中小企業を活性化し、成功を探求する経営誌

理念と経営

CORPORATE PHILOSOPHY
5
2015 May

福島から宇宙へ
世界初に挑んだ技術者たちの執念
松浦晋也

ドキュメント　ザ・経営者
人生を支える企業を目指す
株式会社清月記　菅原裕典

随想　人生の詩
土光敏夫・永守重信・長友佑都を育てた母の愛
出町 譲

巻頭対談　志を貫く―創造の経営
今こそ「勝ち残る企業づくり」について語ろう
高崎商科大学 客員教授 片方善治 VS 株式会社国際ビジネスブレイン 社長 新 将命

ゆりかごから墓場まで。人生を支える企業を目指す

2011年3月11日。あの日、菅原社長が掛けた1本の電話。その行動に、菅原社長がずっと貫いてきた葬儀社の姿が凝縮されていた。遺族に寄り添い、故人の旅立ちを共に見送る清月記の信念——。

株式会社清月記（せいげつき）
代表取締役 菅原裕典（すがわらひろのり）

取材・文／菅井理恵　　撮影／宍戸清孝

宗教にとらわれない葬儀も行なう。
写真は故人の好きだった音楽を演出したもの

東北の春は遅い。あの日も、啓蟄（けいちつ）を過ぎたというのに、澄み切った空には冬の気配が残っていた。二〇一一（平成23）年三月一一日、日本をマグニチュード九・〇の巨大地震が襲う。いつもと変わらない一日が突如として終わりを告げた衝撃に、多くの人が半ば呆然としている頃、清月記の菅原裕典社長は一本の電話を入れていた。

「社長！　大至急、棺（ひつぎ）を一〇〇〇本送ってくれ！」

相手は長くつきあいのある棺メーカーの社長だった。通常、一〇〇万都市の仙台で一カ月間に亡くなる人はおよそ六〇〇人。その二倍に相当する棺をひとつの葬祭業者が一度に注文したことになる。

宮城県では三〇年以内に九九（ツクモ）の確率で大地震が起こると予測されていた。「どんな困難に直面しても、葬祭業者としての役割を果たしたい」。〇四（同16）年、菅原社長は指示系統を集約できる体制を整えようと、仙台周辺に葬祭場を持つ会社に声を掛け、「仙台地域葬儀会館連絡協議会」を組織していた。

震災の翌日、菅原社長は仙台市役所に呼ばれ、用意できる棺の数を問われる。増え続ける遺体に役所はパニックになっていたという。即座に「一〇〇〇本、用意できます」と答えたとき、相手が見せた驚きと安堵（あんど）の表情は容易に想像できる。

人生は選択の連続だが、震災当時、ひとつの判断が人の生死さえも分ける重要な局面が随所に

現れた。そして、菅原社長の判断とこのひと言は、宮城県の葬祭業者の将来を救ったのである。

「棺を用意できなければ、県や市は県外の葬祭業者にお願いしたでしょう。それでは、平時に戻ったとき、地域の人たちに地元の葬祭業者は何もしなかったという記憶が残る。私たちが震災前の仕事を保てるか考えたとき、ちゅうちょなく判断することができました」

同じ日、震災後の対策は宮城県葬祭業協同組合が一手に担うことが決まり、菅原社長がその本部長に任命された。「今こそわが社の使命を果たそう」と誓い合い、出発式を行なった三月一三日から、菅原社長と清月記の社員には壮絶な戦いが待ち受けていた。

葬儀業は遺族に寄り添う仕事

菅原社長は父親が国鉄に勤務するサラリーマン家庭に生まれる。父母と姉の四人家族。父親は商売が嫌でサラリーマンになったが、実家はもともと葬祭業を営んでいた。その縁で手伝いを始めたのは一〇歳のとき。最初は小遣い目当てだったが、いつの間にか、その後の人生を決定づける布石となっていた。

「幸運だったことは、そこが〝作業〟ではない仕事をしていたことです。業者が主導するのではなく、悲しむ遺族に寄り添って、遺族が希望する葬儀を作り上げていた。そうすると、終わった後で本当に感謝してもらえる。とても高貴で重要な仕事をしていると思いました」

