位	傾向(備考)
00:00~00:19	19秒	挨拶、施術希望部位	
00:20~00:34	14秒	悩み相談	リラックスできるような会話をしている
00:34~01:00	26秒	術前確認	今からどのような施術を行うか説明し、安心できるようにしている
01:01~01:15	14秒	荷物置く	
01:16~01:39	23秒	うつぶせ、タオル掛け	体勢が辛くないか確認
01:40~01:51	11秒	首	
01:51~02:21	30秒	肩甲骨からふくらはぎへ	雑談のように悩みや疲れを聞き出している
02:21~03:33	1分12秒	肩甲骨	施術の強さを確認
03:33~03:53	20秒	左首から左肩	
03:53~05:46	1分53秒	左肩から腕	
05:46~07:10	1分24秒	肩甲骨たまに腰	
07:10~09:46	2分36秒	右首から右肩	
09:46~10:03	17秒	肩甲骨	
10:03~10:34	31秒	腰	
10:34~13:07	2分33秒	右足	
13:07~13:20	13秒	左尻	
13:20~15:41	2分21秒	左足裏とふくらはぎと左尻	
15:41~16:02	21秒	腰から肩甲骨	
16:02~16:33	31秒	仰向けからタオルかけ	
16:33~18:36	2分3秒	右股関節	どのように動くのかを丁寧に声掛けをしている
18:36~20:56	2分20秒	左股関節	
20:56~21:48	52秒	左肩	
21:48~23:18	1分30秒	右肩から右ひじ	
23:18~23:56	38秒	鎖骨	
23:56~25:57	2分1秒	首後ろ	
25:57~26:31	34秒	頭	
26:31~26:49	18秒	鎖骨	
26:49~27:00	11秒	施術終了	
27:00~27:30	30秒	施術後効果チェックと仕上げ	効果の確認と次回来店への軽い声かけを行っている
27:30~29:02	1分32秒	荷物と終わりの挨拶	挨拶をした後お客様を放置している

(3) 検証4店舗の商圈分析まとめ

【イオンノリタケ店(名古屋市西区)】 指向性 全体:104.22% 昼間人口:157,456人 夜間人口:151,082人 →「流入型エリア」に分類 人口動態 2020年:151,082人 →2025年:152,321人 (国勢調査推計) →人口は微増傾向 年齢層 15歳未満→11.2% 15～64歳→64.2% 65歳以上→24.6% 高齢者の割合はやや高め (TAISEIKANのターゲット層に やや当てはまる) 消費傾向 年間消費支出 →約350～400万円 食費→約90万円 教育費→約15～20万円 娯楽・レジャー費 →約10～15万円 美容・理容費→約7～10万円 競合店 『ラフィネブリス』 →アロマ・オイルトリートメントを含む リラクゼーション 『ライフファクトリー』 →地元密着のリラクゼーション施設 『滋谷接骨院』 →国家資格を持つ施術者による本格施術 	【エアポートウォーク名古屋(西春日井郡豊山町)】 指向性 全体:103.7% 昼間人口:36,200人 夜間人口:34,700人 →「流入型商圈」に分類 人口動態 2020年:34,700人(豊山町全体) →2025年予測:34,880人 (国勢調査・推計) →商業開発による昼間人口の 伸びのほうが目立つ 年齢層 15歳未満→14.5% 15～64歳→61.1% 65歳以上→24.4% →若年層(ファミリー)と高齢層の 構成比がバランス良く、幅広い 層がターゲットとなる立地 消費傾向 年間消費支出 →約360～390万円 (名古屋北部・西春日井郡エリア平均) 食費→約90万円 教育費→約15万円 娯楽・レジャー費→約11万円 美容・理容費→約6～9万円 競合店 『tawa sarang』 →エステとマッサージを中心とした 施術を提供している 
【イオン新瑞橋店(名古屋市南区)】 指向性 全体:103.15% 昼間人口:91,350人 夜間人口:88,585人 →「準流入型エリア」に分類 人口動態 2020年:88,585人 →2025年予測:88,910人 (国勢調査推計) →人口は横ばい～微増傾向 年齢層 15歳未満→11.2% 15～64歳→64.2% 65歳以上→24.6% 高齢者の割合はやや高め (TAISEIKANのターゲット層に やや当てはまる) 消費傾向 年間消費支出 →約350～400万円 食費→約85万円 教育費→約12～18万円 娯楽・レジャー費→約10万円 美容・理容費→約6～9万円 競合店 『ぼらりすアルファ 足踏みリラクゼーション/整体』 →足の裏全体を使った圧で全身をほぐす 施術 『リグレ 名古屋瑞穂区新瑞橋店』 →もみほぐし、足つぼマッサージなどの 多彩な施術を提供するサロン 	【イオン八事店(名古屋市昭和区)】 指向性 全体:101.6% 昼間人口:70,500人 夜間人口:69,400人 →「準流入型エリア」 に分類される 人口動態 2020年:69,400人 →2025年:69,650人 →人口はほぼ横ばいだが、 安定した世帯構成と 教育レベルが高い地域 年齢層 15歳未満→11.0% 15～64歳→61.5% 65歳以上→27.5% →高齢化率は高め 富裕層のシニア顧客が多い 消費傾向 年間消費支出 →約380～420万円 食費→約95万円 教育費→約18～25万円 娯楽・レジャー費 →約12～16万円 美容・理容費→約7～11万円 競合店 『若石足療&整体サロン 体癒』 →台湾式「若石メソッド」に基づいた足裏 からひざ下を施術するサロン 『NAORU整体 名古屋八事院』 →AI姿勢診断を用いて姿勢・可動域、 ゆがみを数値分析して施術する 

