

### 3.千葉県内における調査活動報告

#### 一「葬儀の標準化と個別化」に関する研究の第二次中間成果として

田中大介（東京大学）

##### 1. 概要

本稿の主旨は、2015年度より開始された「葬儀の標準化と個別化」に関する研究の中間成果として、その調査内容を報告することである。また、この研究では冠婚葬祭互助会（以下、互助会）の多岐にわたる事業への着眼を通じて、葬儀実践の変遷と現代的特質を複数年度にまたがる段階的調査から捕捉することを目論んでいるが、前年度の活動を受け継いだ第二次のフェーズに当たる今回の2016年度調査においては、千葉県内を営業範囲とする株式会社博全社を主要な調査対象に設定した。

この対象設定の背景については次節においても示すが、当初の予定にしたがって前年度の調査対象であった株式会社レクスト（旧社名・株式会社愛知冠婚葬祭互助会）が本社を置く名古屋・中部地区から調査地を移すことで特定地域の情報に偏ることを回避し、より多角的な動向の把握を目指したことが主な経緯として挙げられる。しかし、博全社を調査対象としたのは単にデータの広がり担保するという目的に留まらず、前年度対象のレクストと同様に互助会の発展史を検討する上で有効な視座をもたらす興味深い歴史を有していることにも基づく。本稿ではその点についても議論を交えながら、報告を提示することとしたい。

##### 2. 歴史的展開

上述のとおり、今回の調査では千葉市内に本社を置く博全社を主たる調査先に選定した。前年度調査先のレクストで代表取締役社長を務める金森茂明氏と同じく、博全社代表取締役社長の松丸喜樹氏（以下、喜樹氏）も葬祭ディレクター技能審査協会の委員として筆者とは従来から関係を培ってきた背景があり、本件調査に関するインタビュー・現地視察・資料提供など各種の協力を頂いた。この場を借りて謝意を表するとともに、まずは調査対象を全般的に把握するために、同社の歴史的展開に関する概要を示しておく。

レクストの開業が互助会の黎明期に当たる1956（昭和31）年であったのに対して、博全社の開業は互助会の歴史をさらに遡った1915（大正4）年にまで遡ることができる。つまり、同社は100年を超す沿革を有することに加えて、互助会が未だ存在しなかった時代に専門葬儀社として出発しており、まずはこの点を特筆すべき事実として挙げることができよう。

この事実は互助会各社における事業構築の経緯が実際にはかなりのヴァリエーションを持つことを示唆しているが、注目すべきは博全社の前身「玄鼻葬儀社」が開業した際に事業目的のひとつとして千葉医学専門学校（その後千葉医科大学を経て、現在は千葉大学医

学部)からの献体引受業務を掲げており、その業務が現在の同社にも引き継がれているという点である。また、同社の開業から10年を経た1925(大正14)年には地元における複数の発起人が出資者となって、新たに同名の株式会社として組織された「株式会社亥鼻葬儀社」が創立された。これは前述の献体引受業務に伴い、衛生上の観点から同社が火葬場の建設を目指した経緯と連動したものである。この際の「(創立)趣意書」と「起業目論見書」は県に提出された公文書であり、現在は国立公文書館所蔵となっているが、前者の「趣意書」の一部、そして後者の「起業目論見書」の一部を以下に抜粋してみたい。

#### 趣意書(一部抜粋)

(前略)故ニ萬一家族中ニ不幸アリシ場合、盛儀ニ行ハントスルハ愛情ノ発露ニシテ、唯ニ虚飾ト見ルベキニ非ズ。然レドモ物価騰貴ノ結果、葬儀費用ハ莫大ニ嵩ジ、不幸ニ引続キ財政難ニ陥ル者、間々アル事ヲ耳ニス。依テ本会社ハ器具ノ賃貸販売ハ勿論、造花ノ販売及人夫ノ供給等、尤モ廉価ニ応ジ遺族ノ負担ヲ軽減シ、且社会ニ対シ多少ノ貢献ヲナサントス。