その思いは変わることなく、年齢を重ねるにつれて明確な輪郭をもち始める。高校二年生のとき、学校で将来就きたい職業を問われた菅原少年は「葬儀社を起業する」と書いて提出する。さらに地元の大学に入学すると、出入り業者に名が通った葬儀社を教えてもらい、北海道から九州まで全国各地へ見学に行った。

卒業後、一年間、名古屋の葬儀社で修業すると、一九八五(昭和60)年、有限会社すがわら葬儀社を立ち上げる。その年、定年退職した父親は、実家の家業と競合することになる息子の決断に何も言わずに賛成し、家族が住む家と土地を使うよう申し出てくれたという。

当時のことを、「お金もない。のれんもない。人脈もない。ただ、この仕事でお客さまを満足させたいという思いだけがあった」と振り返る菅原社長。伯父の葬儀社に就職するのではなく、なぜ、あえて厳しい起業の道を選んだのだろうか。

「自分の理念を取り入れた会社を作りたかったのです。途中で辞めれば迷惑もかける。それならば最初から起業しようと思いました」

では、どのような葬儀社を目指したのか。尋ねると、間髪を容れず答えが返ってきた。

「それが今の清月記です」

創業時の理念を体現できたと胸を張れることも素晴らしいが、さらに聞けば、その理念を一〇歳のときから抱き続けてきたというから驚嘆する。「お客さまのためになる仕事をどう提供できるか」。その一念が清月記の根幹をなしている。

精進落しの会場は、まるで結婚式の披露宴会場のようだ

2011年4月7日に撮影された石巻市門脇（かどわき）地区。宮城県では9539人が亡くなり、いまだに1253人にのぼる行方不明者がいる

清月記は「生命の物語応援会社」

幼い頃、両親から「人は亡くなると月に行くんだよ」と聞かされていた菅原社長。「月に行く前の記念すべき清い場所をつくりたい」との思いから、二〇一〇（平成22）年、清月記と社名を変更した。仙台に三六あった葬儀社のなかで最後発だったが、二〇年ほどで北海道・東北で最大のシェアを誇るまでに成長し、今では年間二五〇〇～二六〇〇件の葬儀を行なっている。

その途上、業界の常識を打ち破る改革を次々と打ち出してきた。葬儀費用の料金体系の明確化や広告のポスティング、葬儀社独自の葬祭会館の建設、インターネットによる葬儀や通夜のライブ中継など枚挙にいとまがない。そのスピードと実行力は、ある宗教者から「あなたが葬儀会社をするようになって地域の葬儀が変わった」と言われたほどだ。

菅原社長の印象をひと言で語ることは難しい。洗練されているようで土臭い。理想家のようでいて、徹底した現実主義者の顔を見せる。その双方に際立つものがあって生まれる絶妙なビジネス感覚は、両親と葬儀社を営む伯父たちによって培われてきた。

大学生のときには、伯父の葬儀社で社員と変わらないほど働き、その報酬で海外旅行やおしゃれなレストランでの食事などを楽しみ、「本当にいいものとは何か」を学んだ。

「人は満足が大切です。社会人になったとき、そうした経験をビジネスに生かすことができれば、それは決して無駄なぜいたくではありません。例えば、私は時々、一流ホテルのラウンジでコーヒーを飲みます。それは窓の外の景色を楽しむためではなく、フロントの人の動きやお客さまの誘導の仕方などを見るためです。それらすべてが私たちの仕事に重要なヒントを与えてくれます」

清月記が地元の情報誌に出している広告は、一見して葬儀社であるとはわからない。日常生活にほっと一息を与えてくれるレストランや温泉の情報が満載されているなかで、違和感なく溶け込んでいる。ある時は一台のグランドピアノ、またある時は真っ赤なバラが誌面を飾る。添えられる言葉は、人生の一場面を切り取った物語。清月記を「生命の物語応援会社」だという菅原社長の意志が反映されている。

「生まれてから死を迎えるまで、人生には本当に

いろいろな物語があります。通夜や葬儀という限られた時間のなかで、その人生のすべてをどのように表現してあげられるのか、その手助けをさせていただきたい」

私たちは、心に向けて物を売る

遺体にエンバーミング（薬品などを用いて防腐・保存のための処置を施すこと）を行なうアメリカでは、遺族は葬儀会社のカウンセラーなどと相談して葬儀を行なう時期を決める。数週間後に葬儀を行なうこともあるアメリカと比べて、日本ではどのような亡くなり方をしても葬儀までの流れは変わらず、その期間は極端に短い。

