

2. 名古屋地区における調査活動報告

- 「葬儀の標準化と個別化」に関する研究の中間成果として -

田中 大介（桜の聖母短期大学）

1. 概要

本研究の大局的な目的は、冠婚葬祭互助会（以下、互助会）の多岐にわたる事業活動とサービスの動向に関する捕捉を通じて、今日に至る葬儀の変遷を明らかにすることである。また、その変遷を考察するにあたって「標準化」と「個別化」という2つの視座を設定し、特定の葬儀形式が社会的広がりを獲得していく仕組みを明らかにすることを目論む。

このような「葬儀の標準化と個別化」に関する研究プロジェクト全体の主眼に基づき、筆者は互助会ならびに葬儀業全体の潮流に大きな影響をもたらしてきた地域の1つである、名古屋地区の互助会に関する調査を主に担当した。その背景の詳細については次節に示すが、互助会の発展史における位置付けに加えて、葬儀全般の現代史においても名古屋地区の動向が極めて高い重要性を持つであろうことは、おそらく論を待たないであろう。

一方で、当初の計画では名古屋に加えて九州（特に北九州）の調査についても同時並行させながら展開する予定であったが、九州地区に関しては所属機関業務との調整に困難を生じたため、調査活動の選択的集中を期して名古屋地区のみの調査となったことを付記する。

2. 調査対象

上記の目的に沿う対象として、今回の調査では名古屋市内に本社を置く愛知冠婚葬祭互助会を主たる調査先に選定した。予てより葬祭ディレクター技能審査協会の活動で筆者が同社代表取締役社長の金森茂明氏と関係を培ってきた背景があり、過去の折衝を通じて本件調査に対する全面協力の回答を得ているため、現時点では今年度以降も継続して調査を実施する予定である。ただし同社が調査対象として好適となる理由は、単に調査折衝上の事情によるというよりも、むしろ互助会ならびに葬儀業界の歴史的展開において不可欠な存在であることに基づく。「葬儀の標準化と個別化」という主題に有意義な示唆をもたらすと思われる調査情報も含めながら、まず同社の沿革と事業展開について示しておきたい。

同社の開業は1956（昭和31）年である。実質的に我が国初の冠婚葬祭互助会として位置づけられる横須賀冠婚葬祭互助会（旧・横須賀市冠婚葬祭互助会）が西村熊彦氏によって設立された1948（昭和23）年から8年後、そして西村氏の指導を受けた山本信嗣氏によって名古屋冠婚葬祭互助会（旧・名古屋市冠婚葬祭互助会）が設立された1953（昭和28）年から3年後に当たる。愛知冠婚葬祭の設立年には同社も含めて6互助会が発足しているが、未だ互助会という事業形態の将来像が見据え難い時期で開業し、現在では質量の両側面で業界を牽引する存在になっていることを踏まえれば、単に互助会の勃興期の大きな一角をなしているという点に留まらない調査上の有効な情報源として考えることができる。

さらに、調査過程において筆者が着眼した要素の1つは同社の開業経緯であった。この

点については更なる調査を予定しているため情報は部分的となるが、前述の西村氏が既に1928（昭和3）年の時点で専門葬儀社である西村商店を開業して葬儀業のノウハウをある程度保有していたのに対して、愛知冠婚葬祭の創業者にして全互協の第5代会長も務めた牧野志げ子氏は、その甥に当たる金森氏によれば、主に青果業を夫と共に手がけていたとのことであった。近現代における葬儀業全体の発展形態を考える時、とりわけ葬儀の仕出しを請け負っていた青果業は葬儀業に進出した主な生業の1つであったものの、同じく金森氏に対するインタビュー調査では「葬儀業には全く関係がなかった」との回答を得ている。筆者のこれまでの調査では、互助会という事業形態と並び立って葬儀形式の全国的傾向を形成してきた専門葬儀社とのソフト・ハード両面にわたる相互流通ないしは相互参照がいかなる動因を生み出してきたかという点にも照射してきたが、牧野氏に代表される進取の気性に富んだ互助会第一世代の経営者がどのような発想に基づいて消費者に新機軸を提案してきたかという問いは、今後の調査を通じて検討事項に含めながら段階的に掘り下げていきたい。

3. 調査内容

筆者は上記の対象に関する断続的な実地調査に基づき、インタビューおよび資料収集を主体とした調査情報の蓄積を重ねてきた。一方、本稿は複数年度にまたがる調査活動全体の中間報告であり、その成果をさらに今後の調査につなげていく橋頭堡としての位置付けにある。したがって、以下は調査成果の総括的な分析というよりも、現時点までの成果を各々の焦点事項に沿って整序したものである点に留意されたい。