検証4店舗について、人口動態、年齢構成、消費支出、競合店舗の特徴から商圈分析を行った。4店舗とも商圈人口はおおむね安定しているものの、年齢構成や競合環境には違いが見られた。そこで、各店舗の特徴を整理し、NEXT PS の認知拡大と新規指名獲得に向けた効果的な顧客への働きかけについて考察した。

ア. イオンモールノリタケ店(名古屋市西区)

イオンモールノリタケ店は、昼間人口が夜間人口を上回る流入型の商圈であり、周辺地域からの来訪者を取り込める立地にある。商圈人口は2020年の151,082人から2025年には153,221人へ増加しており、一定の市場規模が確保されている。年齢構成では15～64歳が64.2%を占め、働く世代を中心とした幅広い顧客層が期待できる。また、年間消費支出は約350～400万円で、一定の購買力がある地域と考えられる。一方、周辺には専門性の高い施術を提供する競合店が存在しており、単に施術を体験してもらうだけでは差別化が難しい。そのため、NEXT PS の施術技術や接客の特徴を分かりやすく伝え、スタッフ個人への関心を高めることが、新規指名獲得につながると考えた。

イ. イオンモール新瑞橋店(名古屋市南区)

イオンモール新瑞橋店は、昼間人口が夜間人口を上回るものの、その差は比較的小さく、地域住民を中心とした安定した商圈を形成している。商圈人口は2020年の88,585人から2025年には88,910人とほぼ横ばいであり、人口増加だけによる大幅な市場拡大は期待しにくい。年齢構成では15～64歳が64.2%を占め、働く世代を中心に幅広い年齢層へのアプローチが可能である。また、周辺には足踏みリラクゼーションやリンパマッサージなど、特色ある施術を提供する競合店が存在する。そのため、地域住民に繰り返し利用してもらうためには、施術の特徴だけでなく、スタッフへの親しみや信頼感を高めることが重要である。イベントを通してNEXT PS との接点を増やし、継続的な指名につなげる取組が有効と考えた。

