霊園業のモデル利益計画

中小企業診断士
野﨑　芳信

#墓地 #霊園 #SWOT 分析

I　業界の概要

❶ 墓地・霊園業の概要

⑴　墓地・霊園業とは

墓地・霊園業とは，日本標準産業分類では，その他生活関連サービス業(中分類)，火葬・墓地管理業（小分類），の細分類（7952）である。墓地の管理を行う事業所で，霊園管理事務所，納骨堂が含まれる。ペット専門の事業所も注目されているが，産業分類上は，犬猫霊園管理事務所として別分類となる。

根拠法は，「墓地，埋葬等に関する法律」で，墓地とは，墳墓を設けるために，墓地として都道府県知事の許可を受けた区域で，納骨堂とは，他人の委託を受けて焼骨を収蔵するために，都道府県知事の許可を受けた施設をいう。平成24年以降管理権限は市に移管されているところも多くある。

霊園の法的な定義はないが，一般的に広い敷地に公園的要素を取り入れ，宗教・宗派に関係なく利用可能な墓地のことをいう。

墓地・霊園業は，開発から墓地区画の販売，墓地・霊園の管理に至る一連の事業である。永続性，非営利性の観点から経営許可の権限は原則として都道府県から市町村に与えられる。

⑵　業種の制約と経営主体による分類

霊園業は，他の終末期事業同様，生きている人は，いずれ誰もが必要とするサービスであり，公共的業務として位置づけられている。墓地業は特に，永続性が求められ，民間では経営できない。また，社会慣習としての家制度や，法律や条例などの法的制約を受ける。

団塊世代以降の世帯主は，田舎の墓に入りにくく，かといって既存の宗教施設の墓地には余裕がなく，都市圏に新たに開発された霊園に墓を用意する行動を余儀なくされている。地方自治体だけでは開発が進まないため，宗教法人，公益法人に限り開発許可が与えられた。

昭和23年の東京都立小平霊園をはじめとして，大規模霊園開発が始まった。経営主体・管理主体により霊園を分類すると図表－１のようになる。直営以外の霊園業者は，管理委託の

●図表－１　経営体による墓地・霊園

	経営主体	開発主体	運営（管理）主体
共同墓地	地域の共同体	地域の共同体	地域の共同体
寺院墓地	宗教法人	宗教法人	宗教法人
公営霊園	地方公共団体	地方公共団体・民間	地方公共団体・民間
民間霊園	宗教法人・公益法人	公益法人・民間	公益法人・民間

みを受けることになり，収益面で制約を受ける。

墓地・霊園は，公的な経営体が営むことで，公共性・公益性，永続性，非営利性が守られ，中でも民間霊園では，民間の知恵や人材が入るため，自由競争による工夫されたサービスを受けることができ，参加する民間企業は，法外な利益を得ることはできないが，努力に応じた安定した収益を得ることが可能である。従業員も業務内容から社会的な意義を感じ，利用者との交流で働きがいを得られる職場を確保できる。

❷ 市場規模

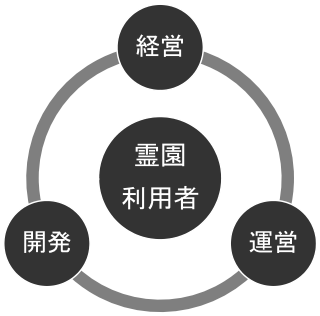
火葬場，墓地・霊園業の市場規模については経済産業省令和３年経済センサス活動調査報告書で，事業所数976,従業者数6,081,売上高76,353百万円となっている。（平成28年は事業所数855,従業者数5,016,売上高64,772百万円），また，厚生労働省衛生行政報告例で，令和３年の墓地の数は870,705か所，納骨堂の数は13,297か所。（平成13年墓地877,726か所，納骨堂11,687か所）