突然の出来事に戸惑い、悲嘆に暮れる遺族を安心させ、冷静な判断をさせるためにはどうするか。その技術が求められる葬儀業を菅原社長は「究極のサービス業」だと考えている。

そのため、清月記では霊安室にお客さまをお迎えに行くときから最後の集金段階まで、一人専属の担当者をつける。担当者は家族の雰囲気や親戚付き合いなどを察したうえで、遺族の要望を聞き出し、他のスタッフと協力しながら理想の葬儀をつくり上げる。

そのサービスは表だった部分にとどまらず、微に入り細に入り血が通う。例えば、病院で故人を迎えた寝台車は、遺族の希望を聞いてゆかりの場所をまわりながら自宅に向かい、ご臨終から慌ただしく時間に追われる遺族には、葬祭会館に入る時間を予測して炊きたてのご飯でおにぎりを握っておく。

「私たちは心に向けて物を売っている。ご遺族が『俺は父親のためにできることを最大限やったよな』と思えれば、その思いを一生抱いて生きることができます。そうした意味でも、私はご遺族がしてあげたいことが、故人にとっても一番の供養だと信じています」

震災当時、清月記の斎場内に安置された棺。同社の「尊厳を守りつつお見送りする」との思いが伝わる（写真提供　株式会社清月記）

冠婚葬祭で家の格式をつくる時代は終わり、「こだわり」を重視した葬儀が主流になるという菅原社長。理念を理解した上で自律した社員がいなければ、一人ひとり異なる理想の葬儀をつくり上げることは難しい。

取材前、ある社員が使い込まれた手帳のようなものを見せてくれた。アファメーション（自分がなりたい姿を肯定的な言葉に表し、音読すること）のための冊子だという。人間関係やサービスの在り方などが項目ごとに箇条書きにされていて、毎朝、その一部を声に出して読み上げる。その内容は社員自身が発案し、達成できれば新たな目標を立てて書き改める。驚くのは、そのすべてが菅原社長を介さず、社員だけで進められていることだ。

「人間は習慣で生きています。『お客さまの喜ぶ顔を見ることが私たちの喜びなんだ。そのために、私たちはどう努力すればいいのか』。これが習慣化されていれば、どんなお客さまにも対応できます」

とはいうものの、多くの社員に共通の理念を習慣づけすることは至難の業だ。それを成し遂げた秘訣を探れば、一つひとつのアイディアが向かう先にすべてお客さまがある、という菅原社長の強い思いに行き着く。

“お客さまのため”を考え抜く

数年前、「おくりびと」という映画で納棺師という職業が注目された。通常、遺体は葬祭業者が納棺するが、事故などで傷ついた遺体は難しい。そのとき、遺族が故人と対面できるように遺体の表情を整えたり、腐敗の進行を抑えたりして棺に納めるのが納棺師の仕事だ。

以前、清月記で傷ついた遺体を納棺できるのは、菅原社長と幹部社員二人しかいなかった。しかし、納棺師の仕事を間近で目にしたとき、菅原社長はある想像を巡らせる。「今、震災が起きれば、傷ついたご遺体は納棺師が来るまで放っておかれる。そんなことは絶対にあってはならない」。早速、すべての男性社員に納棺研修を行ない、震災の一年前には全員が納棺師としての仕事をできるようになっていた。

「おかげで、震災直後、納棺師に頼らずにスムーズにご処置を行なうことができました。納棺師に必要なのは技術だけではありません。どんなに傷ついたご遺体でも、怖いとか汚いといった感情は存在せず、ご遺族と一心同体になることが『おくりびと』の心根です」

その上で、菅原社長は「この業界で日本一、世界一になるためには、究極のマニュアルを作らなければならない」と強調する。お客さまの要望をどうやって聞き出し、どんな演出を加えていくのか。その選択肢を示してくれる「究極のマニュアル」が完成したとき、上場できるだろうと考えている。

清月記は「NOと言わない」を理念に掲げる。

「葬儀では故人に一番近い人がすべて対応しなければなりません。『これができますか?』と聞かれたとき、『わかりました。すぐ手配します。ご安心ください』と答えれば、その一つひとつがご遺族にとっては別のことを考える余裕につながります。私たちが『NO』と言わないことで、そうした方々をお支えすることができます」