ウ. エアポートウォーク名古屋店（西春日井郡豊山町）

エアポートウォーク名古屋店は、商圈人口が4店舗の中で最も少ないものの、商業施設への来訪者を取り込めることが特徴である。人口は2020年の34,700人から2025年には34,880人とほぼ横ばいであり、地域の人口規模だけで集客力を判断することは難しい。年齢構成では15歳未満が14.5%と4店舗の中で比較的高く、ファミリー層が比較的多いことが特徴である。また、周辺には専門的な施術を提供する競合店もあるため、買い物客に気軽に施術を体験してもらえる機会を設けることが重要と考えられる。特に、短時間で参加できる体験型イベントは、普段整体を利用しない顧客にもNEXT PSを知ってもらうきっかけとなる。商業施設の集客力を生かし、幅広い来訪者との接点を増やすことが新規指名獲得につながると考えた。

エ. イオンモール八事店（名古屋市昭和区）

イオンモール八事店は、昼間人口と夜間人口の差が比較的小さく、地域住民による継続的な利用が期待できる商圈である。商圈人口は2020年の69,400人から2025年には69,650人とほぼ横ばいで、安定した人口規模を維持している。年齢構成では65歳以上が27.5%と4店舗の中で最も高く、高齢者層へのアプローチが重要と考えられる。また、年間消費支出は約380～420万円と比較的高く、健康維持や身体のケアに関するサービスへの需要が期待できる。一方、周辺には足裏から全身を整える施術やAI姿勢診断を取り入れた競合店が存在し、サービスの専門性による差別化が求められる。そのため、NEXT PSの技術力や接客力を丁寧に伝え、安心して施術を任せられるスタッフとして認知してもらうことが重要と考えた。

オ. 4店舗を比較すると

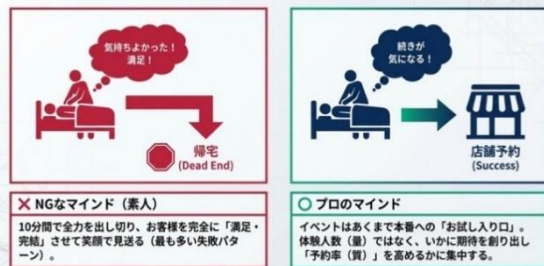
4店舗はいずれも商圈人口がおおむね安定している一方、主要な顧客層や競合環境には違いがある。イオンモールノリタケ店は働く世代を中心とした幅広い顧客層、新瑞橋店は地域住民との継続的な関係づくり、エアポートウォーク名古屋店はファミリー層や商業施設への来訪者、八事店は高齢者層への訴求が重要と考えられる。したがって、NEXT PSの新規指名獲得に向けては、各店舗の商圈特性を踏まえながら、スタッフの魅力を伝える方法やイベントの訴求内容を工夫する必要があると考えた。

検証4店舗の比較表

店舗	商圈の特徴	企画への示唆
ノリタケ	生産年齢人口64.2%	働く世代への訴求
新瑞橋	地域密着・人口安定	地域住民との接点づくり
エアポートウォーク	子どもの割合14.5%	家族連れ・買い物客への訴求
八事	高齢者割合27.5%	健康維持・継続利用への訴求

(4) イベントマニュアル (一部記載)

現場の絶対ルール：イベントのゴールは「体験」ではなく「店舗予約」



Step 1 & 2: 警戒心を解き、10分で「脳内カルテ」を作る

① キャッチ (足止め)

目的: 営業感を出さず、フランクな距離感でブースへ誘導。

× NG 「マッサージいかがですか! 安くなら
ますよ!」 (割引アピール・押し売り)

「今空いてるから10分受けていきませんか?
絶対後悔させないですよ〜!」
(歩きながら自然に)

② ヒアリング (前半)

目的: 短時間で悩みと背景を知り、プロとしての信頼を築く。会話は「絶対に切らない」。

× NG 黙々と施術する。一方的に専門知識を語る。

「普段、整体には
行かれますか?」
「肩、つらいですか?」

(5) P.16 イ. 売上高の検証で作成したZグラフに使用したデータ (店舗名改編あり)