❸ ビジネスモデル

2000年に厚生労働省が発した指針により，運営会社のあり方は定まった。（担い手（主体）の詳細は図表－１のとおり）

墓地経営・管理については，厚生労働省生活衛生局の指導監督下にある。従来都道府県の団体委任事務として行われてきたが，地方分権法施行に伴い，2000年に地方公共団体が自らの責任において行う「自治事務」とされた。20世紀末に，墓地を経営する公益法人が，目的外事業に関与し経営破綻する事例が多数生じたことから，2000年12月６日付けで，厚生労働省生活衛生局長名の，「墓地経営・指針等について」で以下の内容が示された。

●図表－２　墓地・霊園業俯瞰図



⑴　経営主体に求められること

利用者は，死後の居場所として経営管理が平穏に行われることを求めているので，経営者は利用者を尊重した高い倫理感が求められる。

経営主体は市町村等の地方公共団体が原則で，地方公共団体側にできない事情がある場合，公共性の保たれる宗教法人・公益法人等に限られる。

⑵　開発主体に求められること

開発主体の計画は，墓地埋葬法施行規則，各都道府県条例に則ったもので，墓地の設置場所が周辺との調和に配置されており，墓地の構造設備が計画基準を満たしていること，安定的な経営管理計画と基本財産を持っていることが求められる。墓地使用契約は，明確で，料金・使用期限が利用者に十分な説明がなされる必要がある。

⑶　運営（管理）主体に求められること

管理業務の委託については，管理業務委託契約で，いかなる内容について，どこに委託するかを明確にし，監督庁に事前報告する。管理者は墓地を適切に運営する責任者の立場にある。本件論考の対象は，開園後の運営会社とする。

❹ 外部環境要因

⑴　機　　会

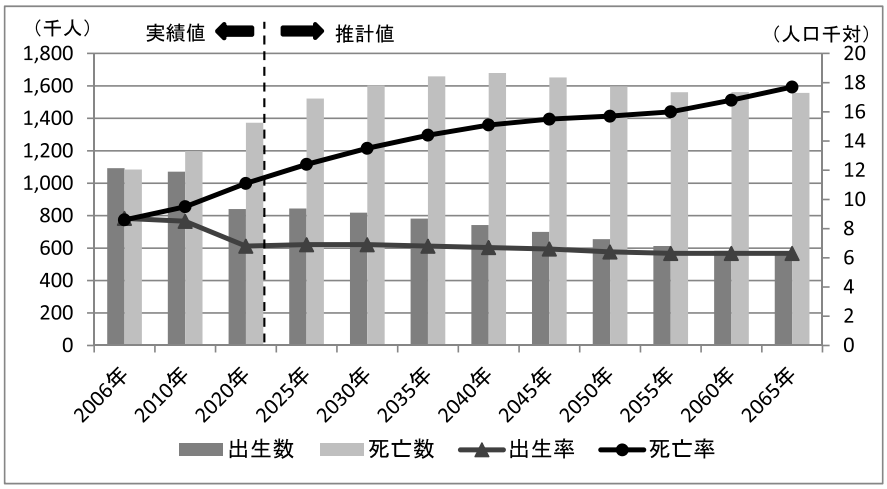
供給量・需要量から機会を検討した。まず経営主体は，地方公共団体が減少し，民間霊園も許可が下りにくく，参入障壁は今後も高まる。増設可能な余地を残す霊園に機会がある。

●図表－３　墓地及び納骨堂の経営主体別推移

年度	総数		地方公共団体		公益社団・財団法人		宗教法人		個人	その他	
	墓地	納骨堂	墓地	納骨堂	墓地	納骨堂	墓地	納骨堂	墓地	墓地	納骨堂
2001年	877,726	11,687	35,232	775	828	70	57,555	6,910	696,750	87,361	3,932
2006年	867,925	11,860	32,238	714	630	82	57,635	7,230	675,010	102,412	3,834
2011年	878,295	11,926	30,722	704	560	126	58,382	7,695	691,542	97,089	3,401
2016年	870,412	12,440	31,367	743	584	92	58,056	8,637	702,214	78,191	2,968
2021年	870,705	13,297	30,208	755	585	96	58,743	9,466	708,893	72,276	2,980