#### 起業目論見書(全文)

##### 一、本会社ノ目的

- 一、死体及胞衣ノ焼却及運搬
- 二、葬式、儀式ニ関スル器具ノ賃貸又ハ販売
- 三、焼却的消毒並一般消毒事業
- 四、以上ノ目的ヲ遂行スルニ必要ナル事業

##### 一、本会社ノ事業経営

本会社ハ千葉郡都村矢作ヘ火葬場ヲ建設シ焼却事業ヲ経営シ千葉市千葉医科大学坂ヘ店舗ヲ設ケ葬式儀式ニ関スル営業ヲナス

##### 一、本会社ノ組織

本会社ハ株式会社組織トシ資本金総額ヲ金壹万五千元トシ株式総数ヲ七百五十株トシ一株ノ金額ヲ金貳拾円トス

##### 一、資本金

金壹万五千元

#### 株式会社亥鼻葬儀社「趣意書(一部)」および「起業目論見書(全文)」

※博全社社史『博全社 100年の歩み』(2016)、p.30-31より引用。

これらの内容にも表れているように、同社は葬儀費用の高騰を社会問題として捉え、それに呼応するために提供される一種の社会事業としての性格を強く打ち出している。さらに、医学の近代化による衛生観念の浸透を反映していることに加えて、その言葉こそ使わ

れてはいないものの、遺族の負担を軽減するための「サービス」として事業を位置付けているという点は、戦後に互助会が設立された際の趣旨にも大きく通じていると言えよう。重要なことは、これらの目的が単なる商機を得るための便法ではなく、実際に当時の社会的需要に基づいていたということであり、とりわけ大正期の都市部における葬儀の奢侈化から簡素化へのシフトを考慮すると、同社のような事業が各地で展開されて葬儀実践の様式変化に大きな影響を及ぼしていたであろうことを強く推測できる。

ただし、これらの歴史的経緯はいわば同社の前史的な段階に属するものであり、第二次世界大戦時の空襲によって千葉市も壊滅的な被害を受けたことによって、同社の事業は再構築を余儀なくされるに至った。戦後間もない1947（昭和22）年に株式会社亥鼻葬儀社は新たに「株式会社博全社」として再登記をした上で社名変更を行い、その後の1960（昭和35）年には前述の火葬場も閉鎖する。そして、この時点で同社を運営していた松井家から、同時期に「松丸葬儀社」を運営していた松丸家に博全社の経営が委譲され、さらに1971（昭和46）年に千葉市新生活互助会を吸収合併した。その後何度かの社名変更が行われたものの、同社の互助会事業の実質的な開始はこの1971（昭和46）年の時点となる。

その翌年である1972（昭和47）年には千葉県内で最初の、そして全国的に見ても極めて早い段階で葬儀専用式場「桜木式場」を当時の市営火葬場に隣接した場所に建設し、加えて霊柩運送事業や墓苑関連事業にも積極的に乗り出すなど、数々の新機軸を打ち出した。これは当時の経営を担っていた、現社長の父にあたる松丸二三夫氏（以下、二三夫氏）の機敏な経営感覚によるものと考えられる。だが、その一方で二三夫氏が単純な多角化による商圏の拡大を目指していたのではないということも、調査の過程で明らかになった。その点を示すために、現社長である喜樹氏に行ったインタビューの一部を参照してみたい。

筆者：互助会に乗り出してから、かなりスピード感のある事業展開を色々と……。

松丸：そうですね。ただ、それだけではなくて。私はもともと銀行員を経て入社したんですけど、その目線から見ても「すごいな、これは」としか良いようがないことをしていたとは言えますね。財務のバランスの話ですが。

筆者：と、言いますと？

松丸：手前味噌になってしまっただけで本当に申し訳ないんですが、とにかく無借金経営なんです。借金をしない。確実な、余剰資金で新しい方向に乗り出していく。「とにかく健全に」という意識がまず先にありました。今でも、そうですね。

