「３８ｔｈミーティングに関する報告書」(２００４.７.３)

「成功する！　地域活性ビジネス２　～問題解決編～」

２００４年７月３日（土）　１３：３０～１７：３０
東京・お茶の水
参加者（１７名）
　経営コンサルタント、リース会社勤務、大学教員、大学生、経済評論家、人材採用コンサルタント、ＩＴ関連、会社代表、ミニＦＭ局パーソナリティ、ビジネス作家、行政書士、司法書士、他

発言者　茂木正光さん（戦略研・地域活性プロジェクト）

趣旨
　静岡県水窪町の地域活性ビジネスの成功事例「水窪葬祭」につき発言の後、参加者全員参加にてディスカッションを行い、水窪葬祭のさらなる発展のためのアウトプットを目指す。

概要　１）　会の説明
　　　２）　発言者あいさつ
　　　３）　参加者による近況報告
　　　４）　発言「成功する！　地域活性ビジネス」
　　　５）　グループディスカッション・発表・講評

内容
１）　会の説明
- 会の立上げから現在までの沿革について説明。

２）　発言者あいさつ
- 問題解決に向けてのメソッドを説明。

３）　参加者による近況報告
- 自動車業界でのコンサル仕事が最近多い
- 印税の実態
- 展示会への出展の意気込み
- ７月後半、水窪まちおこしプランの発表を準備中
  →グリーンツーリズムとネットワーク　ex.　石川県の棚田
- 食糧安全保障につき。食糧自給率日本は約４０％
  →備蓄、輸入多元化
  →危機管理マニュアルが必要
  →（食糧危機においては）石油も止まる　→耕作機械も止まる
- ラジオ制作。当初の単に楽しいから

All Rights Reserved, Strategic Planning

→模索　→学生、会ってみたい、わくわくする

→そして、テーマを農業へ　→そこで、日本の農業の現状に気付く

- ブラジルのコーヒー農家のお話し

→文盲　→劇農薬の表示を読めず　→死亡事故へ

- 雑誌プレイボーイの担当しています
- 車椅子バスケ

→第３回全国大会を開催

→７／２０、ラップ、レゲエとコラボレーションライブに出演

- 仕事、落ち着いたらまずい

→埋没していく　→マクロ視点のためのスキル

- リース。半導体設備、ジャンボジェット機、印刷機械なども扱う

→IT 管理サービス（資産管理）

- 個人情報

→内部から漏れる　→PC の位置把握の必要

- 商品の位置づけを検討

→（逆転の発想）使い捨てフィルム　⇒販路拡大

→カップめん　→（欧米では）麺が入ったスープとして　⇒販路拡大

- 米大使館員とメール交換

→９１１後の日本　→アメリカと未だに古めかしい関係

→言うときは言う　⇒（これが）信頼感へと

- 食糧安保

→ex 大豆、ブラジルとかにリスクヘッジ（三角貿易）

→ハイブリッド作物なども。２回目以降、種ができにくい

- 地域おこしに広告のノウハウを役立てたい

→地域活性プランニング　→景色をコンテンツ

- 水窪 HP より。建築確認不要の地域がある？

→空き家たくさんある。活用できないのか　→地元の衆は貸さない

- 品質技術

→古いシステムをどう扱うか（２００７年問題）

→自治体の合併にて、新規へ

- 司法書士。離島（小笠原）の法律相談

→過疎地域の別視点を求めに

- 農政レポ拝見。農水省による机上の空論？
- 採用、教育

→モチベーションがまずありき。ex 味の素

→握手だけで 2 割生産性 UP した企業の話し

→商品の再位置づけの必要性。湯葉おでんで成功した居酒屋の話し

→価格 210 円　→メニューの中のおでんのコーナーに入れていた

All Rights Reserved, Strategic Planning

→まわりが安すぎて、お客が注文してくれない
→社員はあきらめていたが
→メニューの中の他の価格の高いコーナーに入れたら売れた

４）発言
「成功する！　コミュニティビジネス２　～問題解決編～」の資料を配布
また、
・水窪葬祭社長からの問題提起ペーパー
・水窪葬祭資料。企業理念。平成 15 年、16 年決算の貸借対照表等。
　水窪葬祭の発注票（明細書）や、手順表、役割分担表
なども。