（出典）　厚生労働省「衛生行政報告例」（各年次を転記）

●図表－４　死亡数の推移と出生数の推移

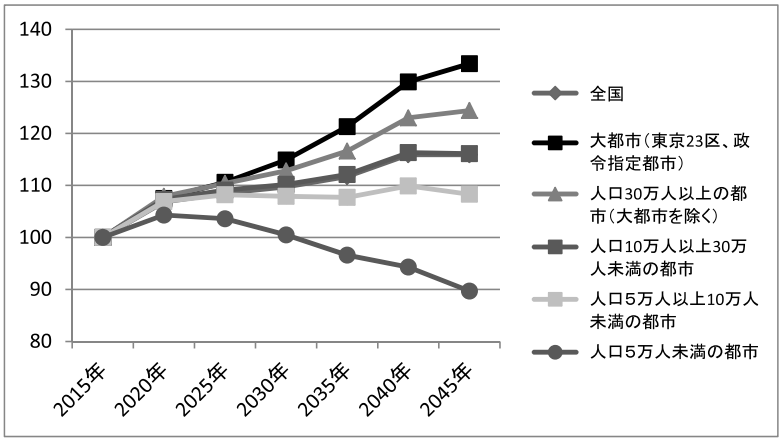


（出典）　令和４年度高年齢社会白書

図表－４のとおり，死亡者数は2040年まで増加を続け，墓地・霊園の新規契約ニーズは高い。

都市規模別高齢者指数は人口５万人未満の都市より人口５万人以上の都市の方が年々高齢化率は高くなっていく。都市に墓を持たない世帯の霊園取得ニーズは増えるが，候補地の周辺地主の反対傾向の制約から，墓地・霊園の供給は細っている。（図表－３　参照）

●図表－５　都市規模別高齢化率



（出典）　令和４年度高年齢社会白書

⑵　脅　　威

墓地の数は中国・関東甲信越に多く，納骨堂は九州・北海道に多い。必ずしも人口とは連動していない。遺骨の扱いは各地域千差万別で，墓地管理の分析には確認が必要である。

PEST 分析で外部環境の内の霊園業界全体に対する脅威を分析する。

厚労省の規制で公共性が求められる。特にはサスティナビリティ視点の制約が強化される。

核家族化で，霊園利用者の払える平均金額が低下した。管理料の支払い能力が低下する。

遺骨の大量発生で，東日本にも，小さい骨壺，遺骨の整理の問題が入ってくる。

近さ便利さを求める。カード出入の立体倉庫に小型の骨壺を入れる納骨堂が増えている。

Ⅱ　モデル企業Ａ社の概要

❶ Ａ社の沿革

Ａ社は，関東圏に所在する墓地管理会社である。現在，宗教法人・公益法人から２か所の霊園の管理委託を受け，各宗教法人が集めた埋葬者のお世話をしている。

⑴　創業からの業務

先代は，家業の植木屋を営んでいた。地元に進出したゴルフ場会社の求めに応じ，植栽全般の業務を受け負い，1975年造園土木会社として設立した。バブル時代は，多くのゴルフ場管理を手掛けてきた。しかし，バブル崩壊を経て，委託元を含め多くのゴルフ場が，コース管理会社を内製化することになったため，同業務から撤退を余儀なくされた。

程なく，東京に本部のある宗教法人が，公園式霊園経営を手掛けることになり，買収した地主からの紹介により，2000年に霊園の総合管理を請け負うことになった。

⑵　本 件 事 業

開発資金は宗教法人が拠出し，宗教法人の作成した事業計画の下，県の指導を受け，公共性の高い事業として開発が進行した。土木工事は大手ゼネコンが担当したが，造園工事の施工は当社を交えた協議で進めた。経営は仏教系の宗教法人であるが，お墓の利用者の宗教は無宗教も含め受け入れており，多目的施設で法要も可能である。園内の施設は，各自に割り当てられた祭祀スペースを除き立ち入り自由としている。

