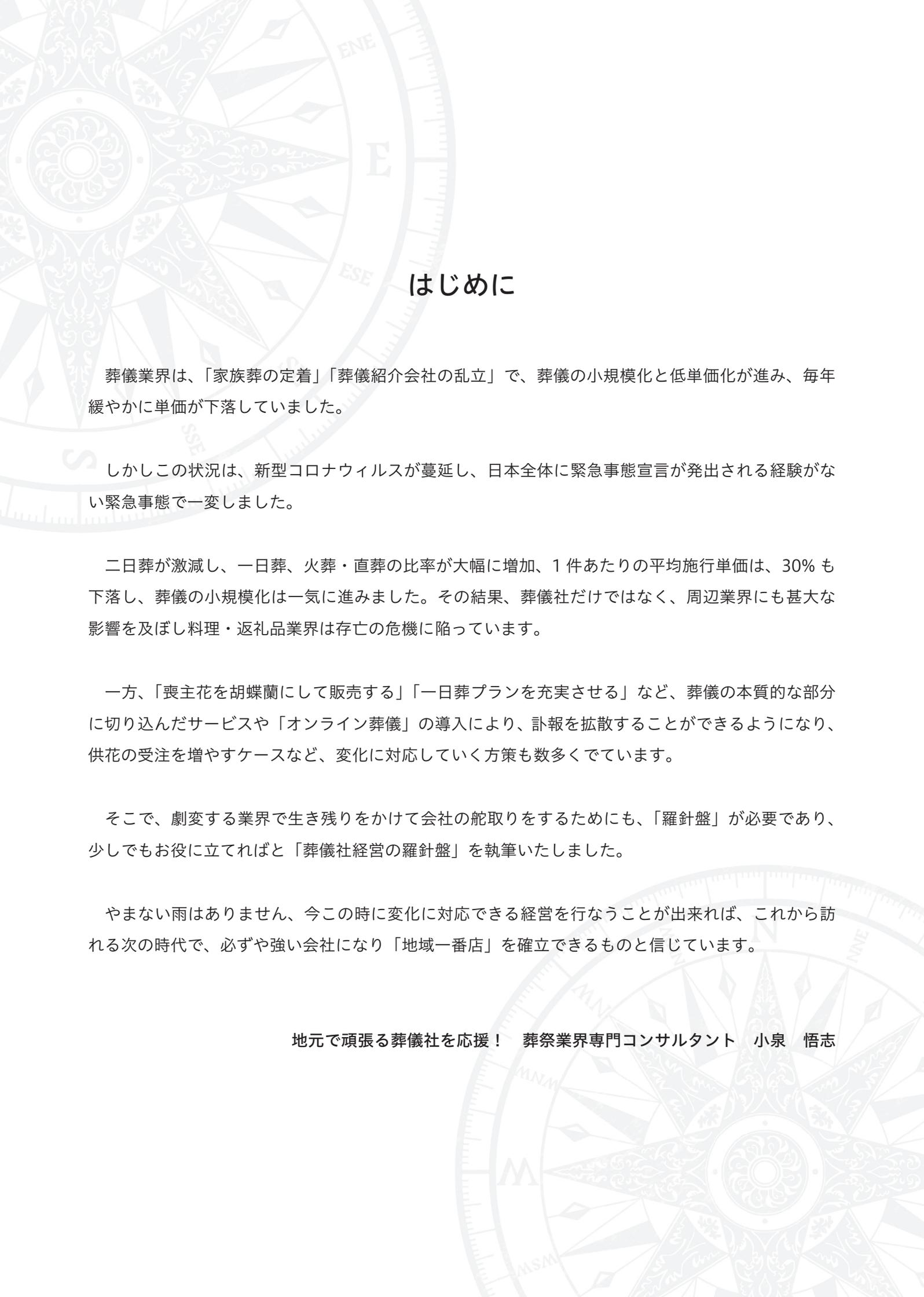


葬儀社経営の 羅針盤

エンディング総研
ENDING Research Institute





はじめに

葬儀業界は、「家族葬の定着」「葬儀紹介会社の乱立」で、葬儀の小規模化と低単価化が進み、毎年緩やかに単価が下落していました。

しかしこの状況は、新型コロナウイルスが蔓延し、日本全体に緊急事態宣言が発出される経験がない緊急事態で一変しました。

二日葬が激減し、一日葬、火葬・直葬の比率が大幅に増加、1件あたりの平均施行単価は、30%も下落し、葬儀の小規模化は一気に進みました。その結果、葬儀社だけではなく、周辺業界にも甚大な影響を及ぼし料理・返礼品業界は存亡の危機に陥っています。