筆者：そう言えば社史にも「コップに水が溜まるまで飲まない」ような方だったと。つまり自己資金が貯まらない限りは……。

松丸：そうです。自己資金で収支が工面できないような、野放図な冒険はしない。いや、経営という面で見れば、また違った見方も当然あるとは思いますが。

筆者：融資で……要は、借金をしてでも「この機を逃さない」という考えですね。

松丸：ええ。そこは人それぞれ、各社さんそれぞれで、だからうちの会社が素晴らし

い云々と言っているのではなくて。ただ、なまじ銀行員をしていたので、さっきも言いましたがその目からみると、財務の健全性や、事業のバランスという意味ではかなりハイレベルな視点があったんだとは思いますがね。

筆者：コア・コンピタンスを目指していたというか、そんなところでしょうか。

松丸：コア・コンピタンス.....そうかどうかと言われたら、まさにそういうことを考えていたんじゃないかと。あるいは「選択と集中」とも言ったところで。「自分のところで何ができるか」というのも重要ですけど、それよりも「自分のところでしかできないもの」がどうしても提供できるか、って。だから、色々手を伸ばしたっていう感覚とは.....少し違うんじゃないですかね。

### 博全社代表取締役 松丸喜樹氏インタビュー記録 (その1)

※2017 (平成 29) 年 3 月実施。敬称略。

高度成長期の互助会経営は、一般に事業の急激な多角化という視点で述べられることが多いものの、その傾向が必ずしも冒険主義的な経営方針によるものではなかったことを、上記のインタビューからも窺うことができる。インタビュー記録にあるコア・コンピタンス、すなわちコア（中核）となる事業を構築し、そこに経営資源を投入することによって競争力を強化するという考え方は、現在ならば特に珍しくはない経営戦略上の概念であるとは言えよう。しかし、供託金その他の公的保全システムに過度に依存することなく、自己資金による健全な財務収支を維持しながら選択的に新機軸へと乗り出すという同社の事業展開は、高度成長期の時代背景を考えれば特筆すべき内容として捉えられる。



博全社代表取締役 松丸喜樹氏

※2017 (平成 29) 年 3 月撮影。

さらに、このような経営理念は多角化に「乗り出す」こととは逆の方向にも、すなわち「乗り出さない」または「撤退する」という方向にも作用している点にも注目したい。たとえば、バブル期でも同社はほとんど不動産投資に類する取引には手を出さなかったが、そのためバブル崩壊後に数多くの企業が陥った財務状況の悪化を回避することができた。また 1979 (昭和 54) 年から冠婚事業を展開していたにもかかわらず、市場規模の収縮を速やかに判断し、他社に先駆けて 2000 年代に入ると同時に段階的撤退へと舵を切ったことも、まさに事業の選択と集中を常に意識して健全な経営を維持するという基本方針によるものと考えられる。喜樹氏が銀行勤務を通じてバンカーの知見と視点を培った後、同社に入社したのは 1996 (平成 8) 年のことであるが、そこから

更に約 20 年の時を経た 2017（平成 29）年 1 月時点において社員数は 300 名を超え、自社式場も 20 ヶ所以上を数えるまでに成長した現在においても、これらの理念は脈々と受け継がれて消費者への信頼感を醸成していると言えよう。

### 3. マニュアルの構築、およびサービスの標準化に対する位置付け

前述のように、博全社の 100 年を超す歴史からは互助会全体の動向を理解する上でも貴重な視座を得ることができたが、本稿の主旨に沿って歴史的な事実関係に関する考察については別稿に機会を譲ることとし、本節以降はいくつかの事項に分類して現在の動向捕捉を中心とした調査結果を報告することとしたい。まずは同社におけるマニュアルの構築、およびサービスの標準化に対する位置付けについて、調査から得られた情報を示す。

同社がマニュアルの整備に極めて大きな力を注いでいることは、たとえば 100 周年の社史に寄せられた喜樹氏の述懐からも窺うことができる。以下は、その一部引用である。