震災後、清月記は火葬が間に合わない遺体を一時的に土に埋める仮埋葬と、その遺体を掘り起こして火葬にする作業を石巻市から請け負っていた。あるとき、幼い女の子の遺体を掘り起こすと、火葬場で父親が「最後に娘の顔を見ることはできますか」と聞く。遺体は激しく損傷し、腐敗が進んでひどい状況だった。悩んだ社員は「いや、ご覧にならない方がいいと思います」と声を絞り出すように父親に伝えた。

人を育てる5カ条

(清月記アファメーションより)

1. 私たちは、美しい心と、高い倫理観を持っています
2. 私たちは、身だしなみを、「清潔感」と「上品さ」によって整えています
3. 私たちは高度な専門知識を身に付け、細やかな心配りでお客様にお伝えしています
4. 私たちは、「信念」と「願い」を持ち、葬儀の仕事を誇りにしています
5. 私たちは、高度なカリキュラムによって効果的な教育を受けています

すがわら・ひろのり

1960年、仙台市生まれ。大学卒業後、名古屋の葬儀社で1年間修業。帰仙したのち、85年3月、父親と共に有限会社すがわら葬儀社を創業。91年に株式会社すがわら葬儀社に組織変更。2001年より代表取締役。10年、株式会社清月記に社名変更。仙台市内を中心に葬祭会館「清月記」11カ所と、ファミーユブランドの会館2カ所、ぶつだんギャラリー清月記4店舗を展開。11年2月、飲食事業部門「四季の彩り 一乃庵」を開設し、葬儀以外にもケータリングを行なう。今年5月に「仙台葬儀会館 斎苑」(最大参列数1000名)をオープン予定

本社スタッフの皆さんと

社員の言葉は理念に矛盾するのではないか。そんな意地の悪い質問を投げ掛けると、「NOと言わないために、最後の最後まで努力するということです」と言ったあと、「社員は最後の最後までどちらがいいか悩んだと思います。その答えは今も出ていないかもしれない。けれど、あの瞬間、父親の気持ちを思い、『NO』と判断したんです」と言葉を続けた。

お客さまのためにどうすればいいのかを社員自身が悩み抜く。同じ場面は二度とない、その過程の一つひとつが「究極のマニュアル」へと近づく大切な一歩なのだろう。

日本一になることが地域への貢献

業界としては後発になる清月記にとって、人の縁は計り知れないほど重い。「親父とお袋は清月記で葬儀をあげてくれと言い残して逝ったのです」「清月記で葬儀をあげてほしい」という声さえ聞くようになった今でも、菅原社長はその縁を育んでくれた地元に格別の思い入れがある。

「仙台に日本一の葬儀社があれば、地域の人たちが葬儀という商品を安心して買うことができる。それが私たちにとっての地域貢献です」

人生の終末の儀式である葬儀と向き合うことは、人が生きることそのものを見つめる道にもつながる。二〇一二(平成24)年、清月記は団塊の世代の人たちが、いずれ訪れるその日まで楽しく過ごせるお手伝いを行なう「ライフスタイル・コンシェルジュ」を仙台の中心街に開設した。趣味や相続、エンディングノートの書き方など多様な相談を受け付けている。

「ゆりかごから墓場まで人生をお支えできる企業を目指したい。『あの会社、実は葬儀会社がスタートだったのよ、五〇年前は』、そういうイメージです」

震災の年、清月記は創業二五周年を迎えていた。膨大な犠牲者と誰もが経験したことのない難題の数々に、社員全員が精神的にも肉体的にも過酷な日々を送っていた頃、ある幹部社員が発した言葉がある。

「社長、われわれがこの震災でしっかりした対応をとることができれば、五〇周年は無事に迎えられるはずです」

「社員からこういう言葉が出てくる。社員力ですよね」

菅原社長の歯切れのよい話を聞きながら、やがて古木が土へと返っても、その大地に育つ新たな森が見えるような気がした。

すがい・りえ　1979年福島県生まれ。テレビ局記者を経て雑誌などで執筆活動を展開
ししど・きよたか　1954年生まれ。写真家。カンボジアや日系二世のドキュメンタリーを中心に写真展を開催。地元・仙台を中心に被災地の1年を記録した写真集『Home―美しき故郷よ』を出版