



りらくインタビュー
新春スペシャル

第3弾

菅原 裕典

すがわら ひろのり 1960年、宮城県生まれ。東北学院大学経済学部卒。83年、中京葬儀社入社。85年、(有)すがわら葬儀社を設立。00年、(株)エポックせんだいを設立し、代表取締役役に就任。01年、(株)すがわら葬儀社代表取締役役に就任。社会福祉法人無量壽会理事長、せんだい泉エフエム放送取締役。この3月で創業25周年を迎える。

25年前に葬祭事業に参入し、自社を関東以北に於いて業界トップシェア企業へと飛躍させた(株)すがわら葬儀社代表の菅原裕典さんと、人材採用やブランディングに関するコンサルト事業を営む(株)ワイキューブ代表の安田佳生さんに、事業を成功へと導くエッセンスについて対談いただきました。

安田 菅原さんは25年前にどのような経緯で葬祭業を起業されたのですか？

菅原 はい、国鉄に勤めていた私の父親の実家が葬儀社を営んでおりまして、学生の頃からアルバイトとして仕事を手伝っておりました。葬祭業のイロハを覚えて行くうちに、自分もゼロからのスタートでこの事業を立ち上げてみたいと思うようになり、大学を卒業後、葬祭関連のメーカーの方から紹介していただいた名古屋の葬儀会社で二年間働きます。その後仙台に戻り、既に定年を迎えていた父親に社長になって貰い、私は店長という肩書きで事業をスタートさせます。

安田 私もかつて不人気業種のレットテルを貼られていた産廃業を営む会社のコンサルを経験したことがあります。葬祭業という当時人は雇うにも随分と苦勞があったでしょうし、どの様に事業を拡大して行かれたのか大変興味深いですね。

菅原 当然ですが知名度も暖簾も人脈もな



地方で元気な会社の ブランディングと人材育成論

安田 佳生

やすだ よしお 1965年、大阪府生まれ。オレゴン州立大学卒業。88年、(株)リクルート入社。90年、(株)ワイキューブを設立し、代表取締役に就任。「検索は、するな。」「千円札は拾うな。」(サンマーク出版)など、著書多数。

い新規参入業者にとつて、創業時の経営環境はとても厳しいものでした。雇用に関しては殆どが中途採用でしたし、世間的にもどこで働いているのですか?と聞かれてハッキリ答えられる職種や業界ではないという偏見が確かに存在してありましたので、優秀な人材の採用という点では苦勞もありました。しかし、数人の若い人間が集まるベンチャー企業でしたので、同業他社には真似ができないような細やかなサービスを提供し、結婚式に匹敵する人生の一大イベントである筈のお葬式を扱う仕事の位置づけを、より良いものにして行きたいという思いが私自身は勿論、スタッフ全員の心の内にあったと思います。

安田 慣例を重んじるイメージがある業界の中で具体的に何を変えて行かれたのですか?
菅原 まず現場では作業服を脱ぎ捨て、スーツを着用するように変えました。これはスタッフがお客様に対して自分の質を高める為の第一歩で、葬儀に関する知識武装や接客態度は勿論、企画書やタイムスケジュールの作成といった業務にも精通することで洗練され、見る側の意識が変化するという効果があります。当社のブランドである葬祭会館「清月記」の二号店を出店した翌年(92年)に葬祭フェアを2日間にかけて開催したのですが、来場者は1000人を突破しました。故人のご自宅で行うお葬式の現場は肉體労働かつ男性社会というイメージが強かったのですが、葬祭会館という箱物の中で女性が仕事場として十分に活躍