茂木が、ＮＰＯ法人危機研にて関わっております、
板橋区基本構想ワークショップのお話し。
東京の板橋も「地域」というところから。

０）前回ミーティングのおさらい
・地域活性の定義や、水窪の現状につき
・メンバーからの前回ミーティングの感想も紹介
　水窪の状況は前回の戦略研でだいぶイメージがつかめましたが、「地域活性」の目指すところが難しいですね。
　「葬祭事業」はひとつの成功事例でしょうが、中長期的にみれば人口減少や町の衰退を延命こそすれ、根本的な解決ではないような気がするし。。。
　いやいやこんなネガティブなことをいってちゃいけませんね。一つ一つの小さな成功の積み重ねが、前進のエネルギーになるのでしょうから。
・水窪資料から
３億円？かけて高根城を作るも、来訪者は年間３００人以下？
急斜面に無農薬の茶畑あり
喫茶店なし（食堂でコーヒー）
門桁地域へは 1000 メートル以上ある山を越えていかなくてはならない
北は南信濃（三方が原の戦いの時の武田信玄の進路）
西浦（にしうれ）田楽、2 月 8 日には出て行った人も戻ってきて踊るらしい
カモシカ体験館。となりにカモシカ歩いているのに山の向こうのカモシカを観察
野鳥の森。野鳥が人間を観察するようなところ
小和田駅。秘境駅ランキング全国ナンバー２。
前町長が公園を数千円かけて作ったが、現町長は維持管理費カットのため放置（マニアしか来ない）。
秋に行くとマムシだらけ

All Rights Reserved, Strategic Planning

「山がせまる　谷がちぢまって　まっさお」と、種田山頭火も水窪を詠む

65 歳以上が４０～５０％の割合
産業も衰退。とくに林業落ち込む。近隣の浜北市では、杉よりも大根のほうが高い
100 人単位の工場が 2 つほどが閉鎖・縮小へ
中山間地域。国道あるが夏には毎年崖崩れ。そのときには、旧道を使用するが、地元の衆も細くていやだと。

学生の水窪まちおこしプラン。付加価値をつけていく方法があるのではないか。
たとえば、行くのも大変だが、出るのも大変というのは町にとりメリット

若い人は浜松へ行くが、年配の人が 2 時間かけて買い物へは行くのはたいへん。年配の人がいるから地域の経済が成り立っている

水窪の現状は日本の将来の姿なのかもしれない
　水窪を 20 年後 30 年後の日本のための実験に使ってみたい
　一つ一つの小さな積み重ねが大切
　市町村合併。来年７月？、環浜名湖 12 市町村が一つになる
　　このため、危機感を感じている水窪の衆が増えた

２）水窪葬祭の沿革と現状
　水窪葬祭の資料より
　理念。水窪商店街の商品を水窪葬祭として吸い上げることはできないか？
　できれば、水窪杉で、ゆりかごから棺おけまでを作れないか？
　天竜市には葬儀会社あるが車で１時間かかる。だったら、水窪の町の中で回せるのではないか？

協賛店の募集
　５０～６０店ほどある商店街の 3 分の１ほどが協賛店として参加
　当初の募集は、かなりの苦労

近隣の葬儀会社への研修。周りに聞きながら勉強しつつ

２年ほどで黒字になってしまった
法人事業税などで、町に貢献しているのでは

そして、現在のジレンマ
年間通していつ仕事が入るのかわからないため、固定で従業員を多く雇うということはできない。
平澤さんは文房具屋や議員を兼ね、奥さんは赤ちゃんの面倒、高木さんは時計屋を兼ねる。

