



「モノ」の職人から「コト」のプロフェッショナルへ

大栄株式会社（福井市）

調査研究部主任研究員 椎間秀雄

概要

所在地 福井市問屋町1丁目27
代表者 代表取締役 中村典充
設立 昭和28年11月
資本金 4200万円（グループ全体）
従業員数 78人（グループ全体）
事業内容 葬祭用品・サービスの企画・販売、葬儀会館の建設・運営サポートなど



当社の会議風景

“おくりびと”という映画が話題になっている。軽いタッチの笑いも交えながら「死の尊厳」という重いテーマについてうたいあげている映画として共感を呼んでいるが、この映画の主人公の仕事である「納棺師」（亡くなられた人に最後の化粧を施し、身繕いをしたうえで、棺に納める役割を担う）は、今回の紹介企業「大栄株式会社」に大きな関係がある。

●繊維製品製造業として創業

当社はもともと、織物販売業として起業したが、近所の葬儀業者の「仏衣を作ってくれる企業」を要望する声に応える形で繊維製品の製造・販売企業に転換した。（大栄繊維株式会社）

当時、仏衣などの葬儀用品を専門に取り扱う業者はほとんどいなかったことから、同社が全国的に販路を広げていくのにさほど時間を要しなかった。

また、当社が取引先との共栄のため「先用後利」（在庫を葬儀業者に置いておき、使った分だけ請求する）というビジネスのやり方採ったことも、当社の発展に寄与したところであった。

●地域差の大きい業界

葬儀の流れや葬儀で使用される「モノ」は、

地域による差異が大きい（例えば、これらの「モノ」の決定権を握るのが菩提寺であったり、町内会であったりとさまざまである）。

当社のビジネスだけを考えれば、標準化を図ることが理にかなっていると言えなくもない。しかし当社は、効率性を優先することは考えてこなかった。地域を知り尽くし、地域に人脈を張り巡らした葬儀社をサポートすることが、当社の使命の一つだからである。

●社会の変化・葬儀の変化・業界の変化

核家族化が進行し、地域とのかかわりが希薄化した結果、親しい関係だけの簡素な葬儀を望む家族が増えている。長寿化により介護・医療にかかる費用が膨らみがちなことも、葬儀の単価下落に拍車を掛けている。

一方、葬儀業開業に特別の許認可は不要である。そのため人口データだけを見て葬儀業界へ参入してくる業者は引きも切らず、毎年競合が激化する状況である。

葬儀という特殊なマーケット事情（需要自体を新たに創造することができない）も考えれば、職人仕事（葬儀屋）からサービス業（葬儀社）への移行と、サービス内容の高度化が、生き残りのカギとなっているのである。

●業界のトレンド

このような環境変化を受けて、最近の葬儀社には、2つのトレンドが見られる。

①限られた人材の能力アップ

地域の葬儀社は、限られた人材を有効活用せざるを得ない。そこで当社は葬儀業者として求められる接客教育を提供し、取引先のサービス向上をサポートしている。

②業務のアウトソーシング

一方、自前の提供が困難なサービスについては、品質向上のためアウトソーシングする流れが加速している。

例として、^{おくりびと}納棺師が行う湯灌・納棺の儀式を見てみよう。

限られた時間のなかで慌しく進められる葬儀のなか、湯灌・納棺の時間は、遺族が故人とゆっくり対面できる唯一の時間と言ってもよい。

そのため、当社グループでは湯灌・納棺を「故人と遺族が向き合える時間空間の提供」と捉え、担当スタッフは遺族の様子に気配りし、気持ちを推し量りながら執り行なっている。

湯灌・納棺を手早く済ませようとする他社には決してマネのできない高度のサービスであり、商品プロモーションの面でも「ありがとう納棺」というブランドを冠し、高付加価値サービスであることをアピールしている。

担当する株式会社ソワニエ（当社関連会社）のスタッフ養成にもグループの総力を傾注して取り組んでいる。

彼ら担当スタッフの意識も高まってきた。現場で聞いた遺族の貴重な生の声を、細大なく当社にフィードバックしてくれている。

●折り紙付きの親身のサポート

当社では、葬儀社の経営サポートにも注力している。業界を知り尽くした当社のサポートは、

一般的な経営コンサルタントにできない、ハード・ソフト両面に及ぶもので、①ハードの面では、葬儀会館利用者の視点からの共同設計を行なう。「限られたコスト」で最も効果のある空間創出を導くことが使命と心得ている（特に“^{あかり}照明”の使い方には、他社に出せない特色を持っている）②ソフトの面では、上記ハードの費用対効果を詳細に検討し尽くした上で、事業計画・収支計画を作りこんでいくこととしている。

●経営計画の立案（危機感の共有）

「10年先を見据えたとき、今のままでよいのであろうか」という経営者の危機感を社内で共有するため、当社では1年がかりで経営計画を立案し、19年4月から実施に移した。計画立案に参画したメンバーがそれぞれの職場に戻り、変革の火種となって、全社的なイノベーションに取り組んできたが、彼らの熱意が奏功し、革新に向けた意識が全社に浸透してきている。

●売るのは「モノ」でなくその先の「信用」

言うまでもないが、商品・サービスを見極める社員の力を磨いていかねばならない。ただし商品やサービスはビジネスの道具であって、真に提供するのはそれらを通じた信用である。

そのことに気づかせようと、社長は社内で「創造企画」あるいは「モノからコトへの発想の転換」を叫んでいる（例えば、葬儀会館の知名度アップのため、クラシックコンサート開催を取引先に提案するくらいのことを考えてよい）。

このような企画や提案を口にすると「問屋のくせに」という声を聞くこともない訳ではないが、これに怯んでいられない。

「モノ」売りから進んで、葬儀で行なわれる「コト」の企画・提案を一つ一つ積み上げていくことこそが、当社の^{プライド}尊厳だからである。