第27期及び28期における店舗別売上 店舗別検証データ

27期	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	27期合計
検証①	1,101,010	1,165,309	3,225,410	1,148,715	702,007	2,086,432	782,584	1,014,475	2,647,635	993,554	1,198,851	2,700,420	18,766,402
検証②	2,715,859	1,234,510	1,506,800	3,120,915	1,088,524	1,247,641	2,346,317	1,139,130	2,182,749	2,088,394	1,783,338	1,474,818	21,928,995
検証③	1,622,432	1,702,899	1,978,392	1,359,555	1,703,423	1,982,808	1,273,025	1,481,814	1,486,657	1,251,773	1,418,500	1,477,430	18,738,708
検証④	731,478	683,677	696,611	598,367	913,514	1,229,836	884,913	958,508	917,277	928,434	1,442,224	978,524	10,963,363
他①	1,026,656	818,224	1,708,565	952,590	1,219,265	1,421,832	970,850	998,015	1,290,350	935,200	1,035,535	1,616,560	13,993,642
他②	2,108,779	1,989,082	2,729,141	2,119,455	1,885,370	2,236,837	2,014,177	2,153,011	2,559,774	2,214,259	2,293,184	2,193,911	26,496,980
他③	2,143,705	2,661,465	1,711,460	1,660,723	2,321,243	2,596,053	1,554,768	1,988,180	1,778,056	2,486,523	1,795,684	2,006,016	24,703,876
他④	7,200	7,200	7,200	7,200	10,800	7,200	46,080	7,200	49,680	10,800	3,600	7,200	171,360
他⑤	710,755	755,522	2,438,955	569,668	652,218	2,400,030	677,330	662,435	2,145,382	428,599	626,052	2,114,717	14,181,663
他⑥	149,560	364,840	217,120	223,120	196,140	267,520	230,980	274,220	307,290	208,920	309,800	226,020	2,975,530
他⑦	1,179,333	1,301,611	1,204,374	885,237	1,209,886	1,346,979	748,769	1,120,068	1,204,745	1,282,288	1,444,121	1,167,812	14,095,223
他⑧	1,113,372	1,841,417	1,815,907	1,096,601	847,383	1,088,982	1,029,857	1,177,419	2,070,190	1,596,003	1,261,684	1,291,517	16,230,332
他⑨	1,213,531	1,201,995	1,515,116	1,045,210	946,116	985,570	1,249,610	1,107,986	942,551	1,384,610	1,091,240	964,571	13,648,106
他⑩	1,617,700	1,268,746	1,366,750	1,410,670	1,267,300	1,211,900	1,314,420	1,397,190	1,275,490	1,251,950	1,687,940	1,156,540	16,226,596
他⑪	1,461,051	1,245,280	1,496,360	1,427,630	976,790	1,328,335	1,108,310	1,305,080	1,239,350	1,242,740	1,361,730	1,349,670	15,542,326
他⑫	1,887,310	1,354,460	1,783,260	1,263,010	1,706,280	1,268,852	1,294,015	1,705,920	1,425,500	1,426,110	1,369,180	1,665,193	18,149,090
他⑬	1,452,885	1,494,965	1,676,645	1,618,545	1,243,775	1,178,925	1,228,200	1,414,645	1,674,436	1,432,430	1,392,845	1,408,090	17,216,386
他⑭	1,249,875	1,404,070	1,644,340	1,630,993	1,412,405	1,588,240	1,521,565	1,595,165	1,419,190	1,448,520	1,497,395	1,295,080	17,706,838
他⑮	1,767,650	1,688,735	1,815,135	1,731,725	3,193,860	2,685,170	1,554,214	1,680,885	1,794,660	1,996,410	3,544,040	2,130,910	25,583,394
他⑯	2,156,280	1,923,840	2,616,801	1,734,470	2,177,370	1,799,882	2,138,120	2,232,347	1,961,080	2,000,772	1,997,505	1,788,800	24,527,267
他⑰	2,510,981	2,298,845	2,450,472	2,744,691	1,768,313	1,933,841	1,931,505	2,133,169	2,062,474	2,904,891	2,204,981	2,057,567	27,001,730
	29,927,402	28,406,692	35,604,814	28,349,090	27,441,982	31,892,865	25,899,609	27,546,862	32,434,516	29,513,180	30,759,429	31,071,366	358,847,807