（1）ブランディング戦略

互助会事業における中核的な経営関心の1つとして、いわゆる「系列」としての一貫性を目したサービスの構築を挙げることができる。ただし、系列という考えかた自体は業界を横断する基礎的な枠組みを形成しているものの、その展開形態は複雑かつ重層的であり、吸収合併や業者間提携をめぐる時々の業界内潮流によっても多様な変化を生じるものとも言える。そのため本研究では系列という区分に加えて、自社・自系列の存在感を消費者に提示していくためのブランディング戦略に着目し、その活動に含まれる事象から標準化と個別化の動因を探究する方針を採った。

愛知冠婚葬祭の事例で言えば、冠婚の「高砂殿」（現在はザ・グランドティアラ）、そして葬祭の「愛昇殿」の名称は広汎に浸透しており、特に前者は名古屋・中京地区のみならず全国にまたがる知名度を誇ると言えよう。重要なことは、これらは本来ならば会館（式場）そのものに対する名称であるが、同時にサービス全体の印象を緩やかに覆うブランドイメージとしても成立しているという点である。同社初の高砂殿は同社設立から2年後の1958（昭和33）年、同じく愛昇殿は1983（昭和58）年に開業し、その名称は各種の宣伝広告において社名よりも前面に打ち出されてきた。加えて、単に名称や企業ロゴなどの視覚的な要素を主体とするコーポレート・アイデンティティ（CI）の範疇に留まらず、「高砂殿・愛昇殿ならばこのようなサービスが経験できる」という経験的価値の次元に踏み込んだものであり、同時に経営戦略としてもこのようなコンセプトを消費者に訴求することに比重が割かれていることが調査から顕著に把握できた。以上より、系列としての一貫性が常に経営課題となるという互助会固有の事情が、「コンセプトの統一化・規格化」ならば

に「コンセプトの枠内におけるサービスの多様化・カスタマイズ化」という2つの方向性を生み出す基盤的動因となっていることが推測される。

(2) 空間設計

複数の葬儀を同時並行させることを可能にした葬儀会館の全国的な拡大は、高度成長期にその出発点を辿ることができる。それまでの自宅葬・寺院葬に代わって斎場葬が圧倒的主流になったというだけでなく、とりわけ空間設計の問題に属する次の2点で現代葬儀の形式に大きな変化を生じさせたと言えるだろう。第一は、遺族と近親者だけでなく、不特定多数の会葬者に対して葬儀を「見せる」ことへの関心が消費者と供給者の両方で高まったことである。そして第二は、会館設備を前提とする演出に経営努力の大きな比重が割かれるようになったという点が挙げられる。

これらの変化は互助会に限らず葬儀業界の全体を覆うものではあるが、それぞれの経営規模や、地域ごとに異なる経営環境によって細分化されることは言うまでもない。大都市圏では巨大施設という形容が当てはまる規模の葬儀会館も存在するが、一方でそれほどの人口を持たない地域では単に会館の規模と数を拡大しても利潤の増加にはつながらないばかりか、最悪の場合は経費の圧迫によって廃業の瀬戸際に立たされる事態も生じかねないのが実情である。そのため、死亡者数そのものは増加しているとは言え、葬儀1件当たりの会葬者が過去と比べて大きく減少している今日では、どれだけの規模の会館を所有し、どのような空間を提供し、そこでどのようなサービスを提供するかという「質と量のバランス」が極めて重要な経営上の課題となっていることが調査から明らかになった。

たとえば愛知冠婚葬祭では、名古屋という大都市圏を主要拠点としていることもあって、従来は大規模の部類に属する会館を各地に建てていたが、特に2000年代以降に建設された会館では家族葬専用を含めて小～中規模の会館が主体となっている。また、それ以前に建設された大規模型の会館においても、顧客によって個別に異なる会葬者数と演出効果に対して個別に対応することが経営上の課題になっている状況が把握された。ごく一例を示すと、写真1は1998（平成10）年に開業した同社の吹上愛昇殿にある最大の広間であるが、会葬者数に応じて祭壇部を前後にスライドできるように改造されており、顧客が望む葬儀空間の大小を自在に調節できるようになっている。このような端的な事例からも、固定された葬儀空間で必然的にはたらくパッケージ化の作用と、単一の形式に収まらない臨機応変で柔軟なサービスを提供しようとする作用を同時に追求するための経営努力が窺える。