一方、「喪主花を胡蝶蘭にして販売する」「一日葬プランを充実させる」など、葬儀の本質的な部分に切り込んだサービスや「オンライン葬儀」の導入により、訃報を拡散することができるようになり、供花の受注を増やすケースなど、変化に対応していく方策も数多くでています。

そこで、劇変する業界で生き残りをかけて会社の舵取りをするためにも、「羅針盤」が必要であり、少しでもお役に立てればと「葬儀社経営の羅針盤」を執筆いたしました。

やまない雨はありません、今この時に変化に対応できる経営を行なうことが出来れば、これから訪れる次の時代で、必ずや強い会社になり「地域一番店」を確立できるものと信じています。

地元で頑張る葬儀社を応援！ 葬祭業界専門コンサルタント 小泉 悟志

I. 葬儀社経営の羅針盤（全体像）

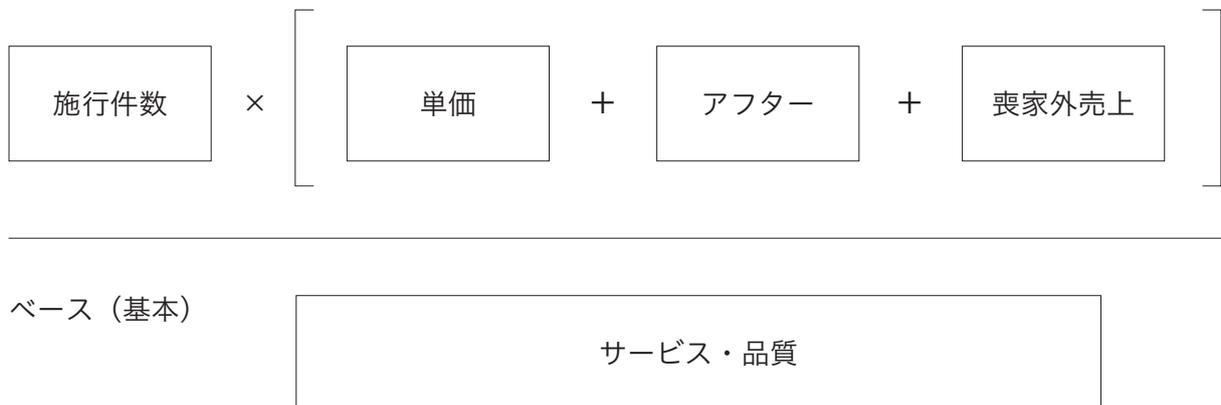
今までは・・・

$$\text{葬儀社の売上} = \text{施行件数} \times \text{単価}$$

葬儀単価が高かったころは、上記の通り「施行件数を増やし」「高単価をとる」葬儀だけをしっかり行っていることが重要でした。受注時においては、家や車などを見て、提案する商品を変えたりしながら高単価獲得を狙ったものです。そして、受注においても病院や地域のつながりを持っていれば、人間関係で葬儀の受注を増やすことができました。

しかしながら、コロナの影響により単価が大きく下落し、施行件数の増加だけでは、毎年売上が減少していく状態に陥りました。そのため、これからは図1の「葬儀社経営の羅針盤」が示すように、葬儀だけではなく、「アフター」や「喪家外売上」に積極的に取り組むとともに、「単価」ではプランの見直しに着手していくことが重要です。

図1 葬儀社経営の羅針盤



本書は、項目毎に詳細な説明を行ない、すぐにでも実行できるようまとめているので、これと思った項目を即時実践に移してください。

II. 商品・サービスの向上と「情報拡散」

1 / 葬儀プランの見直し

まず、考えなければならないのは、自社が提供する商品・サービスの内容と品質です。アップルであれば iPhone がいい商品だから自信を持って売れます。これが自信を持って売れなければ、そもそも話になりません。葬儀社にとっての主力商品は、「葬儀プラン」です。まず、この内容を見直しましょう。1番のポイントは、自社が一番売りたい商品を、ディレクターが「本当にいい商品だと思ってセールスしている」このことが重要です。これを外すとセールスにゆがみがでて上手くいきません。詳細は、「IV単価を上げる」でご説明します。