区割り・長期販売計画から募集・法要の手配は宗教法人側で実施，A社の役割は受託契約に基づいた管理業務のみである。紹介実績があれば，相応の対価は得られる。清掃・防犯・防火には十分に気を配っている。永続性の目的のためであれば，造園土木業・お墓整理・遺品整理など一定の収益性が見込める事業を手掛けることに問題はない。

❷ A社の事業概要

A社の概要は，図表－6のとおり。母体である造園土木の業務経験を生かし，広い庭園には，花木が植えられ，芝生と四季の草花の庭園は，周辺で評判になっている。

従業員は，公共的な意義のある仕事に働きがいを感じ，自己研鑽に余念がない。来訪者からは，接客態度は好評である。なお，施設の資産負債は委託元のものである。

❸ A社の収益状況

当社の施設運営管理が好評のため，首都圏の霊園不足を憂いた別の宗教法人が，新たに開発する案件に開発段階から協力し，委託契約を2010年に締結，事業を拡大した。
売上の大部分は，委託元からの契約に基づく委託料である。今まで，安定した契約を受け，従業員の教育投資にも力を入れてきた。コロナ禍前には，庭園部分の季節ごとの花園が評判を呼び，有料であるものの，園内ににぎわいを招き入れた。

❹ A社のSWOT分析

コロナ禍を受けて，利用者が全く来なくなる経営環境激変の恐ろしさを感じた。公益性が

●図表－6　A社の企業概要

会社形態	株式会社
設立	1999年
資本金	30百万円
従業員数	50名（正社員10名，パート40名）
所在地	関東の中核都市の郊外平地林地域
事業内容	墓地管理（宗教法人と受託契約）
霊園数	２霊園（公園墓地）
管理面積	500,000㎡×２
施設	墓地，納骨堂，庭園，会食・多目的建物
売上高	300百万円

●図表－7　収益状況

科目	金額（千円）
売上高	300,000
売上原価	108,000
売上純利益	192,000
（粗利益率）	64%
販売管理費	162,000
内人件費	114,000
内教育費	20,000
営業利益	30,000
（営業利益率）	10%

求められ，儲けに走らないことを良しとする考え，良い霊園作りを心がけてきたが，財務体質を盤石にして利用者の視点で改めて事業を見直す必要を感じた。

まず，A社の現状をSWOT分析した上で，経営戦略の再検討を行った。

(1) 強　　み

・従業員それぞれの専門性が高い

植木職人は，比較的自由に研鑽を積み，スキルが高い。受付は，開業時から委託元・利用者の高い要求水準をこなし，利用者・外部第三者の評価も高い。

・手入れに裏打ちされた豊かな自然が存在する

バブル崩壊で行き先を失った全国各地の名木入手ルートを確保し，春の花，夏の緑，秋の紅葉，冬の枯れ木の四季の変化を楽しむことができる。草花も季節ごとに自作の花壇を彩っている。ゴルフ場の管理経験から，低農薬の芝生管理を実行している。コロナ禍前には，SNSで高評価を受け，多数の訪問者が訪れている。地域の住民にも可能な限り有料で開放している。

・周辺人材が豊富に存在する

もともと地元密着の会社であり，委託元の希望により，外注は地元企業優先としている。地域との連携も円滑にされており，災害非常時の防災・避難訓練も実施している。

・情報発信力がある

最初の霊園開園時に入社した新卒者が，情報系の学校を卒業しており，メール・ホームページ・ブログ・YouTubeなど多様な媒体を使い，媒体の特性に応じた発信を実施している。

(2) 弱　　み

・施設利用者が少ない

規模と内容に比べ，利用者が少ない。契約者の来訪回数を増やす仕掛けが求められる。公園部分が来訪経験のある人には好評だが広くは知られていない。地域の住民，海外からの来訪者を受け入れる仕掛け作りで，委託元との協議が不足している。