写真1: 吹上愛昇殿における葬儀祭壇の設
置事例※祭壇部は最大で室内の中央まで
引き寄せることが可能。

本研究の遂行に当たっては、葬儀だけでなく冠婚部門の活動展開にも照射することを目論んだ。この企図は、冠婚と葬祭の双方を扱うという互助会の事業形態を踏まえて、両部門の間で相互に行き交うヒト・モノ・情報の動きも、「葬儀の標準化と個別化」に影響を及ぼしているのではないかという仮説的洞察に基づいている。

今までの筆者の調査においては、互助会・専門葬儀社の別を問わず、とりわけ「標準化」の傾向形成において互助会の全国的浸透が大きな動因となっているという言明が業界関係者の間で半ば通説であった。その理由説明は、大別して次の2点である。

第一は、専門葬儀社の活動が半ば職人的技能の範疇を基礎としていたのに対して、互助会は相対的に営業範囲が広く、量的経済性を追求せざるを得ないためにサービスの標準化を大々的に推し進めたこと。そして第二は、司会から視覚効果に至る各種の演出効果を結婚式から持ち込んだり、または冠婚部門の業務マニュアルを葬儀部門と共有したりすることで、結果として「金太郎飴」式とでも言うべき葬儀形式の合理化が各地に広がったこと。勿論これらは共に印象論の次元を出ないものではあるが、互助会の活動が現代葬儀にサービス産業のマインドを導入するための大きな原動力となったことは、その発展史の経緯からも捕捉可能である。

そのため、愛知冠婚葬祭に対する調査でも冠婚・葬祭・会員事業などの各部門の活動を多面的に検証することを期した。その上で判明した興味深い事実として、業界内でも有数の規模を誇る同社が、実際には創業時から数年前まで冠婚・葬祭の間にほとんど人的交流がなかったという点が挙げられる。これについては金森社長だけでなく、両部門の営業幹部に対するインタビュー調査からも裏付けることができた（写真2）。また、前述のブランディング戦略の問題にも関連するが、葬祭部門は「愛昇殿」のブランドだけでなく「愛知葬祭」、すなわち正式社名の愛知冠婚葬祭から「冠婚」の語を抜いた通称の社名も広く流通しており、部門というよりは企業内企業としての位置を保っている。さらに、冠婚と葬祭の本部も別々であり、社員採用も独自に行っているということであった。



写真2：愛知冠婚葬祭における主要なインタビュー対象

※左：愛知冠婚葬祭互助会 代表取締役社長 金森茂明氏

※中：同社 葬祭営業部 営業本部長 白木克利氏

※右：同社 ザ・グランドティアラ名古屋駅前 総支配人 渡邊大輔氏

以上の事実関係については、同社の経営承継における固有の事情も大きな影響を及ぼしており、また金森氏が社長に就任した2014（平成26）年からは、このような冠婚・葬祭

間の隔絶をできるだけ解消して部門間交流を活発化させ、全社的な経営資源の共有を図っていることが調査によって把握できたが、いずれにしても同社においては冠婚と葬祭をまたぐヒト・モノ・情報の往来は調査前に予期したほど旺盛ではなく、前述の業界内通説には精緻な再検討が求められるであろう。だが一方では、同社の経営幹部から現場要員に至るまで、部門の別に関係なく多くの社員から「葬祭における動向が、冠婚の動向を追いかけている」、そして「冠婚の流れに葬祭が追いつくまでのスパンが、年々短くなっている」という発言が収集された。それらのほとんどは、式の華美化と簡素化をめぐるサイクルについて語ったものであるが、このような冠婚と葬祭の双方における社会的潮流の相関については、さらに調査と検証を進めていくこととしたい。

4. 展望と計画

前節の冒頭で述べたように、筆者が今回実施した調査はさらに今後の活動に結びつけていくための橋頭堡として位置付けられる。したがって、これまでに収集した各種の情報を精査しながら、本報告で示した焦点事項については引き続き調査を進めつつ、愛知冠婚葬祭以外の互助会にも光を当てた多角的な情報の収集と分析に努めることとしたい。また、互助会および葬儀業の全体に関する巨視的趨勢と、特定の企業・地域の微視的動向の双方に関する実地調査に精緻な検証を与えることを期して、文献調査についても同時並行で進めることを予定している。なお、当初計画で調査を予定した九州地区の互助会に対する調査については、2016（平成 28）年 4 月に発生した熊本地震の甚大な影響を鑑みる必要があるため、本研究プロジェクトの調査に携わる関係者との合議を経た上で、あらためて選定作業を行うこととする。