現在では、葬儀に対する価値観やニーズの変化により、多種多様な葬儀の形式が求められています。当社では、こうしたお客様のご要望に応えるべく、さまざまな仕組みを講じています。宗教儀礼や遺体に関する知識、エンゼルケアに代表される故人のお手当て、設営や司会などの運営に関するマニュアルの整備と教育を実施。社内での審査制度を設けて、従業員の誰もが個人の尊厳を大切にし、ご遺族や参列者の皆様がおきなく故人をお見送りできるよう、サービスの標準化を図っています。

#### 社史「社長インタビュー」による喜樹氏の述懐

※博全社社史『博全社 100 年の歩み』（2016）、p.24 より引用。

ここではマニュアルの整備と教育、そしてサービスの標準化の重要性が打ち出されている。そして、この重要性は単に理念として唱道されるに留まらず、実際の経営活動でも教育研修システムの構築というかたちで積極的に推進されてきた。そしてまた、これらの活動は喜樹氏が同社に入社して以降の 1990 年代後半から積み重ねられてきたが、このような方向性を喜樹氏が強く意識したのは、銀行員を退職直後に他社で研修を受けたときの経験に基づいている。

筆者のインタビューや資料の記録によると、喜樹氏は銀行を退職してすぐに博全社で働き始めるのではなく、自ら志願して株式会社公益社（大阪、燦ホールディングス傘下）の新人研修に参加し、かつ業務に従事して経験を積んだという。前年度調査先のレクストで代表取締役社長を務める金森茂明氏もまた帝都典礼（東京）での修業を経ていたことを考えると、互助会事業を継承する次世代の立場にあたる者が、一定の歴史を有する専門葬儀社において経験を積んでいるという事実は極めて興味深い。互助会と専門葬儀社との関係は、いわば業界内業界とでも表現できる峻別や、あるいは歴史的経緯を反映した競争者と



いう意識で語られることも多いが、実際には世代を経るにしたがって少なくとも知識や技能という面では相互流通があるという点を察することができる。同時にそれは、過去において「互助会のやりかた」や「専門葬儀社のやりかた」として認識されてきた数々の実践が、今日においては少なからず融合しているという視点でも捉えられるであろう。

そして公益社での 6 ヶ月間の研修を終え、経営陣の一人として父の二三夫氏を補佐する役職に就いた喜樹氏があらゆる課題に先駆けて取り組んだ仕事が、博全社独自のマニュアルの策定と、その内容に基づくシステムティックな研修の実施であった。喜樹氏によると、当時の同社には葬儀に関する広汎な知識や技能を初歩的段階から習得するプロセスが欠けており、その結果としてベテラン従業員に全ての現場が依存しているという状況認識に加えて、「個人の経験」を「会社のノウハウ」にしなければサービスに偏りが生じてしまうという強い危機感を覚えたという。すなわち、ここではマニュアルの構築という経営活動が組織としての一体感や均質性を保つ「内向き」の実践であるだけでなく、顧客満足度の増大に向けた「外向き」の戦略としても位置付けられており、したがって同社におけるマニュアルや研修は「いつでも、どこでも同じ」という地点を目指して展開されているのではないことに注意しなければならない。この点について、再び筆者が行なった喜樹氏に対するインタビューを参照してみよう。

筆者：マニュアルとか、教育研修とかを、ものすごく重視されていますよね。たとえば 100 周年の社史でも、松丸さんの発言をはじめとして、繰り返し何度も何度も「標準化」という言葉が出てくるんです。

松丸：自分では気づかなかったですけど.....経営上の課題として常に考えてはいます。もちろん難しいところも色々あるんですが、そこが抜けてしまうと.....。

筆者：抜けてしまうと？

松丸：やっぱり、もう葬儀の仕事なんてダメになってしまうと思うんですよ。というよりも、お客さまに迷惑をかけるということですね。だって、「あっちの人はこう言ってるけれど、こっちの人は違う」という風になったんじゃ、何やっつてんだここは、ということになるでしょう。葬儀の「基本」というのは、やっぱりあると思うんです。それは身なりにしても、知識にしても、あるいはもつと.....何かこう、精神的なものにしても、ですね。

