

“売りたいもの”ではなく、“お客さまが求めるもの”を提供する

事業承継を進めた“学ぶ姿勢”

— 2023年10月に社長に就任されたと伺いました。おめでとうございます。

諸田氏 ありがとうございます。実は、さらばし主権の次世代経営者スクールに参加したことが、事業承継が進むきっかけになりました。

セミナーで得た学びや気づきから、先代に「萩原の事業承継についてどう考えているんだけど、どう思う?」と初めて相談したのです。すると、先代も「半年間で事業を譲る」と、一気に事業承継モードになり、トントン拍子で話が進みました。

— 何が先代社長の心を動かしたのでしょうか?

諸田氏 一番は、私の考えや発言に説得力、そして覚悟が備わったことではないでしょうか。

セミナーでは、財務や経理、マーケティングといった経営に必要な知識やスキルから、経営者の心得まで

リジナル性、安定供給、品質や価格での優位性を確保してきました。

「萩原の葬儀用品はいいよ」と認めてくださったお客さまの口コミが、新しいお客さまの獲得につながり、東京だけではサービスの提供に限界があるから、福岡に拠点をつくる、大阪にもつくる、といった形で徐々に拠点が広がっていったのです。

現在は全国五つの拠点に約30名の営業スタッフがおり、お付き合いのある葬儀社さまは約2000社以上で、全国各地の多くの葬儀社さまにお取引いただいています。

— 素晴らしいですね。今後業績を伸ばしていく鍵も、やはり商品力でしょか?

諸田氏 そうですね。ただ、昔と今とで、萩原の商品力の意味合いが変化しています。

昔は、葬儀の形が基本的には決まっていた、いうなれば毎回の葬儀社さまからも同じ商品が必要とされてきました。それに対して、良質なものを安定的に提供し続けられるのが

ご遺体に着せる仏衣から、棺、祭壇、霊柩車、仏壇まで、葬儀社が使うさまざまな商品を製造販売する萩原。創業から137年。時代が変化し葬儀の形が変わっても、業界のトップランナーで居続ける同社の新社長に、今後のビジョンを聞いた。

株式会社萩原
代表取締役社長

諸田徳太郎氏

幅広く学びました。その内容を逐一報告していましたから、学ぶ姿勢も認められて、「会社を譲ろう」という考えになつてもらえたのだと思います。

2012年に、証券会社の営業を経て萩原に入社し、2023年まで常務として営業で全国を飛び回っていました。その十数年の間、先代から事業承継の具体的な話が出ることはなかったのですが、本当によいきっかけになりましたね。

— 137年続く老舗企業を引き継ぐことの重圧も大きいのでは?

諸田氏 プレッシャーはありますね（笑）。一方、137年の間に多くの葬儀社さまと仕事をしたおかげで、いまは全国にお客さまがいます。葬

儀用品の製造販売会社として、葬儀に必要な商品は1から10までワンストップで提供できる仕組みも、長い年月をかけて構築できました。

また、日本の死亡人口は2040年まで上がり続けるため、今後市場の成長が見込める業界であったりと、恵まれていると感じることがたくさんあります。

プレッシャー以上に、ここまで萩

原に携わってくれた人たちへの感謝が大きいですね。この恵まれた環境にあぐらをかくことなく、会社を伸ばしていくことが社長としての自分の役割だと思っています。

時代とともに変化する“商品力”

— 全国にお客さまがいますが、商圏の拡大に多くの中小企業が苦戦しています。御社は、なぜそれができたのでしょうか?

諸田氏 一言でいえば商品力です。創業当初から自社工場を持ち、自社で商品開発をすることで、商品のオ

萩原の商品力であり、強みでした。

商品の開発も自社発案がほとんどで、「こういう商品をつくったから売ろう」と、自社が売りたい、売れると思った商品を全国の営業スタッフが葬儀社さまへ販売する、というスタイルでした。

しかし、時代の変化とともに葬儀の形は大きく変わっています。白と黒だけだった「悲しみの葬儀」だけでなく、カラフルなお花や祭壇を用いた、華やかなお別れのセレモニーなど、さまざまな葬儀の形式が生まれているのです。

葬儀の形が多様になれば、当然、求められる製品も多様化します。全国にいる営業スタッフが葬儀社さま、葬家さまのニーズをしっかりとリサーチして、商品開発部と連携し、多様なニーズにお応えする商品を提供しています。