All Rights Reserved, Strategic Planning

また、保護者参観などあるとパートのお母さん連中はだれも手伝うことができなくなる。

また、葬儀料金が安い。
トータルで 100 万円もかからずに商売をしている。

財務状況は非常に良い。ただし、従業員を増やすと、売上げが減ったときに困る。
とすると、むしろパートを増やしたほうがいいのではないか？

関連事業の開拓として。
学習塾は無いようだ。また、介護サービスも検討できないだろうか？
あるいは、葬祭事業のフランチャイズ展開（中山間地域に限るが）

今回の地域活性の重要な点。水窪地域内でのお金の循環の仕組みの一つはできた。さらには、いかに外部からお金を入れる仕組みを作るかということ。

２）　水窪葬祭ブレインストーミング（まずは、どんどん思いつくまま）

・みさくぼ町のボランティア団体。ネットで検索、いっぱいある
・葬儀の引物　→値引き交渉は、×か？
・商店街の協賛店への努力要請は？
・協賛店より人的支援は？　ex ヤマダ電機
・協賛店の仕入れ先に交渉はできないか？　年間数値から
・学習塾のニーズは？　大学生に夏期講習を任せられないか？
　→ネットの活用は？
　→ネット、誰が使えるか？　水窪の衆の１０％？
・水窪にて働ける人はどのぐらいいるか？　属性は？
　→男性パートの活用は？（リストラやリタイアなど）
・葬祭だけでなく、冠婚への進出
・葬式マナーの教育
・葬儀後のビジネスは？　霊園、墓石、仏壇など
・周辺ビジネスと経営課題に議論は分けるべきでは？
・人の確保。ＵＩＪターン組など
　→給料。一人分くらいは余裕出せないか
・水窪に住みたいと思わせる工夫を
・結局、お金がインセンティブ

３）　水窪葬祭グループディスカッション（周辺ビジネスと経営課題につき）

―周辺ビジネス拡大班―

All Rights Reserved, Strategic Planning

１．労働力は、どこにあるか？

（１）現在の居住者

（２）新規居住者

（３）都市居住者

ＵＩＪターン者を引き込むことはとても困難なので、現実的には（１）と（３）になる。
しかし（３）都市居住者には、消費者になってもらわなければならない。

２．葬祭の周辺とは？

（１）仏壇、墓、ひつぎなどの木材加工業

（２）その仲介業

（３）墓参り代替業

水窪の杉で、１人１本、自分のひつぎ用の杉を育てる。

現在、モダンな仏壇が流行っている。
その仏壇はオーストラリアで加工・生産されている。
このような仏壇ブランドを水窪でつくれないか。

都市部の墓地不足のため、マンション式の墓地がある。
このような墓に満足しない人向けに、「古風な墓」のブランドをつくる。
山を開き、水窪を墓地にする。

はたして、仏壇、墓に需要があるのか？
仏壇は、それほど頻繁に買い替えるものではない。
地方によって、「先祖代々の墓」を持つところと、「１人で複数の墓」を持つところがある。
水窪はどちらか？

子孫に代わり、墓の管理、墓参りをおこなう、「永代供養代替サービス」はどうか。
なぜなら、墓の管理が問題になっているからだ。
たとえば、３３回忌などはきちんとおこなわれているのか。

３．そもそも水窪には、どのような資源があるのか？

（１）ひと

（２）もの

（３）土地

しかし、人的資源が少なく、土地は荒れた森林しかない。

All Rights Reserved, Strategic Planning

そこで、水窪にヤギ・ファームをつくってはどうか。
山の管理は防災、治水のために必ずしなければならないことである。
が、林業の衰退のために、現在できていない。

ヤギは草や、木の表皮まで食べる。人手・手間がかからず森林を維持できる。
人は最小限のヤギの管理だけをする。

また、森林管理だけではなく、ヤギが商品を産み出す。
ヤギの肉は沖縄では食用にされる。
ミルクは牛乳アレルギーの人でもアレルギー反応がでにくい。

日本の森林維持のためのヤギ・リースはどうか。
水窪でヤギの繁殖をし、全国の中山間地域へリースする。

問題点としては、水窪には、ヤギと生息域が近いカモシカが存在する。
その解決のために、ヤギの管理をＩＣチップなどで厳格におこなう。
もしくは、牧羊犬を飼う。

ヤギ・ファームには、「ひと」、「コスト」、「時間」がどれだけかかるか、不確定な部分が多い。
ここが課題になる。

―水窪葬祭の経営課題解決を考える―

１．議題

水窪での地域活性ビジネスの成功事例とされる「水窪葬祭」この企業のさらなる発展のため、「周辺ビジネス拡大」と「経営課題解決」の２つの内容につき、各々グループに分かれて、我がグループでは後者をテーマに「水窪葬祭が現在抱える経営課題の解決案」を検討した。