筆者：博全社の社員ならば、皆同じに揃える...と、そういうことでしょうか？

松丸：うーん.....それはそうですけど、こちらもお客さまも、当たり前ですけど生身の人間ですし、「全部同じに」という意味合いでもないんです。だって、言ってしまうえば葬儀に「正解」とって、実はない場合も多いじゃないですか。だから、その場その場で従業員が柔軟に対応しなきゃならないというのは絶対に必要で。

筆者：たしかに。そのあたりは色んな会社が苦心されてますし、かといってマニュアルに全部盛り込めるかというと当然そんなわけはなくて。銀行にお勤めだった時

の経験も活かしているんですか？銀行っていうのは、何となくマニュアル、研修、そして社内試験ってとても大きな比重を占めているような気がしますし。

松丸：銀行の時の経験もあると言えばあります。かなりの部分で。ただ……公益社さんで学んだもののほうが大きいかも。公益社さんから戻ってきて、さんざん苦勞しながら……ほとんど一人でマニュアルを作りあげたんです。ただ、繰り返しますけどそれは「皆で同じことしないとダメだよ」という思想じゃなくて、あくまで「基本はしっかりしようね」ってことなんです。基本がきちりあって、その上で自分なりの色々な工夫や考えがあるのは、もうそれこそウェルカムなんですよ。でも根っこすら、基本すら、てんでばらばらってことになると……そもそもお客さんに対して失礼じゃないですか。

筆者：だから標準化とか、マニュアルとかって松丸さんがおっしゃっているのは、どちらかといえば「それぞれのお客さんに対して臨機応変に応じるための土台」というか、そういう感じで？

松丸：そうですね。マニュアルが最終目的じゃないので。それを足場にして立つための土台という、そういう意味合いですね。

#### 博全社代表取締役 松丸喜樹氏インタビュー記録 (その2)

※2017 (平成 29) 年 3 月実施。敬称略。

ごく一般的なマニュアルの概念は、何らかの内容を複数の人間で共有するという観点で捉えられているが、上記のインタビューからは先ほどの「内向き＝組織内部の統制として」と「外向き＝顧客に対するサービス提供として」の併存に先立って、そもそも「標準化」と「個別化」を二律背反的な対立項として位置づけていないことが分かる。喜樹氏の発言を敷衍すると、おそらく次のようになるだろう。葬儀ないしは葬儀サービスの独自性に溢れた臨機応変の工夫は、基本の枠組みがあって初めて可能になる。逆に、基本の枠組みはそれ自体が到達地点なのではなく、それを以て柔軟に顧客の要望を具現化するための不可欠な土台である、と。

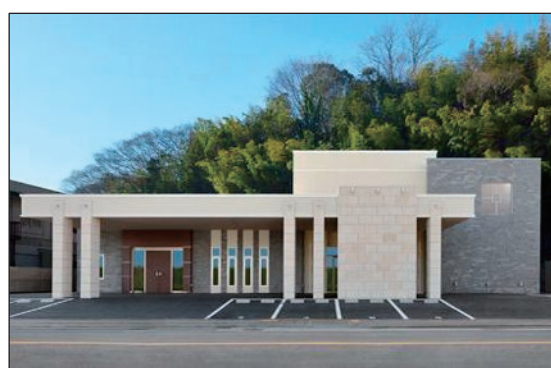
その点を踏まえると、現代的な互助会経営における各種のマニュアルや教育研修、そしてサービス提供における諸般の標準化とは、古典的ゲーム理論および経営戦略論の範疇で唱えられる「純粋戦略」ではなく、むしろそれとは反対の「混合戦略」として解することができる。純粋戦略とは、たとえばジャンケンをする際に「いついかなる時でもチョキを出す」というように、常に固定されたパターンで状況に対応することである。一方、混合戦略とは「こういう状況ではパーを、こういう相手にはチョキを出そう」というように、何らかの確率分布に基づき可変的かつ選択的に応じていく戦略を意味する。だが、当然ながら混合戦略の場合でも「ジャンケンのルール」や「グーという動作」を知らなければ、そもそも戦略自体が成立しない。喜樹氏が語る基本とは、まさにそのような「状況に応じ