・施設からの交流行動が弱い

彼岸，花祭り，盂蘭盆の行事は定期的なもので，参加率は高いが，地域貢献活動や地域おこしイベントに参加しても，利用者を巻き込んでの活動にはなっていない。次の世代も契約維持される仕掛けが欠けている。

・関係者間の情報共有が乏しい

小さい組織なので，他の組織で何を実行しているか程度は理解しているが，委託元の意向や，業務上の課題について共有されていない。

・職種が多く（利用者接客，植木職人，行政対応，リーガル，総務），交流が少ない

組織ごとに仕事が完結することもあり，交流の必要性を感じることが少ない。

(3) 機　　会

・コロナ禍後の家族で集う機会が拡大している

利用者の集いの新たなニーズを取り込むきっかけになる。

・サービスに対するニーズが多様化している

時代の変革期には，新たなサービスのニーズが生まれる。A社全員が一丸となって取り込んでいく必要がある。

・自然を親しむ機会が拡大している

家に閉じこもっている時期から，外に出て自然に親しめる機会が拡大している。

・SDGsの中の持続可能性に深くかかわっており，環境意識が高まっている

施設内で完結できる仕組みとして，食品残さ削減・落ち葉の堆肥化，グリーンエネルギー利用がある。

⑷ 脅　　威

・利用者ニーズの変化に追いついていない

各地の地方公共団体はアンケート調査を実施している。結果は地域性を含めニーズを追う材料になる。委託元と共同で利用者アンケートを実施し，永代供養より30年とか50年の期間限定使用のニーズが高まっていることが明らかになった。

・委託先の意向によって契約が継続しないこともある

どんな関係でも，契約である限り解除されることがある。

・リモート法要の動きがある

家族関係の希薄化など社会慣習の変化，親族の付き合いのあり方の変化次第では，リモート化もある。

・新たな視点を持った他業種・他業態からの参入

人口の多い都市部では，高齢化が続くので現在のビジネスモデルは持続可能だが，既に高齢化が最終段階に至っている地方では，冠婚葬祭業者の人手不足から，葬儀・法要・親族宿泊等のワンストップ型を余儀なくされ，ホテルを経営する企業体が参入する動きがある。

Ⅲ　A社の課題と改善の方向性

❶ A社の課題

コロナ禍を経てのA社の取り組むべき最重要課題は以下の2点である。

⑴ 委託契約の長期的維持

一度携わった霊園管理業務であり，利用者・委託元のニーズがある限り継続していくべき公共サービスである。長期に及ぶ業務であり，いかなる環境激変にも耐えうる経営基盤を築くことが第一の課題である。