2 / ホール・事務所の美化徹底

1件100万円する商品を購入してもらうのに、ホールや事務所が汚いというのは、問題外です。お客様が一番初めに見えるところが汚ければ、お客様は当然不安になります。みなさんも車のディーラーに行って、入口が汚ければ嫌な気持ちになりませんか？

それは、働いている人たちの対応にも表れます。気を遣えない、大雑把な対応をするようになります。まず、ホール・事務所をきれいに清掃することからはじめてみてください。

3 / 電話対応の専門担当者配置

葬儀社への依頼の第一報は、ほぼ電話です。そのため、従業員の対応力が重要で、その力を磨くには研修や日々の地道な積み重ねが大切です。しかし、そんな悠長なことを言っている場合ではないので、受注対応においては、対応者を決めておくことが重要です。特に、夜間においてディレクターを持ち回りにしている会社は、注意が必要です。人間誰しも雇われている身なら、楽をしたいものです。特に夜間は1人で対応するなど人の目がありません。そうすると、電話対応など安易な対応になり、受注をとり逃がすケースが多くなります。出来れば、夜間の電話対応においても対応者を決めて、その人に任せるようにするべきです。私のクライアントも専門担当者を配置したことで、夜間の入電に対して受注率が 30% → 60% に大幅に改善した成果があります。

4 / 期待以上のサービスで「情報を拡散する」

「小さなお葬式」「よりそうお葬式」がテレビCMを積極的に流し、葬儀の低価格をどんどん進めています。これを受託する葬儀社は、割り切った葬儀を行ないます。そのため、ただ事務的な感動もな

い葬儀になっています。

この葬儀と競争していくためにも、お客様の期待を超えるサービスを提供してください。そうは行っても、難しいことを言っているのではなく、簡単なサプライズサービスを必ず実践して欲しいのです。

一例をあげると

- 故人の誕生日が近ければ → 最後の誕生日をしましよと「ケーキを用意する」
- 母の日が近ければ → 最後の母の日をしましよと「カーネーションを用意する」
- よく行く喫茶店があったら → 「その店の、コーヒーを用意する」 など

