

## 独自システムを開発し事業拡大 キャリアパスの構築と次代経営者の育成目指す

(株)真浄葬祭 [福岡県中間市]

(株)真浄葬祭（社長冷牟田真二氏）は福岡県北部の中間市を拠点に、周辺の北九州市・直方市・宗像市・遠賀郡4町で葬祭業を営む。同社は市販のデータプラットフォームをベースに、独自の業務システムを開発・運用する。その背景には、事業理念にもとづいた戦略とヒューマンリソースの捉え方があった。

### 低価格・会館完全貸切の 家族葬・直葬モデルで躍進

(株)真浄葬祭は、現社長の冷牟田真二氏の父が「低価格でもいいお葬式ができるのでは」という理想を胸に大手葬儀社を退職後、1991年に創業した。法人化されたのは2004年8月のことだ。

16年、冷牟田氏が二代目社長に就任後は「家族葬・直葬の心響（こきょう）」（以下、心響）ブランドの会館をドミナント展開。低価格でありながら完全貸切の家族葬・直葬モデルを掲げ、仕出し料理を除く業務の内製化により高い利益率を確保する。FCを含めた各会館の安定的・効率的サービスを提供するため、自社物流センターを稼働させるなど躍進を続けている。

25年には、後継者のいなかった葬儀社の事業も継承。この会社は冷牟田社長の10代の頃の研修先だった。今年9月現在、直営が4会館、FCの心響ブランドが14会館の計18会館を擁し、年間施行件数は約1,600件となっている。

### オリジナルのシステムを構築し 会館ブランドを複数展開

同社では以前、IT助成金等を活用し、葬祭事業者向けのクラウド型顧客管理システムを導入した。このシステムにより業務効率が改善したものの、思った以上の効

果はなかったという。

「FC展開を含め、会館をつぎつぎとふやしたなか、地域・店舗ごとのデータ収集を強化し、マーケティングをしっかりとやりたいと考えました。しかし、従来のシステムでは、そこがうまく合致しませんでした」と冷牟田社長は語る。

そこで同社では、プログラミング知識がなくても業務に合わせたシステムやアプリケーションを作成・共有できるクラウド型のデータプラットフォームを購入。1年かけて自社オリジナルのシステムを開発し、昨年より運用を開始した。

「マーケティングのためのベースをつくり、運用を開始したところです。時間もコストもかかりましたが、戦略的には必要だったと考えています」と冷牟田社長が話すように、同社がマーケティング戦略を重視するのは「時期」の問題がある。

ブランドを立ち上げて丸10年。いまはちょうど当初開設した会館の投資回収・融資返済が終わる時期に当たる。10年間の確たる実績があり、返済が終われば抵当も抜けるため、新たな融資が受けられる。つまり同社としては、融資等の制限を気にせず、出店したい場所によりグレードの高い会館を建てられる時期になってきたというわけだ。ただし、出店場所・形態の決定には明確なエビデンスが必要である。

「10年前と比較すると3割ほど建築費も上がっていま

す。また、経営者の感覚だけで出店を進めても意味がないと思います。新システムなら、どこのお店でどの商品がよく売れているか、動きのない商品が何か、などの数字が見えてきます。この数字が、効率を考えた戦略的な出店のエビデンスになると期待しています」と、冷牟田社長。

新システムは、心響ブランドのドミナント戦略と密接に結び付くとともに、ドミナント戦略なしにこのブランドは成立しない。直葬の場合、「遺体の預かり安置となり、遺族と故人は火葬場で落ち合う」ことになるため、遺族は故人がどこでどのように安置されているかもわからず、面会もできないケースが多い。しかし心響では会館がドミナント的に展開しているゆえに低価格で完全貸切、安置・面会自由である。つまり、「故人の尊厳を護る」「ゆっくりと家族が故人と向き合う時間をつくる」という同社の理念を体現しているのだ。