２．参考資料

・茂木さんレジュメ、・葬儀会社立ち上げにかんする資料、
・平澤社長が挙げる問題点

３．水窪葬祭の経営課題は何か？

（1）第一に、人材不足

・役員、社員で専業が一人もいない
・社長の右腕である奥さんが育児で仕事ができなくなった。
・葬儀のイベントに応じてパート１０人を適宜召集
（よく働くが、全員子持ち主婦で時間的ムリがいえない）

All Rights Reserved, Strategic Planning

・ＰＣを使えるひとが町にすくない。（町民の１割）

↓

ゆえに、社長みずから顧客との商談、仕入手配、パートへの作業指示、など多くの実働をこなしパンク状態となっており、周辺ビジネス拡大など新しいビジネスにチャレンジできる時間的余裕もなくなっている。

（２）第二に、低報酬で雇用確保が困難

・葬儀料金が安い地域　→　価格引き上げが難しいものと想定

・地域活性が利益率を低下させ足かせに

（粗利率 35%・・・葬儀会社一般：50%）

(売上・利益に貢献する引物の仕入率が９割と高い。

すなわちマージンが１割と低い・・・葬儀会社一般：４割を確保）

↓

ゆえに、正社員が雇えない。幹部候補・後継者が育成できない。

４．経営課題解決の方向

（１）人材不足

・チェックリストを加工して業務内容を細分化・グループ化し、各業務の作業工程の標準化（マニュアル化）を図る。

→　現状では、商談・仕入・現場監督・パートへの作業指示など多くの業務を社長みずから行っている部分が多いと思われる。業務を小分けしてマニュアル化することで、他人にまかせられる業務領域の拡大・当該業務に求められる人材像の把握に役立てる。

・主婦パートの代替要員

→　飾りつけ・力仕事・案内など、軽作業に関して地元高校生のバイト要員を臨時召集できる体制を整える。

・「葬具貸出及びサービス明細書」を拝見して、明朗会計なのはよいがオーダーメイド部分が多すぎ。サービスレベル・葬儀規模に応じたいくつかのパッケージ商品を用意し、オプション部分のみオーダーメイドとする。

→　対顧客との商談時間を短縮する。

・地元で働きたい青年、隣町の有志などから幹部候補生を募集する。

→　後継者を育成して、社長の手離れをよくする。

・ＰＣ活用スキルの高い町民の育成

→　地元のインストラクター候補に、ＰＣ活用スキルの高い都会の大学生が指導。（最初は実地、以降は電子メールでヘルプデスク）

All Rights Reserved, Strategic Planning

地元でＰＣインストラクターを育て、パソコン教室をひらき、ＰＣスキルの高い町民を増やす。

（２）低報酬で雇用確保が困難

・地元活性と雇用確保のための高報酬の両立

→　雇用確保のため報酬アップすることを目的に、地元の仕入業者に値引を強いるのは「地元活性」の目的が本末転倒になることもある。一方、消費者に目を転じると町民は山林持ちだったりしてまずしいイメージもない。高付加価値メニューもそろえて、正社員・幹部候補生を雇えるほどの収益性は確保できないか？最終利益で収支トントンくらいになれば、企業理念にも抵触しないと思われる。

・葬儀は人生の一大イベント、高付加価値を求める潜在ニーズもあるはず

→　一般的には田舎ほど世間体を気にする傾向があり、はずかしくないだけの葬儀は行いたいとおもっているはず。心にのこるサービスや付加価値の高いメニューもそろえ、高額商品については、仕入率を抑えるなどマージンを確保できるようにする。（安いだけが、消費者を満足させる理由ではない）消費者心理では中くらいのサービスを選択する傾向がある。売りたい商品の販売価格帯を中くらいに設置し、売れない覚悟の高額商品を最上位にすえたプライスラインのメニューをそろえる。

（３）その他

・企業イメージアップ（社名・役職名変更）

→ 社名をメモリアルサービス水窪に変更、先進的な企業イメージに一新。
従業員・パートをメモリアルサービススタッフと呼び、葬儀屋さんのお仕事という負のイメージを払拭。誇り高いサービス業であるという意識づけを行うと同時に、イメージで就職希望者も呼びやすくする。

・山間・過疎地域の成功モデルとしてＦＣ本部化

→　水窪町に研修センターをつくり、ＭＳ水窪をＦＣ本部として、水窪発でフランチャイズオーナーを輩出する。（夢はおおきく！）

All Rights Reserved, Strategic Planning