このようなサービスを提供するだけでも、お客様はとても喜んでくれます。

そして、これからが重要、

- ・お客様がアンケートを書いてくれれば、アンケートをホームページに掲載する
- ・グーグルの口コミに感想を書いてもらう

など、情報をどんどん拡散してください。そうすれば、WEB での SEO 対策で自社を上位に表示させる大きな手助けになります。

Ⅲ. 施行件数を増やす

施行件数を伸ばすことは、単価下落の中で一番の売上UP策です。そのルートは以下の「図2 受注獲得ルート」が大半を占めています。

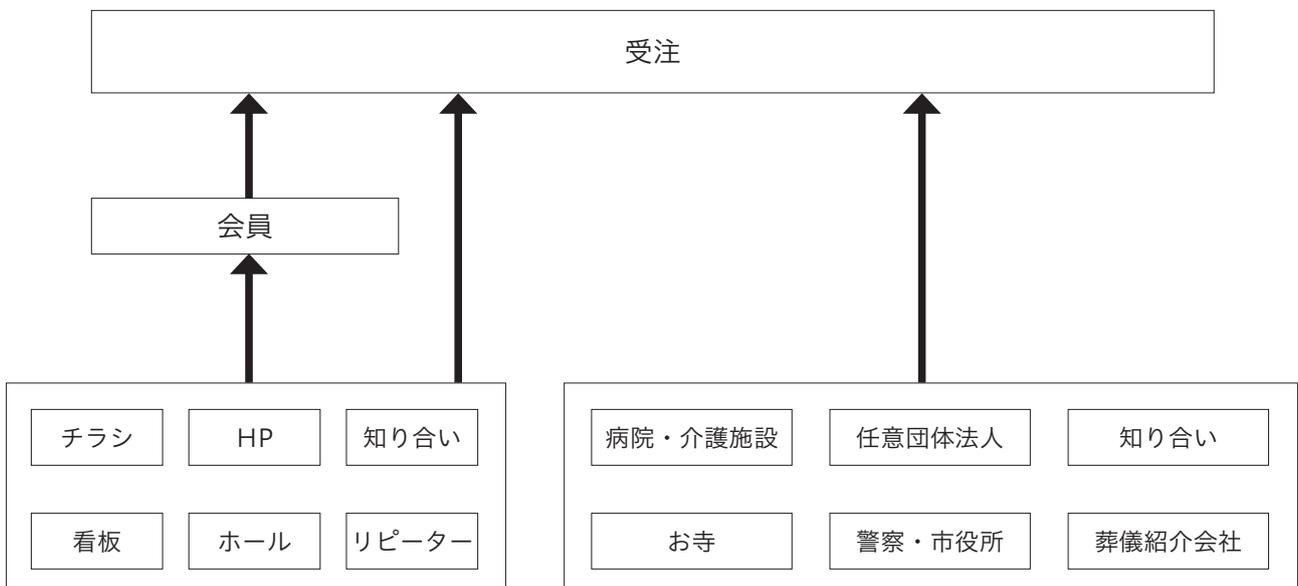


図2 受注獲得ルート

1 / 会員

その中で一番大切なのは、「自社の会員」を増やすことです。今までの経験から、互助会であれば、会員数の5%がその年の施行につながります。つまり10,000人会員がいれば500件の受注があります。専門葬儀社の場合は7%~10%が施行につながります。これだけでも会員を獲得する重要性が分かります。さらに、コロナの影響で1日葬、火葬・直葬の割合が極端に多くなりました。特に火葬・直葬が全体の件数の40%を占めるようになりました。しかし、会員については、その比率は20%にとどまっており、故人に対して葬儀を行ってあげたい気持ちが強いのも大きな特徴です。

では、コロナ禍でイベントもできず、営業もできず、どうやって会員を獲得すればいいのでしょうか？

私のクライアントで会員数を伸ばしている会社は、こんなことをやっています。

- ・WEBで入会できる仕組みをホームページ上に導入する
- ・紹介キャンペーンを行ない、既存顧客からの紹介を増やす
- ・訃報案内をLINEやショートメールで流し、そこにうまく宣伝を入れている など

さまざまな新たな手段を使って、会員数を増やしています。

そして、会員以外の葬儀の場合、終了後に会員になっていただく「施行後会員」の獲得も重要な要素です。一番感謝していただいている時に、会員獲得を行ないます。

2 / WEB受注

テレワークやオンライン授業などの増加により、家庭でのWEB環境は飛躍的に整備されました。そのため、「小さなお葬式」や「よりそう葬儀」がWEB受注を大きく伸ばしています。そして、この市場は、これからも更に拡大していきます。

では、どうしたら地域の専門葬儀社がWEB受注を増やせるのでしょうか？

まず、感じているのが、始まる前から諦めている会社が多いことです。過去にホームページを何百万円もかけて制作したが、まったく効果がないという声をよく聞き来ます。

でも、その時と大きく環境が変わっています。今や、30万円程度でホームページが制作できる時代です。そして、ブログやSNSを利用することで、広告宣伝費をかけずにSEOで上位表示を目指すことができるようになりました。

紹介会社では、できない地域色が強い情報発信をブログなどで週1程度でも更新していけば、「地域+葬儀」「地域+家族葬」のワードなどで上位表示を目指すことができます。

3 / 施設営業を行う

今だからこそ、施設営業を行ないましょう。病院からの紹介が減ったと言っても、全体の葬儀に占

める 20%程度は、今だに病院からの紹介です。さらに、介護施設が増えて「看取り」ができるようになってきました。昔みたいに法外の紹介料を請求する施設も少なくなっており、それよりも公平性を重視する傾向にあります。ぜひ、担当者を決めて施設営業を行ってください。