た個別の選択を可能にする」ための土台として定義されているのだと考えられる。

#### 4. 式場の空間設計にみるブランディング戦略

標準化と個別化を考察するための題材は、前述の他にも社内システムの開発による統一化、ISO 基準によるサービス品質の規格化、コーポレート・アイデンティティ（CI）の確立に向けた各種事業の展開、そしてカスタマー・サービス（CS）に特化した部門の設立など、多岐にわたる情報を調査から得ることができた。しかし本稿では紙幅の考慮と同時に前年度からの検討課題を受け継ぐことを目論んで、調査事例の最後として博全社が展開する式場施設を採りあげ、その空間設計を通じたブランディング戦略に着目してみたい。

2017（平成 29）年 3 月現在、同社が自社式場として展開する施設は 21 ヶ所に上る。本社に併設された直葬および家族葬専用の施設である「千葉みなとセレモニールーム」を除き、基本的には収容規模や機能などに応じてそれぞれ「クリスタ」「儀式殿」「ウィズモア」というブランド名称が付けられており、竣工時期その他によって例外はあるものの各ブランドに沿ったそれぞれのイメージと空間設計を持つ。



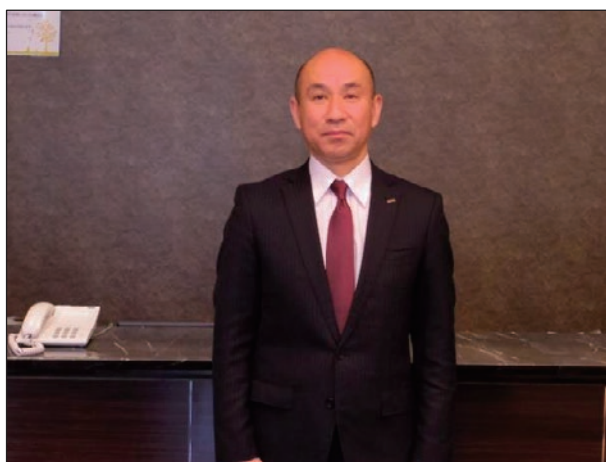
#### 博全社式場施設の例

※（上）左から「クリスタ千葉」「都賀儀式殿」、（下）「ウィズモア佐倉」。

※同社ホームページ内画像（<http://www.hakuzensha.co.jp/company/officelist.html>）を 2017 年 3 月 19 日付にて参照



同社式場の旗艦的存在として位置付けられるクリスタは現在 2 ヶ所で操業しており、建造物全体の規模は大形式場と呼ぶに相応しい設計となっている。そのため社葬をはじめとする大規模な葬儀に利用される場合も多いが、一般葬から家族葬の規模、そして直葬や各種法要にも対応する細分化された設備を兼ね備えており、単にキャパシティの面で大きいというよりも、顧客のあらゆるニーズに応じた高機能型式場と言えよう。また、物販施設を兼ねた「葬儀・供養相談サロン」を併設している他、全体的に都市型ホテルを想起させる意匠と造形の高級感を基調としていることも特徴として挙げられる。現地調査で各種の便宜を図って頂いた同社管理部の田中孝一サブマネージャー（以下、田中氏）によれば、クリスタという名称は「クリスタル（水晶）」の清らかな印象と「リ・スタート（re-start=再び旅立つ）」という 2 つの言葉を組み合わせた造語であるという。このようにコンセプトの次元から顧客に対する訴求力を目論んでいることも、マーケティングや企画などの要素に同社が注力していることの証左である。だが一方で、とりわけ自社式場のブランディング戦略を図っている互助会のなかには、「各々異なる機能と規模を有した施設内の空間に、いかにして統一感を持たせるか」、そして「ブランドごとに細分化されたそれぞれの施設を、どのようにして自社のイメージに包摂するか」という二重の課題に直面している事例も多いのが現状である。つまり、ここにも「標準化と個別化」の問題が、前節で述べた内容とはまた異なる次元で顕現されていると言えよう。そして田中氏によれば、博全社もその点については苦心しているということではあるが、管見の限りにおいて施設内の、また施設ごとの空間設計の調和にはかなり緻密な配慮が払われているという印象を受けた。



