

[特別インタビュー]

# 災害時、復興の中心を担う存在へ その根底を支える「リーダーシップ」「リスクマネジメント」

菅原裕典 [後清月記代表取締役]

## 想定外の事態 乗り切るのは「リーダーシップ」

——災害対応というキーワードが注目されている一方で、被災経験のない事業者との間には、その捉え方に温度差があると思われる。

菅原 おっしゃるとおり、当事者にならなければその意識はもてないものかもしれません。ただ、実際に震災により自社会館が使えない、倉庫内は荷崩れを起こしている、寝台車が出せない……。こうした状況になったとしたらどうでしょうか。確かに、何もしないという選択は簡単です。しかし、それは（自らの事業の）再興を諦めるということでもあります。私どもは、そうした状況のなかで、その困難を乗り越える選択をしました。まずは、その気持ちをもてるか否か、がとても大切だと思います。

また、行政との連携も大切です。われわれは3.11以降、行政との連携をさらに強固なものにするよう努めています。南海トラフのように、自然災害がいつ起きてもおかしくないとされる地域においては、1日でも早くなんらかの対応策を講じる必要があるでしょう。

——災害時支援協定などを締結している事業者も多くあるようですが。

菅原 問題は、その担当者とのリレーションが密にとれているかでしょう。行政担当者は2～3年で異動になることが多いですから、リレーションを深めるためにも、定期的に担当部局へ挨拶に出向くといったことが大切です。こうした日頃からのおつきあいがあれば、行政側も支援要請をしやすいのです。さらに、仮に大災害が発生した際には、こちら側の担当窓口も

2～3か所想定しておくべきでしょう。そして、支援要請があった際には「私たちにお任せください」と言える土壌をつくりあげることでしょう。つまり、皆さんが所属している組合や団体が機能しなければいけないのです。

——その土壌とは、具体的にどのようなものをイメージすればよいのでしょうか。

菅原 たとえば、大災害時には、大量の棺のほか、検死等を待つための遺体安置所なども必要です。こうしたことも踏まえて、どのように自治体、そして同業他社と連携していくのかをシミュレーションしておくことが大切です。

——そのほかに、どのような点に留意すべきでしょうか。

菅原 3.11の際、全国の葬儀社、関連メーカーから多くの支援をいただきました。しかし、大量に送られてくる支援物資を、どこに、どれだけ供給するのか、という差配を行なう本部がなければ支援物資はあふれていくだけです。ですから、まずは「対策本部」なる機能と、差配を行なうリーダー役が重要です。

——ただ、そこまでの組織を醸成することはむずかしいとする意見もあるようですが。

菅原 今後は、同業が集まる団体に「対策本委員会」を常設しておくことが望ましいでしょう。そのうえで、委員会が中心となって問題解決にあたっていく。その際、委員には被災経験のある事業者を含めておくべきです。そして、その委員が被災地に入るなどして、秩序ある体制を構築していくことが初期対応の基本となるでしょう。

対応マニュアルがあれば、という意見もあるでしょうが、いつ、何が必要か。そのとき、どのような対応をすべきか、などについては経験者の意見のほうがはるかに有用です。

なぜなら、「想定外」のことが起こるのが大災害だからです。

すがわら ひろのり●1960(昭和35)年仙台市生まれ。東北学院大学卒業後、名古屋の葬儀社で1年間修業し、その後1年の準備期間を経て、85年3月に父親とともに備前葬儀社を設立する。91年株式会社へ改組。2001年、代表取締役就任。10年(清月記)に改称。現在、仙台市を中心に、「清月記」ブランド17か所、「ファミリーブランド」2か所の葬祭会館、「ぶつだんギャラリー清月記」4店舗を展開。11年2月、飲食事業部「四季の彩り一乃庵」を発足し、飲食事業の直営化とともに、葬儀関連以外のケータリングサービスに進出する。12年12月には仙台市青葉区一番町に「ライフスタイル・コンシェルジュ」を開業し、トータルライフコーディネートの無料相談サービスを開始。14年11月、予約制ハイヤー事業「ザ・ロイヤルハイヤー」をスタート。15年1月、「仙台迎賓館 斎苑」の運営開始、同年7月に墓石全般を扱う「石神」の運営開始。01年4月より、社会福祉法人無量壽会理事長も務める。

## 葬祭事業者の使命を第一に考えた 「リスクマネジメント」

——とはいえ、まずは自社のリスクマネジメントにも注力しておく必要があると思います。

菅原 当社は、地震・津波保険はもちろん、特殊車両に至るまで保険に加入していたことが幸いしました。その教訓となったのは、阪神・淡路大震災(95年)です。あの光景を目にしたとき、復興を思い立っても、その資金がない。しかも、その状態がどのくらいの期間続くのかわからない。かかる状況のなかでも、社員スタッフへの給与支払いはもちろん、すべての支払いは平時どおり発生していく。もちろん、特例措置があるかもしれませんが、経営者としてあらゆるリスクをヘッジしておく必要があると、あのときに思ったのです。

その思いに至ったもう1つの理由が、災害時、われわれの業種が最前線で活躍しなければならないこともあげられます。確かに、何事も起きなければ、これら保険料は無駄になるかもしれませんが、さらに、私どもも含めて、中小企業には重い負担となるでしょう。しかし、大規模災害時にわれわれ葬祭事業者が事業再開を果たしておかなければ、ご遺体はどうになってしまうのか。こうした気持ちを忘れてはならないのです。——ただ、中小規模の葬儀社にはどこまでリスクマネジメントすればいいのかわからないといった声もあるようです。

菅原 災害対応を行なうには資金が必要です。しかし、経営を圧迫するようなことを行なう必要はありません。とはいえ、何も対策を講じなければ、事業存続に関わる問題を引き起こしかねません。そこは経営バランスを睨みながら備えていくべきでしょう。

理想をいえば、各エリアに共同で棺などを備蓄・保管し、たとえば関東が被災した際には、



経営者は  
臆病な一面  
があってもいい

東北や東海から備蓄品を支援に回すといった、業界内での地域間相互協定があると非常にいいと思います。それ以外にも、各社からの支援金を加盟組合が募り、会館等の復旧資金に充ててもらおうといった取組みがあってもいいでしょう。

ちなみに当社では、熊本地震の際、報道から得た情報で、幸い死者数は少ないことがわかった時点で、棺等の物資的な支援ではなく、被災した会館等の早期復旧のために必要な補修費用として、加盟する全葬連に社として50万円、スタッフ一同として50万円、計100万円を届けました。こうした共助の精神が業界全体を支えることになると思います。

——被災後、陣頭指揮をとられたお立場として、また、一経営者として一言、いただけますか。

菅原 災害は、とき、場所を選ばず起こるものです。確かに、自らも被災し、不幸にして社員スタッフを亡くしてしまう可能性も否めません。ただ、一方で災害の後には必ず復興がある。この復興を支えるためにも、事業存続を目指した自社なりの対応策を講じていただきたいと思います。

そのためには、「経営者は、臆病な一面も、もち備えておいたほうがいい」と思っています。リスクマネジメントはその最たる例ではないでしょうか。

——ありがとうございました。