### 従業員のキャリアパスに FCオーナーを用意

心響ブランドのドミナント展開による事業拡大は、同社の人的資源や離職防止・人材活用の考え方とも深く結び付いている。

まず、事業拡大から得られる収益は、従業員の給与のベースアップ原資となる。同社では段階的なベースアップを開始しており、昨年12月に1回目のベースアップを完了、来年度に2回目を予定している。

「会館をふやせば、当然従業員もふえる。どこにどれだけ人を配置するのか、個々の売上げは、といった予測をするためにシステム構築は必要です。また、将来のベースアップのことも、データにもとづいた事業計画に合わせて従業員に見せていかないとけません」（冷牟田社長）

さらに、「平均年収の倍くらい、年収ベースで700万～800万円出せる会社をつくりたい」と目標を掲げる。従業員1人ひとりについて、個別に「どのようなプロセスを経て年収をそこまで上げることができるのか」と具体的な道筋を考え、1人ひとりに「こういうことができれば、給与を上げられるし、期待しているよ」と冷牟田社長から声をかけることができるという。「期待されている」「必要とされている」と従業員に示すことは、離職防止に大きな効果があるからだ。

次に、事業拡大は従業員のキャリアパスの拡大にもつながる。同社には独立を後押しする独自の「創業支援制度」があり、同社で葬祭実務を学び一人前になった従業員には社内転職や分社化だけではなく、心響のFCオーナーとして独立できるキャリアパスが用意されているのだ。

「もともと心響のFC展開には、当社の『故人の尊厳を護る』『ゆっくりと家族が故人と向き合う時間をつくる』といった理念を共有できる仲間を集めるという意味合いが強かったのです。それもあって、現在一般からのFCオーナーの募集はしておらず、心響のFCオーナーは完全に従業員のキャリアパスの1つになっています」と、冷牟田社長。今後、従業員から独立した新オーナーにとっても、新たな顧客管理システムは大きな力となるに違いない。

新たなサービスの提供においても、新システムは期待されている。

同社では今年10月、(株)ティア（本社名古屋市中北区、社長富安徳久氏）のエンバーミング事業FC1号店としてエンバーミングセンターを開設し、処置を開始した。同社の営業エリアでは「火葬待ち」はほとんど発生しないため、エンバーミングによる遺体保全是さほど注目されてこなかった。しかし同社では、感染症リスクの軽減、

■㈱真浄葬祭の概要



代表取締役社長  
冷牟田真二 氏

所在地 福岡県中間市岩瀬2-14-13  
設立 2004年8月  
代表者 冷牟田真二  
会館数 18か所（FC含む）  
施行件数 約1,600件（年間）



今年10月にティアのエンバーミング事業FC1号店として開設したエンバーミングセンター

どんな状態の遺体でも「ゆっくりと家族が故人と向き合う時間をつくる」、海外への窓口がある福岡県（福岡空港など）でニーズが高まる遺体の海外搬送事業との親和性などを考慮してエンバーミングの導入を決断した。

「ティアさんの子会社であるティアサービスさんの手厚いサポート、そして技術習得・資格取得のために長い時間をかけた従業員の努力があってはじめて実現したことです。これに付加価値を付けていくのは経営者の努めであり、そのためにも地域ごと・店舗ごとのきめ細かいデータが必要だと思います」と、冷牟田社長は言う。

働き方改革について  
独自のガイドラインを策定

同社では、2019年にはすでに働き方改革についてのガイドラインを策定し、従業員の多様な働き方を後押しする取組みを推進してきた。その1つが、パートタイム従業員の採用である。

現在、同社では正社員について「店舗展開のスピードから考えると、新人を育てるよりは中途採用をしてある程度、社会性・経験のある人の採用に切り替えたほうがいい」（冷牟田社長）という判断から新卒採用を停止し、中途採用のみを募集している。「お客様と接するスタッ