博全社管理部 田中孝一氏

※2017（平成 29）年 3 月撮影。



クリスタ千葉における空間設計の事例  
※2017（平成 29）年 3 月撮影。

たとえば、上記に示したのはクリスタ千葉に設けられた各室の空間設計である。左と中央については大規模葬から一般葬に対応するホール空間であるが、右の空間は遺族控室と一体化した家族葬専用の「ファミリールーム」と位置付けられており、その機能性とニーズにかなりの差があることは言うまでもない。しかしながら、色彩感覚・調光・調度などの意匠的要素に緩やかな統一感が醸成されているだけでなく、空間の狭小などによって顧客にサービスの優劣や齟齬を覚えさせない「感覚の次元」での配慮を実地調査から明らかに把握することができた。

また施設内の統一感だけでなく、異なるブランドの間を貫く統一感についても同様の言及を与えることができる。そして博全社の場合、その統一感は基本的コンセプトを明確に打ち出すことによって醸成されていた。次に掲げるのは、「標準的」な式場として打ち出されている儀式殿ブランドに属する式場内の一例である。



### 都賀儀式殿における空間設計の事例

※2017（平成 29）年 3 月撮影。

この事例に示した都賀儀式殿の開業は、実はクリスタ千葉の開業の翌年であり、田中氏によればそもそも「クリスタの後に次ぐ“ジュニア”クリスタとして開かれたと言えなくもない」という特殊要因が存在する。そのため空間設計の諸要素にクリスタと多くの共通項が存在するとは言え、単にクリスタの廉価版として位置づけられているわけではなく、むしろブランドに即した機能性と目的こそ異なっても、とりわけ遺族に対する快適な居住空間の提供という点では同等のクオリティを有している。この点について、田中氏に対する下記のインタビュー記録を参照してみたい。

筆者：クリスタとはたしかにキャパシティの面では違いますけれど……。

田中：ええ。違うけれども、基本的には同じであるという。そのあたりは、けっこう社長の考えというか、思想が反映されていて。

筆者：コンセプトの次元では共通しているというか、そういうことですか？

田中：まあ、そうとも言えますよね。私も本当にそう思うんですが、社長が言うには「ご遺族がゆっくり寛げない式場なんて、そもそも葬儀の場所じゃないんじゃないか」と。だからお客さまファーストと言うか、お客さま重視というのをどうやって「かたち」にするかというのを、かなりこまごまと検討したんです。控室にはやっぱりお風呂が必要だろう、とか。マッサージ・チェアはあったほうがいいだろう、とか。

筆者：さっき気づいたんですが、どのテレビの台にも子供向けの絵本が置いてあったような？

田中：それも社長のアイデアですね。この場合のお客さまというのは、一般の会葬者というよりは、ご遺族のことを念頭にいま話をしているんですが、そもそも老若男女どのようなお客さまがいらっしゃるかは分からないということもあります。だから、当然小さなお子さんもいらっしゃるだろう、と。

筆者：それはそうですね。

田中：正直に言うと、博全社も昔からある会社なので……昭和の時代に建てられた式場もあります。だから全部が全部とは言いきれないんですが、少なくともそういう思いはどこにも反映させていて。先ほどの話の続きで言うと、たとえば「ある世代より下になれば、布団を嫌だというお客さまもいるだろう」と考えて、ベッドルームも作りました。そして比較的新しい式場の遺族控室は、ワンルームじゃなくて、複数の部屋を区切った形式にしています。お葬式で久々にあった親戚の人と一緒に部屋で寝るのは、ちょっと嫌だなあ……という方も多いかな、と。