28期	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	28期合計
検証①	1,258,857	858,470	2,866,595	1,090,287	1,185,410	2,901,451	1,226,922	1,508,644	2,690,320	971,655	966,930	2,978,599	20,504,140
検証②	1,463,163	2,065,287	2,307,029	1,905,651	1,515,831	1,563,885	1,995,450	1,900,035	2,184,749	1,396,965	1,686,667	1,680,380	21,665,092
検証③	1,769,227	1,745,647	1,898,185	1,378,427	1,290,325	1,686,547	1,612,389	1,767,230	1,705,555	1,873,936	1,688,658	1,441,443	19,857,569
検証④	1,117,145	1,310,029	919,279	1,172,541	874,720	1,132,572	1,515,529	1,432,035	1,298,249	1,139,719	1,473,680	1,382,135	14,767,633
他①	917,300	1,282,720	1,313,950	1,124,040	1,149,235	1,348,357	1,070,732	1,277,195	1,122,355	1,196,400	1,124,910	1,289,790	14,216,984
他②	2,047,477	1,918,630	2,659,701	2,005,725	1,882,629	1,969,436	1,953,084	2,069,798	2,403,164	2,065,784	2,123,099	1,609,511	24,708,038
他③	2,328,902	2,285,590	1,299,020	1,795,829	2,207,536	2,087,860	1,588,790	1,875,400	1,858,488	2,242,260	1,877,935	1,386,105	22,833,715
他④	51,360	54,480	2,400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	108,240
他⑤	870,705	599,186	1,919,201	828,430	748,340	1,862,979	534,594	757,585	2,083,545	506,328	1,131,430	1,978,680	13,821,003
他⑥	361,420	248,800	236,840	253,800	256,260	230,374	199,755	208,840	290,610	78,840	233,540	223,860	2,822,939
他⑦	1,138,130	1,048,275	1,129,914	1,004,987	1,239,234	1,124,210	873,040	1,479,165	1,017,737	946,642	1,239,171	960,163	13,200,668
他⑧	1,209,970	1,522,737	1,947,078	1,034,174	1,057,329	1,200,792	1,155,229	1,140,725	1,847,898	1,746,590	1,465,520	1,318,361	16,646,408
他⑨	1,313,450	889,480	1,256,310	978,600	1,020,850	766,840	1,109,440	1,202,660	1,212,880	1,042,860	1,073,150	789,810	12,656,330
他⑩	1,458,180	1,175,700	2,287,920	1,089,760	1,068,710	1,066,480	1,169,930	1,488,385	1,143,765	1,301,655	1,617,855	930,975	15,799,315
他⑪	1,325,045	1,469,310	1,370,245	1,004,775	1,792,705	2,042,171	791,030	1,253,275	1,329,560	2,477,317	2,007,465	941,805	17,804,703
他⑫	1,075,760	2,080,595	1,293,480	810,850	2,093,510	807,775	977,235	1,608,670	1,306,900	1,934,645	1,255,265	1,262,370	16,507,055
他⑬	1,241,220	1,239,245	1,188,055	1,305,360	1,763,175	1,108,406	980,439	1,403,410	1,420,625	1,123,785	1,447,538	1,161,350	15,382,608
他⑭	1,081,035	1,325,930	1,106,007	1,356,097	1,665,140	1,136,952	840,027	1,320,381	1,315,385	1,306,835	1,625,360	1,019,305	15,098,454
他⑮	1,115,045	1,314,275	1,394,310	1,454,700	2,121,930	2,640,910	1,161,440	1,453,120	1,995,950	1,164,600	2,853,905	2,023,155	20,693,340
他⑯	1,850,575	1,882,822	2,003,000	1,351,885	1,418,501	1,388,104	1,553,078	1,779,740	1,724,040	1,582,836	1,976,090	1,690,220	20,200,891
他⑰	1,761,865	2,031,742	1,828,505	2,813,503	1,483,311	1,724,693	2,408,589	2,057,493	2,081,640	2,917,675	2,178,243	1,783,540	25,070,799
	26,755,831	28,348,950	32,227,024	25,759,421	27,834,681	29,790,794	24,716,722	28,983,786	32,033,415	29,017,327	31,046,416	27,851,557	344,365,924