⑵ 企業価値の拡大

みだりに利益追求してはいけないという，厚労省の指導ではあるが，長期的に事業を継続

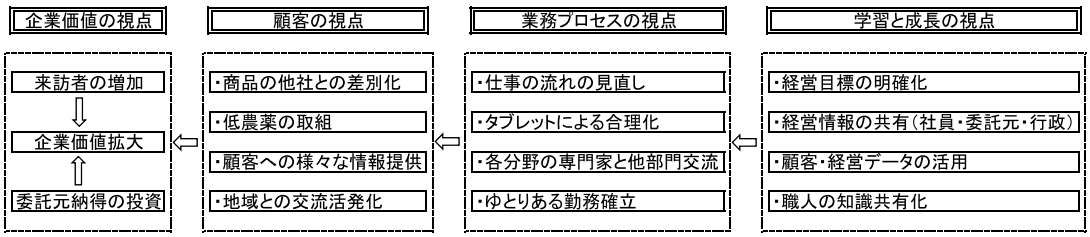
●図表－8　課題・改善の方向性を示したクロス SWOT

<table>
<tr><th colspan="2"></th><th>機会</th><th>脅威</th></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>・コロナ禍後の家族で集う需要の拡大
・サービスニーズの多様化
・自然と親しむ機会拡大
・SDGs の流れで健康意識が強まる</td><td>・利用者ニーズの変化
・委託元の意向で契約継続されない
・リモート法要の動き
・新たな視点を持った他業種の参入</td></tr>
<tr><td rowspan="2">強み</td><td rowspan="2">・従業員それぞれの専門性が高い
・手入れに裏打ちされた豊かな自然
・周辺人材が豊富
・情報発信力あり</td><td colspan="2" rowspan="2">【改善に向けた方向性】
＜経営目標の明確化と実行＞
◇施設来訪者を増やし，利用者との繋がりを強化し，契約維持を図る
・導入したタブレットで顧客売上情報の共有
・提案 BOX・日々の交流報告を，新たな商品開発につなげる
・新たな取組を多様なツールで情報発信する
◇価値を上げる投資を実行する
・導入したタブレットで，仕事の流れを抜本的に見直す
・経営データを共有する仕組みを作り活用する
・SDGs の視点に立った投資の実施
・従業員への投資は企業価値を高める</td></tr>
<tr><td rowspan="1">弱み</td><td>・施設利用者が少ない
・施設からの交流行動が弱い
・関係者の情報共有が乏しい
・職種が多く，交流が少ない</td></tr>
</table>

する使命を実現するためには，一定の収益を確保していかなくてはならない。本来担うべき地方公共団体は，住民から税の徴収という形で事業継続を実現できるが，民間の受託者は，自らの努力で実現すべきである。このため，企業価値の拡大という尺度で利益計画をまとめた。

Ⅳ　課題に対する改善策

●図表－9　改善策の BSC



❶ 施設来訪者を増やし，利用者との繋がりを強化し，委託契約維持を図る

安定した活動資金を確保するには，管理件数を増やしていくことが第一歩になる。現在の委託元の営業力に依存しているだけでは，A 社の価値は管理能力の果実に依存することになる。利用者との繋がりを強化することが，委託契約維持の大きな力になる。また，会議のリモート化も実行して販売管理費削減策を提示する動きも考えておくことが必要である。

「利用者家族は霊園家族」など共同体意識を高める仕掛けを構築する。委託元の永代供養契約増加に努め，現在の利用者の次の世代も契約維持されるよう，一族揃っての利用促進を図る。契約内容を常に実現しているか，自己分析していくことが大切である。とは言っても，

前触れなしの解約はよほどのことがなければありえない。契約解約の阻止は，日々，委託元との接点のある担当者，経営陣の役割である。

⑴　導入したタブレットで顧客情報の共有

法令に反しない手法で，顧客情報を収集し，関連部署間で共有し，接客・情報発信に活用する。

⑵　提案 Box，日々の交流報告を，新たな商品開発につなげる

利用者のニーズは，直接収集するのが重要である。設置した趣旨を掲載した提案ボックスの活用で，施設側の意図を明示する。日々の利用者との交流報告を共通情報として収集する。記載ルールを明確にし，回答すべきものは，公開の場で発表する。提案をヒントに，利用者への新しいサービスを提供する。新規相談者は，田舎の墓じまいが課題となっている。委託元は全国にネットを張った宗教法人で，現地専門家を交えリモート打ち合わせを活用する。

⑶　新たな取り組みを多様なツールで情報発信する

新たな取り組みは，来園時・SNS・委託元経由で利用者に発信するとともに，委託元とも協調して利用者候補に届くようにする。また監督官庁にも積極的に働きかける。

❷ 企業価値を上げる投資を実行する

これからの企業価値創造には，物の投資だけでなく，従業員の知的財産に投資していくことが有効であり，委託契約の趣旨に沿った活動である（当然，事前了承は必要）。一般的には，利益を追求する組織であれば，投資効率を考えて同じ活動を実施する。日本の失われた30年は，あらゆるところで，このような投資が足りなかったといえる。