筆者：ああ……それ、私もあまり言わないんですが、ご遺族からは調査の時には結構聞くかもしれません。是非は別として。

田中：それもこれも、こういったお葬式の時で、本来ならば心もそんなに穏やかではないときに……少しでも寛いでもらいたいな、と考えて。そこが中心ですね。だから家具の色から何から、結構細かいところまで社長が指示したり、みんなで延々と練ったり、私が家具なんかを直接買いに行くこともあります。なので、先ほど「ホテルみたいですね」とおっしゃっては頂きましたが、何かこう、高級感だけを目指しているということはありません。お客さんに「すごいところだなあ」とドキドキされるよりは……。

筆者：ホッと、落ち着いてもらうほうがいいんだ、と。

田中：そういう考えでクリスタも、儀式殿もウィズモアも、全部共通させています。

#### 博全社管理部 田中孝一氏インタビュー記録

※2017（平成 29）年 3 月実施。敬称略。

田中氏の発言に見受けられるように、各ブランドの差異は「格差」の設定によるものではなく、あくまで顧客側のニーズを受けとめる際の機能や規模、あるいは遺族や会葬者が移動する際の交通事情といった要因によるものであり、空間設計の意匠様式が施設ごとに異なるとしても「寛いでもらえる空間」というコンセプトに基軸を置いているという点はかなり明確に打ち出されている。そして、このコンセプトがさらに凝縮された式場が、3ブランドの内の最後にあたるウィズモアである。

クリスタ、および儀式殿ブランドにも同種の空間を持つ式場が存在するが、ウィズモア内の式場空間（次頁写真・左）は遺族控室にそのまま連結しており、引戸による開閉が可能となっている（次頁写真・右上）。そのため、遺族の希望があれば式の前後に限らず式中でも控室と一体化した空間として用いることができるだけでなく、控室自体を1階と2階からなるメゾネットタイプにしたことで（次頁写真・右下）、2階にいても祭壇を視界に入れて「個人との親密なひと時」を過ごすことができる設計が施されている。





ウィズモア佐倉における空間設計の事例

※2017（平成 29）年 3 月撮影。

「1日1組貸切」「メゾネットタイプの空間」「家族葬専用」という個別化のサービスを凝縮したウィズモアは、このように一見すると近年のハウス・ウェディング型の結婚式場にも見紛うような空間設計となっているが、上述の「寛いでもらえる空間」というコンセプトでは他ブランドと一貫しており、「故人と遺族が同じ空間で安らかに過ごすためには何が必要か」という命題を先鋭的に突き詰めた結実として捉えることができるだろう。また、前年度に実施したレクストの調査では、同社が創業時から現在に至るまで冠婚事業と葬祭事業を併せ持っているにもかかわらず実際の組織運営としては経営資源の相互流通が事前に推測していたほどの規模ではなかったことが把握されたが、既に冠婚事業から撤退して10年以上の歳月を経ている博全社において現代的な結婚式のスタイルにも通じる空間設計が見受けられることは、葬祭／冠婚の別によらず人生儀礼そのものが持つ質的要素に一定の親和性が存在していることを強く窺わせる。この点については今後も検討されるべき課題として次年度の調査に引き継ぐこととしたい。

## 5. 展望と計画

冒頭で述べたとおり本稿の主旨が年度別の調査活動報告であることを踏まえて、上述までに示してきた広汎な題材に対する総括的分析は、最終報告を含めて今後の論稿で展開す

ることを期している。また、並行して前年度を含む計 2 ヶ年度にわたる調査情報の精査を進め、その内容を踏まえて新たな調査対象の選定と折衝を行う予定であるが、これまでの対象が主に都市部を営業範囲としていたため、次年度以降の調査においては村落部または島嶼部を営業範囲に含む互助会に焦点を当てることとしたい。尚、当初の計画では本年度に調査を予定してい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て実施を見送ったが、本研究においては一般的な葬儀サービスの範疇には含まれない多角的かつ社会性を有した事業展開を視野に入れていることもあり、互助会各社による近年の災害復興活動も題材として採りあげることが計画している。