※9月は月途中まで

10. 参考文献、参考 URL

- ・ 帝国データバンク, レポート『愛知県企業「休廃業・解散」動向調査 (2023)』, 2024 年
- ・ GLOBIS 学び放題×知見録, 『SECI モデル～知識創造に繋がるナレッジ・マネジメント～』, 2026 年 7 月 1 日検索, <https://globis.jp/courses/7fel4870/>
- ・ NTT ドコモビジネス X 株式会社, 『サービス・プロフィット・チェーン (SPC) とは? 従業員満足度を企業の成長につなげる』, 2026 年 7 月 1 日検索, <https://www.nttcoms.com/service/nps/column/spc/>
- ・ 株式会社 E-standard, 『スタッフ紹介』, 2026 年 7 月 1 日検索, <https://www.the-ect.jp/staff>
- ・ BOYS II PLANET, インスタグラム, 2026 年 7 月 1 日検索, https://www.instagram.com/p/DKyox9yzZyy/?img_index=2&stkn=MWw2cDU0M2x5b2pldw==
- ・ 薄井和夫他 6 名, 『マーケティング』教科書, 東京法令出版, 2021 年
- ・ 武井寿他 8 名, 『マーケティング』教科書, 実教出版, 2023 年
- ・ 細谷克也, 『なるほど・ザ・QC 問題解決シリーズ 全 4 点』, 日科技連出版, 2005 年
- ・ 並木通男, 『ソフトウェア活用』教科書, 実教出版, 2026 年
- ・ 東京商工リサーチ TSR データインサイト, 『「新型コロナウイルス」の影響でマッサージ店が閉店、予約落ち込みが響く』, 2026 年 7 月 1 日検索, https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1189753_1527.html
- ・ 東京商工リサーチ TSR データインサイト, 『「マッサージ業」の倒産が過去 30 年で最多の 108 件 大手チェーン、リラクゼーション店と競合激化』, 2026 年 7 月 1 日検索, https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1202754_1527.html

11. 調査協力企業

株式会社ハンズコーポレーション	https://www.hands-corp.co.jp/
JP コーチ&コンサルティング株式会社	https://allied-consulting.co.jp/index.html
株式会社ダートフィッシュ・ジャパン	https://www.dartfish.co.jp/

12. 補足

研究仮説…研究課題に取り組むにあたり設定した仮説

調査仮説…企画を立てるにあたり設定した仮説

実践仮説…個々の活動に取り組む際に設定した仮説

研究成果…今回の研究による効果

～謝辞～

今回の取組にあたり、調査に御協力いただいた 株式会社ハンズコーポレーション 青野社長、NEXT PS の 4 名のスタッフの皆様、研修に御協力いただいた PS の皆様、映像解析にあたりソフトウェアの提供をしていただきました 株式会社ダートフィッシュ・ジャパン 矢上様、コンサルティングの機会および指導助言をいただきました JP コーチ&コンサルティング株式会社 栗田様へ感謝を申し上げます。