⑴　導入したタブレットで，仕事の流れを抜本的に見直す

利用者情報は，利用者の流れを把握するのに有効である。来場時にタブレットを渡し，タクシーやゴルフ場の電動カートについているタブレットサービスの手法（注文が想定されるメニューと施設側のニュースをホーム画面に交互に流し，移動情報・サービス利用情報を収集する）が意味を持つ。

従業員用タブレットは，各々１台用意し，自らの業務の洗い出しに使う。それを基に毎年の目標・実績・評価を上司と面談し，評価・次年度目標を決定する。個別業務内容で動作に関わるものは，社内 YouTube に記録して，毎年の仕事のチェックに使う。タブレットやスマホに親しんでいる層には使い勝手が良い。

最初の利用については，外部専門家の活用が必要である。成功すれば外部からの受注につながる。

⑵　経営データを共有する仕組みを作り，獲得したデータを基に分析した結果を共有する

この事業は，現場に依存した仕事であり，霊園ごとに別会社で運営した方がベターである。現在，総務や経理業務はフリーソフトも活用でき，部門別管理を共有できれば，個々人が経営者目線で会社の経営内容を把握でき，現在何が課題かをそれぞれ考えることができる。

公的制約がある霊園事業は，従業員全員が経営者目線で会社の内容を知るいい機会になる。

現在の経営者に親族の後継者は存在せず，従業員・委託元が次の経営者・会社のオーナー候補として円滑な承継を進めることができるようになる。

⑶　SDGs の視点に立った投資の実施

誰もが等しく受けるべきサービスであり，サスティナビリティを目指す SDGs と親和性の高い事業である。公園の樹木や草花の管理は，CO_2・農薬削減の活動が期待されており，投資効果も見える化出来る。

⑷　従業員への投資は企業価値を高める

霊園事業であれば，従業員への投資が，利用者満足度向上に繋げやすく，即企業価値を高める効果を生む。まずは業務内容の見える化をし，目標・評価体制を確立する。従業員は，上下・業務間の情報共有から，一段高い目線で業務にあたることになり，利用者のニーズ発見・解決策検討，解決策実現につなげる。

V　改善後の利益計画

●図表－10　今後の利益計画　（単位：千円）

	直近期		1年目		2年目		3年目	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上高	300,000	100.0%	330,000	100.0%	345,750	100.0%	362,280	100.0%
売上原価	108,000	36.0%	118,800	36.0%	124,470	36.0%	130,421	36.0%
売上総利益	192,000	64.0%	211,200	64.0%	221,280	64.0%	231,859	64.0%
（粗利益率）	64.0%		64.0%		64.0%		64.0%	
販売管理費	162,000	54.0%	181,500	55.0%	190,163	55.0%	199,254	55.0%
人件費	114,000	38.0%	125,400	38.0%	131,385	38.0%	137,666	38.0%
教育費	20,000	6.7%	25,000	7.5%	25,000	7.2%	25,000	6.9%
営業利益	30,000		29,700		31,118		32,605	
（営業利益率）	10.0%		9.0%		9.0%		9.0%	

委託元の営業努力により契約増を達成し，A社の改善策を加えることで，委託元との契約を維持し，毎年５％の委託料アップを実現する。過去20年間安定して１霊園平均10百万円の委託料アップを実現してきた。これからの利用者拡大は，委託元の永代供養契約への誘導や，既存利用者からの新規利用者紹介が主要なターゲットで，委託元への貢献を進める。

加えて，A社現有人員活用の独自の新規事業で毎年15百万円の収益を確保する。まずは利用者や地域の個人邸の庭の整備工事と墓しまい・遺品整理業務で確保する。粗利率は従来同様とする。結果として生まれる営業利益は，企業価値アップにつながる。企業価値アップの使い道は，委託元の所有でない資産への，新たな設備投資と社員の研修費を中心とした人的投資に使うことで，企業価値拡大に繋げる。

〔のざき・よしのぶ〕