いまの萩原の商品力は、お客さまの多様化するにニーズに応える付加価値の高い商品を開発し、そして提供するを意味します。

——具体的に、どのような商品を開発しましたか？

諸田氏 例えば、当社のヒット商品の一つ「お別れ窓」という棺です。棺を閉めたあと、火葬炉に入る直前でも、お顔を直接見たり触れたりできるのが特徴です。

一般的な棺には「天窓」といって、故人のお顔が見えるよう窓がついているのですが、通常ここには厚手のフィルムやアクリル板がはめ込まれており、棺が閉められたあとは直接お顔を見たり触れたりできません。しかし、「お別れ窓」は、このフィルムをスライドして開けられるように設計されています。

故人とお別れをする最後の最後、



一番のヒット商品「お別れ窓」。

した。

137年で培った全国に広がる販路を活かすことで、社内スタッフのみならずお客さまとも一緒にやって業界に新しい製品やサービス、ムーブメントを起こしていけるのも、萩原の強みの一つですね。

**多様化するニーズを捉え
付加価値の高い商品を提供する**

人を大切にしたい経営をした

——社長になられて数カ月が経ちましたが、いま感じている経営の課題などは？

諸田氏 一つには、人材の定着です。特に、当社の営業スタッフはどうしても出張が多くなります。例えば東京の営業所から長野県へ出張したり、大阪の営業所から四国まで5泊6日、ホテルを転々としながらお客さまを

訪問する、といった具合です。その結果、営業スタッフは家を空けることが増え、家族との時間が減ってしまうなど、日常生活に負担がかかり離職するというケースがあります。

それ以外にも、当社の事業の意義や仕事のやりがい社員にきちんと伝えられていないことが、離職につながるというとも感じます。企業理念の浸透は重要な課題で、いままさに改革に取り組んでいるところです。

——諸田社長が掲げる理念とは？

諸田氏 第一に、社員の物心両面の幸せを追求すること。第二に、お客さまの利益に貢献することです。以前は「お客さま第一主義」の一つだけだったのですが、社長就任を機に一新しました。なぜなら、社員が幸せな状態でなければ、上質な製品やサービスの提供はできないからです。

また、この変化の激しい現代社会に、次から次へと社員が代わってしまっただけでは、その変化に対応するだけの力が会社に蓄積されません。それでは会社の持続、発展は難しいでしょ



営業機会の一つが、年に数回行われる展示販売会。カラフルで華やかな萩原のブースは、新開発の製品を展示していることもあって、多くの関係者が足をとめるという。



売上の50%以上は、棺や仏衣といった消耗品。昔は売上の大半を占めていた祭壇は、全体の5%未満だ。





“社員の幸せ”が、
上質な製品や
サービスの
提供につながる

う。いかに人材を定着させ、社員と会社が一緒に成長していけるかが大切であり、そのためにも社員の幸せの追求を続けていきます。

——人を大切にする経営、ということですね？

諸田氏 まさにそうです。もちろん、社員だけでなくお取引先さまも含め、当社に関わるすべての人を大切にす
るとというのが、私の経営方針です。

ただ、「社員を大切にす」というのは「社員を甘やかす」とは違います。利益を給与に還元していくと公言していますが、これまで以上に売上を上げなければ、給与は増えません。

そのため、いままで以上に売上・利益目標をきっちり設定、管理し、毎日、毎週、毎月振り返って、何が足りなかったのか、来月はどうすべきかを考え、PDCAを回しています。なかには、社員の幸せをと掲げているのに、以前よりもしんどいぞ

と感じている社員もいるかもしれませんね（笑）。それでも「頑張れば成長できる」「頑張った分還元されるんだ」と、物心両面での幸せは実現できるのだということを実感してほしい。就任直後のいまが、まさにそれを証明する時期だと思って、私も必死に取り組んでいます。

今後の戦略は、よそ見をしないことです。まだまだ伸びる業界ですから、脇目を振らず葬儀業界で邁進します。老舗の萩原も、まだまだ伸び代があります。2倍、3倍と大きくしていきたいですね。

株式会社 萩原

【本社】東京都墨田区本所 4-8-5

【創立】1887年

【従業員数】100名

【事業内容】冠婚葬祭用具・用品の卸売

きらぼし銀行 神田支店会員

東京・浅草仏壇通りにある三善堂は、萩原のグループ会社。諸田氏は常務を務め、父の邦義氏が代表取締役を務める。