フの人間性を尊重しています」（同社ホームページより）という言葉通り、適性・メンタルなどがポイント制で評価され採用基準はかなり厳しい。

そのため採用の中心はパートタイマーとなるわけだが、同社ではここ1・2年でパートタイマーの勤務時間を10時から16時までの6時間（法令で義務のない45分休憩付き）とし、それに伴って会館の開場時間も10時から16時までとした。これは、子育て世代の幼稚園・保育所の準備・送り迎えの都合を考慮した方策だ。結果、子育て中の人が多数応募し、定着率も非常に高くなったという。

さらに、パートタイマーにも「家庭を大切にするため週3で勤務する」「週5で勤務して正社員を目指す」「正社員からさらにFCオーナーとして独立を目指す」といった多様な働き方・キャリアパスを用意している。

「『頑張ればこうなれる』という道筋を見せることが大切」と冷牟田社長。多様な働き方を用意しつつ、従業員が挑戦できる環境を提供していくのが同社のスタンスだ。

従業員の休日についても、改革していく意向。昨年、同社では「週休2日制と週休3日制どちらがいいか」という旨の従業員アンケートを実施した。同社の有給休暇

消化率は100%のため、週休2日制なら年間で108日（週休）+20日（有休）=128日の休暇、週休3日制ならば+50日程度ふえる計算だ。従業員の多くは「128日休めたらそれでいい」「身体が鈍る」といった理由で週休2日制を支持したというが、同社では働き方の多様性を確保し、また募集要項にも記載するため、給与体系を明確に定める。そのうえで、週休2日、週休3日の2つの勤務形態を来期より実施する予定だ。

社内人材を育て  
将来的な社長引継ぎを見据える

こうした「従業員を大切にする」方策をとる背景には、離職防止・人材確保だけでなく、将来的な社長引継ぎを見据えた思いがある。

冷牟田社長は「いま私は52歳。60歳で辞めたいと思っています」と言う。外部からの社長招聘や最近ふえてきたM&Aによる事業承継については、いずれも冷牟田社長は否定的だ。

「世襲含め、外部から迎えることはありません。いま働いている従業員は歴戦の勇者。たいへんな時期も私と一緒にやってきたのに突然他社から来た人に指示される

のはかわいそうでしょう。M&Aについては、当社が他社を買収することはあっても、他社から買収されることはまずあり得ません」

冷牟田社長がベストと考えているのは、いま同社にいるメンバーのなかから経営者・幹部候補が生まれることだ。多様なキャリアパスを用意しているのは、そのための意味もあるのだという。

「経営者になって3年間でいちばん不安でした。何が不安かという、『やったことのないことを突き進んでいく』ことと、『従業員が辞めてしまわないか』ということ」であったと、冷牟田社長は自身の経験を振り返る。

今後、5年間で「従業員が辞めてしまわない」環境をつくり、育ってきた従業員に社長の座を譲り、以降3年間を「やったことのないことを突き進んでいく」新社長に会長として伴走し、8年後の60歳で勇退する、という事業継承の道筋を考えている。

現在、どの葬儀社も採用難・人材難の時代にあって、ヒューマンリソースを「資源としていかに効率よく使うか」のみに注目しがちだ。事業承継まで託すという社内で人材を育成し、冷牟田社長の経営スタンスは、ヒューマンリソースの新たな捉え方といえないだろうか。

株式会社 アルファ・ネット コンサルティング & デザイン  
http://www.ang.co.jp

葬祭会館

- ・家族葬会館の設計・デザイン
- ・既存会館のリニューアル
- ・家族葬会館へのリノベーション
- ・既存建物から葬祭会館へのコンバージョン
- ・葬祭会館再生・多店舗化コンサルティング

-OSAKA OFFICE  
550.0003 大阪市西区京町堀 1-14-32 2F  
T 06.6441.5331 F 06.6441.5332

-TOKYO OFFICE  
104.0028 東京都中央区八重洲 2-1-1 YANMAR TOKYO 12 階  
T 03.6664.9141



http://www.ang.co.jp



Facebookもチェック