また、その際には、施設備え付けの自社のパンフを工夫するなど行ってください。

4 / マーケティング担当者を配置する

受注獲得は、今や厳しい戦場です。この分野を専門に担当する「マーケティング担当者」をぜひ、配置してください。外部から採用してもいいのですが、私の経験上うまく行ったケースは皆無です。お客さまと普段から接しているディレクターをマーケティング担当者に育成するのが一番の近道です。

IV. 単価を上げる

1 / プランを見直す

コロナ禍の前にプランを作って、そのままにしている葬儀社が多いのが現状です。

<コロナの前まで>			<コロナ禍>	
二日葬	50%	➔	二日葬	20%
一日葬	30%		一日葬	40%
火葬・直葬	20%		火葬・直葬	40%

一日葬、火葬直葬の割合が圧倒的に大きくなりました。

これが影響し、1件あたりの平均単価は、30%近く下落し経営に大きな影響を及ぼしています。そのため、これからはボリュームゾーンになってくる、一日葬を中心にプランを考える必要があります。一日葬のプラン商品数を増やし、二日葬はこれをもとに値段設定をし直します。

また、火葬・直葬においても最低3つ、できれば4つくらいのプランを作っておく必要があります。一例ですが下記のような感じです。

- 直葬プラン → 面会もできない、決まったことしかできないプラン
- 火葬プランA → 安置室から出棺 最低限のものしかついていないシンプルなプラン
- 火葬プランB → A + 花束や仏衣がついたプラン
- 火葬プランC → B + 最後に式場で1時間お別れができ、式場から出棺できるプラン

ぜひ、プランについては、臨機応変に変えることを面倒くさがらずに行ってください。これが一番単価に影響します。

2 / 喪主花オプション

単価が下がる中で、棺の横に飾る喪主花を胡蝶蘭にして販売するケースが増えています。1基最低5万円ですので、対で10万円。品ぞろえも5万円、7万円、10万円、12万円などを用意しています。喪主花を胡蝶蘭にすると見栄えもすごくよくなり、喪主の方の威厳も保たれます。葬儀を行う方の5割以上が購入している、大ヒット商品です。

最近では、喪主花の横に子供・孫一同まで胡蝶蘭を販売するケースもでており、オプションとしては、今もっとも販売しやすい商品になっています。

3 / オプション

オプションの中で特に購入率が高いのが、棺畳と仏衣です。

・棺畳

病院でお亡くなりになる方も多く、闘病生活も長い方がいますので、「最後は畳の上で送ってあげませんか」と説明して販売することで、7割の方が購入しています。

・仏衣

母親を送る場合、きれいに送ってあげたいという気持ちがすごく働きます。その感情に訴えて「最後にきれいな衣装で送ってあげましょう」と販売することで4割の方が購入します。

まず、自社で得意なオプションを設定し、キャンペーンなどでその商品を徹底的にセールスすることからはじめて下さい。そして、少しずつ商品を入れ替えながら増やしていくことをお勧めします。

4 / 原価削減（コスト削減）

直接的に単価を上げる話ではないですが、このような時期なので改めて原価を見直してください。まず、一番下がりやすいのがドライアイスです。これをスーパーアイスに変えるだけで年間数百万円の原価が下がる場合があります。また、葬儀の消耗品も相見積もりをとりながら一点一点見直していくと、積みあがって結構な額の原価を下げるができます。

ぜひ、この1年まだ取り組んでいない場合は、直ぐに取り組んでください。

////////////////////////////////////

V. アフター項目を増やす

////////////////////////////////////

葬儀単価が下落する中で、大切な要素がアフター販売です。葬儀単価が下落している分をこの分野のセールスで補っていくことが重要です。また、この分野をしっかり行えば、よりお客様との関係性は強くなり、信頼される葬儀社になっていきます。

1 / 遺品整理

故人の遺品整理は、なかなか大変なものです。特に一緒に住んでいない家ならどんどん荒れて行きます。身内が片付けるのが難しい場合もありますので、遺品整理業者の無料見積りの案内をお勧めしてください。

※遺品整理業者は、信用できない会社も多いので提携するときには、実際に会社に足を運んで、「お客様への対応をどのように行っているのか」などよく確認をしてください。

2 / 相続

親が亡くなれば必ず相続が起きます。債務が多い場合、相続放棄をしなければ借金を相続することになります。また、相続税がかからなくても3人兄妹で家は実家だけ、現金がない時は家を売らなければ遺産分割できないなど、いろいろな問題があります。お客様に安心していただくために、税理士事務所と提携してお客様を紹介していきましょう。