「時代の変化に対応して商品開発を行い、提案型のサービスを展開して行く主体は物ではなく人なのです。」菅原

できる環境を整えました。

安田 業界のイメージアップを演出されたのですね。それで新卒などの求職者が業界の扉を叩いてくるようになりましたか？

菅原 今から10年ほど前の話なのですが、東北大3年の女子学生が当社に就職したいとやって来たのですね。大丈夫かなと思いつながら採用を決めたのですが、彼女は卒業式の席で学長から、新卒者で葬儀会社へ就職するのは君が初めてだと言われたそうです。大学で儀礼文化に関する勉強をしておき、葬祭業という仕事に対して強い興味と関心があった彼女は大変よく働いてくれました。結局お取引があったお寺の住職さんと結婚されましたが、新卒採用に関する成功事例のひとつと言えます。少し前にヒットした映画「おくりびと」の影響もあつてか、昨年は約150名の学生の皆さんに会社訪問をしていただき、今年の春には9名の新卒者を採用する予定です。さらに来春卒業見込みの方のエントリー数が既に1000名を越えているとも聞いています。

安田 実は私の父親が昨年他界したのですが、近親者の死を初めて経験することになった家族も私も、葬祭に関する知識が無く不安だらけだったのですが、病院の紹介から始まるネットワークがしっかりと構築されており、うまくできているなと思いました。業界のイメージアップや事業者のブランディング戦略はリクルー的には必要だと思いますが、一



般の消費者向けにはあまり重要ではなく、むしろネットワークを重視している同業者が多いのではないですか？

菅原 全国には6000社を越える葬祭業者が存在すると言われていて、その内の約1300社が組合に加盟をしているのですが、昔からクレームが多い業界として位置づけられており、その理由として料金形態の不透明さを指摘されることは少なくありませんでした。確かに創業当時も現在も、主に病院・宗教といったネットワークを重視した営業体制の構築を推進する同業者が多数派であることは事実です。

安田 御社はどうかのですか？

菅原 ネットワーク営業を重視した場合には同業者間でのコンペが激しくなり、余計なコストが発生し、結果互いの首を絞め合うだけとなつてしまいます。当社に於いては、葬祭会館の清月記をご縁の無い消費生活者の皆様がど

う見てくれるのか、それが重要なポイントとなります。

安田 私も経験しましたが、日頃葬祭事を仕切るといふ機会自体殆ど無く、知識が乏しい為に一般の消費者からすると葬儀会社を選択するというのは非常に難しい。結婚式ならゼクシィに広告となるのですが、葬儀会社がCMをガンガン打つというわけにも行かないのでしようし、結局お互いにネットワークを頼らざるをえなくなるのではないのでしょうか？

菅原 私どもは営業を重視しておりますので、折込み広告やポスティング、テレコールも行っていきます。一般の消費者に認知して貰い、そして選んで貰うのが目的です。葬祭会館のホールを使用した見学会を日中にお葬式が無い友引の日に設定して告知し、参加者を募ります。

安田 参加される方というのはご自身のお葬式をお考えの方なのですか？

菅原 いいえ、ご家族ですね。60歳前後の主婦の方が多いです。昔から業界には何故かお客様に渡せないカタログというのは存在するのですが、私どもは勿論参加者にお渡しできるカタログをしっかりとお渡ししています(笑)。

ご家族の生活設計の中でお葬儀のイメージ作りをして貰い、必ず他の業者さんと比較検討していただくことを最後にお願ひしています。葬祭会館という箱自体はどこでも作れるわけですが、私どもが運営している葬祭会館は葬儀会社が運営する葬祭会館ではなく、シテイ

「菅原社長は業界や自社のサービスについて 大変よく把握されている経営者だと思います。」 安田

りらくインタビュー

ホテルと比較しても遜色が無いサービスが受けられる葬祭会館であるということを確認していただければ見学会は成功です。

安田 なるほど、お葬式を商売と考えた場合にポスティングや電話での営業活動というのは、対象が亡くなられてからでは遅いでしょうし、口コミで拡がるというのも難しいのでしようから、顧客リストの作成などをどのようにされているのか大変興味深いです。

