

# 「低価格競争に対する取り組み」 ～供養業界の1年を振り返り、来年の展望を語る～

株式会社鎌倉新書は、2014年12月2日、東京都港区のTKPガーデンシティ品川で、「第4回供養業界大忘年会」を開催した。毎年多くの供養業界関係者が参加して好評を博した大忘年会を年の瀬の恒例行事にしようと、今年も葬儀、お墓、仏壇、寺院をはじめとする供養に関わる各業界を代表する講演者に「低価格競争に対する取り組み」をテーマに、1年の振り返りと来年への展望を語ってもらった。今年は昨年を上回る120名が参加し、供養業界だけでなくとどまらず、垣根を越えたビジネスチャンスを模索するべく、講演会や懇親会で業界の実情把握や交流を深めた。

当日は、葬儀業界、墓石業界、寺院、仏壇仏具業界、そして異業種から、下記の5氏による講演ののち、別会場にて懇親会が催された。



## 「求められる場づくりで、選ばれる葬儀社へ」

株式会社メモリアルむらもと  
代表取締役 村本隆雄 氏



葬祭業のほか仏壇店の経営、仕出しを内製化した飲食業、介護事業を展開している。どの事業においても、「感動を創造する集合体である」という理念に基づき、獨創性を重視してきた。

葬祭業では、一般葬を対象とした「香華殿」、家族葬に特化した「ウイズハウス」、直葬など家族葬の中でもよりシンプルなプランを提供する「ダビアス」の3ブランドを展開している。2007年に「ウイズハウス」がスタートした当初は「香華殿」が全施行件数のほとんどを占めていたが、徐々に割合が変化し、2013年にはついに「ウイズハウス」が上回った。2014年にはさらにこの傾向が顕著になっている。施行単価で見ると「香華殿」が平均89万円であるのに対し「ウイズハウス」は95万円と、家族葬のほうが高収益な事業体であることがわかるだろう。家族葬の平均会葬者数は20人前後、一般葬の70～80人に比べると非常に少ないにも関わらず施行単価が高いので、ご葬儀様の負担が大きい。それでも使っていただけるのは、故人にしてあげたいことを形にしてくれる葬儀社がなく、諦めていたお客様が多かったからではないだろうか。

「集まった人同士がつながりを確認しあえる場」を提供していけば、高単価であろうとも需要はさらに拡大していく。一般葬についても、これからは「空間を販売する」という感覚で、映像や音楽を駆使して告別のセレモニーを作り上げることで単価アップを実現していくべきだろう。明確なコンセプトのある空間にスタッフひとりひとりの心が吹き込まれ

ば、「故人のために精一杯のことをしたい」というお客様は必ず選んでくださるはずだ。

## 「時代の変化をとらえ、勉強し続けることで勝負していく」

株式会社西鶴  
代表取締役 山本一郎 氏



「家族葬」の誕生によって、葬儀業界には大革命が起きた。昔なら「周囲に知らせず家族だけで葬儀を済ませた」などといえば不審がられただろうが、ネーミングの妙もあってだんだんと当たり前になりつつある。この流れで、お墓や仏壇もいらないという人が増えていこう。葬儀の単価が下がり商品が売れなくなる中で、私たちは安売りをしないためのマーケティングに力を入れた。その結果、霊園や墓石が売れない原因は立地にあるという結論に至った。

家族葬が浸透していることからわかるように、時代は変化している。消費者は利便性を追求するようになり、技術を売りにしてきた石材店も空間や環境を売る時代になるだろう。今、お墓は樹木葬や永代供養墓が好調で安心している業者が多いが、あまり立地を重視していないところが多い。売れなくなり始めたら、競合店はずり収益の上がりやすい土地を選ぶ。低価格競争に巻き込まれないためには、今から好立地を確保していくしかない。また、「1回売って終わり」という考えではなく、次のお客様をご紹介していただくことを見越して今のお客様との関係を築いていくことも大切だ。ご紹介であれば、広告宣伝費もかからない。

当社ではお客様に喜んでいただけるようさまざまなイベントを開催しているが、それもすべて先行投資だと思っている。

実際に2014年は、自社のお客様のご紹介だけで40件の施工があった。小規模な会社だが、来年も「どれだけ勉強するか」で勝負していきたい。

## 「低価格競争への対策は数字ではなくハートである」

浄土真宗 泰山山 西米寺  
榎本勝彦 師



西米寺は、もともとは住職が長屋から始めたお寺だ。今では兵庫県の尼崎市と西宮市、大阪府の堺市と西淀川区に拠点があり、今年は東京にも初めて進出したが、最初は檀家も全くない状態だった。ひとつひとつのご縁が本当にありがたく、そのご縁の積み重ねで今があると思っている。