次項の不動産にもつながって、大きな収益になることもあります。

3 / 不動産（空き家対策 など）

子供たちは都会にでて、親だけが住んでいるケースが増えています。その場合、実家が空き家になることも多くなっています。不動産は、持っているだけで固定資産税がかかるものなので、場合によっては、売却を検討してもらいましょう。

地元の税理士や不動産業者と提携しておき、紹介することで紹介料を受け取ります。

4 / 墓じまいと永代供養墓

お墓を購入する人は、だいぶ減ってきました。新規の購入情報を得て提案するのはもちろんですが、遠方のお墓を閉める「墓じまい」の情報も入手しましょう。墓じまいも100万円単位の話しになり、提携する墓石業者や墓じまい専門業者などから紹介料をもらいます。手数料20%が一般的で、100万円なら20万の利益になります。高級な仏壇を販売したのと同じくらいの利益があります。そして、その後、納骨堂や永代供養墓を探しますので、その案内も忘れずに行ってください。

VI. 喪家外売上を上げる（※参列しない人から売上を上げる）

1 訃報を拡散し電報や供花の受注を増やす

コロナ禍の前は、家族葬が主流になり訃報を案内しないケースが増えていました。また、訃報を案内するのに電話やFAXなどアナログな手段が使われていました。

これが「オンライン葬儀」の普及により、様変わりしています。まず訃報を、LINEやショートメールを使って拡散することができるようになりました。と言っても参列を促すものではなく、亡くなった情報を伝えることで、電報や供花の受注を増やすことが目的です。この仕組みを自社でつくる必要はなく、いろいろなシステム会社が参入していますので、自社にあったものを選んで利用することをお勧めします。

この仕組みを使うと1葬儀平均、5つの電報、2基の供花が増えています。

利益に換算すると、

電報	1,000円×5報	=	5,000円
供花	6,000円×2基	=	12,000円
合計	17,000円の利益が1葬儀で増えます。		

年間1,000件葬儀を行っている場合、1,700万円の利益が増えることになります。

2 訃報拡散による会員獲得

訃報情報を流すと、どこの葬祭場で行うかの情報が配信されます。その斎場をクリックすると葬儀社のホームページに飛んでいきます。そこで、会員募集のお得な情報などを上手に表示して会員獲得を促します。そして実際に参列した人は、式場をみて気に入れば会員になる可能性があります。また、参列しない人もWEB入会の仕組みがあれば、WEBから入会する可能性があります。この機会を上手く利用してさりげなく、会員特典などを告知していきましょう。

3 電報・供花注文者への返礼品

電報や供花を送っていただいた方に、いままでは何もしていないのが普通でした。そこで一步踏み込んで、喪主様に感謝の気持ちで返礼品を送ることを提案しましょう。「返方性の法則」により、人は恩を受けると何かしなければならぬと思うものです。これにより、後返しの売上を伸ばす事ができます。

VII. すぐに「決断」と「行動」する！

同じくらいの規模感であった、ライバルの葬儀社となんか差がついてしまったと感ずることがあるなら、その差は何なのでしょう？

それは、ズバリ「決断」と「行動」の差です。経営者が決断し、現場でそれを動かします。そうしてはじめて、良いのか悪いのかがわかります。良ければそれを続ければいいだけです。もし悪ければ、次の手に変更します。そして現場でそれをやってみます。これを継続している会社だけが、前に進んで行きます。

葬儀業界も「葬儀紹介会社の乱立」や「大手葬儀社の多店舗展開や買収戦略」で大きく変化しています。これを勝ち残るためにも、「決断」と「行動」で変化に強い会社をつくって行きましょう！

地元で頑張る葬儀社を応援！ 葬祭業界専門コンサルタント 小泉 悟志

小泉 悟志

(株)エンディング総研
(株)コンサルティングファーム
代表取締役／中小企業診断士

家族葬のファミリーユで取締役として経営に関わり、その後、葬儀業界専門のコンサルタントとして独立。葬儀社の売上UPを得意とし、全国に多数のクライアントをサポートしております。