菅原 先程も申し上げましたが、葬祭会館という箱の建設や葬儀自体はどこでもやれるわけですが、営業的な勝負というのは当社にご用命をいただく迄のプロセスにあるわけです。葬儀の際に一番冷静な目で式の進行やサービスをご覧になられている方々というのは、故人のご親戚や一般の会葬者の皆様です。この方達が満足し、納得の行くサービスが提供できなければ、将来のオーダーを見込むことができなくなり、残された故人のご家族の葬儀のご用命を頂くことも難しくなります。当社の営業担当は49日に故人のご家族宛に必ず直筆の手紙を差し出し、その後も初盆・年末に出す喪中はがきの手配・周忌・三回忌のご案内と、アフターフォローの機会を大切にして活動しています。25年前は立派な祭壇と霊柩車があれば葬儀社が成り立ちましたが、今は物に頼るのではなく、人が提供するサービスを重視しなければ生き残れません。25年後の2035年には、国内で二年間にお亡くなりになる方の数が現在の約1.7倍に達

すると試算されています。時代の変化に対応して商品開発を行い、提案型のサービスを展開して行く主体はやはり人ということになりますので、結論として優秀な人材の確保が重要となります。

安田 全国展開もお考えでいらっしゃるのですか？

菅原 そうですね、箱を持たなくても行える葬祭サービスの展開は考えています。或いは事業継承がうまく行かない企業をM&Aすることも可能でしょうし、米国のSCIのような世界的に葬祭事業を展開している企業に逆にM&Aの標的にされる位の企業集団を構築したいという思いも強いです。

安田 たしかに事業継承が難しい業界かも知



りませんか。ただお話を聞きしていますと、ビジネスとしては非常に将来性があるように感じました。そういえば私の父親の葬儀の後に思ったことなのですが、父はとても明るい性格でしたので、もっと式を明るく行えたら良かったなど。

菅原 そうですね、業界全体が時代の変化やお客様のニーズにもっと迅速に対応できなければいけませんね。例えば式場に祭壇が無くても良いと思うのです。祭壇の代わりに故人の書斎や社長室が再現されるなど、生前の人となりが表示されていれば充分なわけです。ただし、宗教儀礼はしっかりと行っていかなければいけないわけです。宗教観は残すべきですが、冠婚葬祭事に関して日本は無宗教の国と言えますし。

安田 変わりたくないというのが普通ですからね。

菅原 変わらないほうが楽なのですが、当社は変えることを前提にサービスや商品の開発を行って来ました。二日一組の貸切ホールというサービスの提供も、お客様目線で考えればとても自然な流れだと感じています。

安田 デフレが進行している経済状況ですが、御社は安売りはされないのですか？

菅原 50万円と500万円の葬儀を比較した場合、最低限行うべき事柄は一緒ですので、私どもはお客様に不利益を与えないよう核となる部分では同様のサービスをご提供しなければなりません。ただ、同じ料金ならどの

「人材育成に関しては会社の為ではなく、
一人の人間として成功して欲しいという思いで
研修会の実施などの投資を行っております。」菅原

りらくインタビュー



会社を選びますか？という次元の話であれば、高いシェア率でコストに関するスケールメリットを実現し、より安心・安全でブランド力が高い会社として事業を展開していますので、低価格競争に巻き込まれることはありません。

安田 お客様を選ぶこともできないお仕事ですよ。

菅原 ええ、基本的にはお断りできません。婚礼とは違い、常に前金で料金を頂ける世界でもありませんし、お客様の要望を叶える為には利益を度外視したサービスの提供を行わなければいけない場合もあります。リスクテイクする部分が多い仕事であることは事実ですね。

安田 私はこれまでに3000人を越える経営者の方達のお話を伺って参りましたが、意外にも創業社長の多くはご自身のことや自社の現状を客観視して整理することが苦手です。菅原社長は業界や自社のサービスについて大変よく把握されている経営者だと思います。

菅原 恐縮です。私は本当に人に恵まれていると思います。人材育成に関しては会社の為ではなく、一人の人間として成功して欲しいという思いで研修会の実施などの投資を行っておりますが、彼らには今後も勘違いすることなく自信を持って業界No.1を目指して貰いたいと願っています。私自身はトップとして自社の強みと弱みをしっかりと把握し、弱い部分を見ないように避けて通ることはせずに、自己と戦い続けて行きたいと思っています。