これまで30数年にわたってどんなご依頼も一切お断りすることなく、ただ一生懸命務めてきたので、実は価格というものあまり意識したことがない。西米寺では、副業はしない、スポンサーを探さない、寄付金を強要しない決めており、活動資金は純然たるお布施収入とそれに準ずる収入だけだ。しかし、お布施の金額をこちらから伝えるようなことはない。お尋ねがあれば一般的な価格をお伝えするが、無理しないように必ず一言添えて最終的にはすべてお任せしている。

時代と共にお布施の金額に変化が見られるのは事実だが、目安としてお伝えする一般的な価格を高いとするか安いとするかがその人次第であるように、時代に即した価格を低価格と捉えるか適正価格と捉えるかも自分次第ではないだろうか。その捉え方によって、提供している商品やサービスの価値も決まってくる。まずは現状を特別視せず、今あるものを当たり前として受け入れることだ。

低価格競争への取り組みは、数字の上での対策ではなくハートにある。私たちはこれまでの姿勢を変えることなく、当たり前前に感謝することを忘れずにやっていきたい。

## 「消費者目線の『価値』に近づける」

株式会社はせがわ  
商品部部長 斉藤叔雄 氏



低価格競争は、長引くデフレによる買い控えと個人消費の下落によるものだが、全ての産業が低迷しているわけではない。実際、生活必需品である食品や通信費などに対する消費は積極的だ。一方で、それほど切迫した必要性を感じないものに対しては、最低限の機能と品質を満たしてさえいけばできる限り安く済ませようとする傾向にある。

仏壇に関しても同じだ。私たちは伝統的な仏壇があることで生活が豊かになると思って販売してきたが、今の消費者の意識とは差があると思っている。昨年の仏壇の販売実績を見ても、販売数こそ年間3万本と上昇傾向を保っているものの、購入単価は下がり低価格帯のニーズが拡大している。これは、事業者が考える価値と消費者が考える価値が乖離していることだろう。

今後収益を上げていくためには、まず消費者の立場で商品の価値を見直していくことが必要だ。商品も店舗も販売方法も、時代に合わせた変化していかなければこれ以上の成長はない。当社はこれまで関連商品の売りに注力して新規出店を控えてきたが、来年にかけて新規店舗を増やし、販売方法も刷新する。加えて、時代に合った大きさや素材、形の仏壇を作り、消費者の購買意欲の変化を見ていく予定だ。検討から購入へと移ってもらえる商品を増やしていくために、今できる取り組みを精一杯やっていきたい。

## 「消費者に選ばれる、付加価値の高い商品の開発が鍵」

株式会社サクセスロード  
経営研究所 若佐香澄 氏



低価格競争を引き起こす要因としては、需要の減少や供給過多、少子高齢化による人口構造の変化、商品のコモディティ化などが挙げられる。特に商品が同質化して差別性が少なくなったことは、お客様の「同じような商品ならできるだけ安く買おう」という心理を呼び起こし、競合他社に勝つために価格を下げざるを得ないという流れを生み出した。

飲食業界で例を挙げると、割引クーポンという戦略を打ち出したマクドナルドは集客面で一定の成功をおさめたが、ブランドや商品へのこだわりが薄い「価格が購入の決定因子となる消費者」が増えたために収益の低下を招いた。一方でスターバックスは、商品と共にくつろぎの空間を含めた「体験」を販売することによって、「価格が高くても価値を購入する消費者」を増やして順調な成長を遂げている。

小売業界やアパレル業界などで低価格を打ち出している企業も、明確なターゲット層を設定して新たなサービス展開に取り組んでいるのを見ると、もはや「価格だけ」で勝負する時代は終焉を迎えたと言えるのではないだろうか。

ターゲットとなる顧客の思考や志向にあっていること、お客様の欲求が改善されるソリューションがあること、「これを購入するならここしかない」と思わせるデスティネーション性があること、ライフスタイルの変化を捉えていること。企業はこうした条件を満たす付加価値の高い商品を開発し、率先して消費を創造していくべきだ。