

1.2.2. 葬儀業における情報通信技術の導入と選択

:情報化による職能実践と儀礼実践の変容(その3)

田中 大介

1. 問題の所在

筆者は「冠婚葬祭と情報化に関する研究」の総合的なプロジェクトにおいて情報通信やデジタルメディアに関する技術の利用実態に焦点を当てたインターネット班に属し、2021年度から2023年度までの計3ヶ年度にわたって本稿の副題にある通り「職能実践」と「儀礼実践」に調査事項を大別して研究活動を展開した。本稿はプロジェクトの最終年度を括るにあたり、昨年度報告でオンライン葬儀（リモート葬儀）の動向を中心に論じた儀礼実践の情報化に並立させることを目論んで、もうひとつの主要な事項である職能実践の情報化に関する事例情報を提示し、その後に研究活動全体を通じて得た知見に総合的な考察を与えることを主旨とする。まず、これまでの報告においても段階的に論じてきた事項ではあるものの、葬儀業¹の情報化にまつわる全般的な背景状況や論点などを予察として述べておきたい。

2021年度報告（田中 2022:94）において示したように、葬儀業という業態が持つ属性を「情報」または「情報産業」という視点から扱った最初期の議論のひとつとして、村上興匡の論稿「近代葬祭業の成立と葬儀慣習の変遷」（村上 2001）を挙げるができる。村上は「『死』を取り扱う慣習・生活技術を伝承する力」の衰退と表裏一体の関係にある変化として、葬儀業が葬儀の企画運営を請け負うコンサルタントとしての側面を持つ「総合情報産業としての性格」に至った動向を述べているが（村上 2001:145-146）、この見解は同時に設備・物品・労働役務などハード的な要素の提供と差配を中心としていた過去の業態から、ソフト的な要素を重視する傾向へと遷り変わった動向を示唆している。

¹ その後にある村上（2001）の引用も含めて一般的には「葬祭業（者）」の語も広汎に用いられているが、本稿では過去の拙稿との連続性を保つことに加えて、日本標準産業分類の表記に倣うことを目して「葬儀業」の語で統一する。尚、日本標準産業分類では冠婚葬祭業（小分類 796）の中に葬儀業（細分類 7961）と冠婚葬祭互助会（細分類 7963）がそれぞれ含まれるものの、本稿の議論では特に両者を区分せず、必要がある場合には当該箇所而言及する。

一方で、このソフト的な要素という事柄はたしかに情報通信技術との親和性が高いものの、村上による前述の指摘は明治大正期から昭和高度成長期に至る葬儀業の近代史を大局的に捉えたものであって、今日の我々が想起するような1980～1990年代以降の情報通信技術の浸透、特にインターネットをはじめとする技術とそのリテラシーが社会生活の基盤となっている状況を特に意識したものではないとみることもできるだろう。だが、他の業種にも増して現代の葬儀業がそれらの技術を内包したソフト的な要素を業態の基軸として意識するようになった潮流は紛れもない事実であり、そのことはたとえば以下の言明からも察することが可能である。

(前略)究極的には市場は、遺族の個別のニーズに基づいた一括した対応、さらには事前事後におけるトータルなサービスを提供でき、短時間で迅速にデリバリできる業者へと吸収されていくであろう。(中略)研究スタッフ、開発スタッフなどソフト部門の人材充実への取り組みを、近年とくに重点的に行っており、葬祭業界が今後、サービス産業化、情報産業化、教育産業化へと向かう時代をにらんで、それに対応する体制づくりを着々と進めている。(石原 1993:66-67)

上記は会葬礼品を含む各種贈答品の製造・開発などを手がけていたセキセイ株式会社の創業者である石原正次²が1990年代前半の時点で示した業界と自社の展望である。葬儀業ではなく関連業種の経営者ではあるが、学術的・歴史的側面も含む葬儀全般の深い知見に加えてインターネットを含む情報通信技術の積極的導入でも知られていた石原が、村上による先述の指摘に先駆けて「個別のニーズ」「トータルなサービス」「サービス産業化」と同一の地平で「ソフト部門」の強化を謳っている点は興味深い。雑駁な比較ではあるが、それぞれ ICT

² 石原は極めて早い段階でインターネットの利用や各種システムの開発を事業展開の一環として推し進めただけでなく、宗教儀礼研究所 (ISIS: Institute for Study of Initiation and Symbolism) と称する独自の研究組織を興した他、すでに1991年の時点で現在のエンディング・ノートにあたる小冊子を葬儀業者が顧客に配布するためのアイテムとして製作している。また、2002年には遺品整理業のキーパーズ有限会社を立ち上げて代表取締役役に就任した (現在は名誉顧問)。尚、セキセイ株式会社は2007年に事業をシャディ株式会社に譲渡したため現存していない。

関連企業の雄である Yahoo の創業が 1994 年、Google の創業が 1998 年である点を踏まえても、新たな技術の胎動を見抜く洞察に長けていたことがわかる。

とは言え、情報通信技術に基づくソフト的ないしは非物質的な要素の具現化は、葬儀サービスとして顧客に提供されるさまざまな儀礼実践のみで発揮されているわけではない。それは顧客情報・流通・経理・労務などの多種多様な情報を取り扱うバックヤード業務の職能実践においても重視されており、こちらのほうが実際には儀礼実践の情報化よりも先行していたという見方も可能である。この点についても筆者は過去の拙稿で予備的考察を概述しているが、とりわけ互助会は経営規模の拡大と事業の複雑化によって増大した情報の処理と管理に対処する必要性をいち早く察知し、すでに 1960～1970 年代の時点で効率的な電算処理を目論んで大型汎用機を自社設置した事例も珍しくなかった（田中 2022:95-96）。この動向は現在からすれば ICT というよりも、むしろ事務作業の合理化や平準化を目した OA（オフィス・オートメーション）に属する動向ではあるが、いずれにせよ葬儀業の情報化を捕捉する上では重要な事項である。

以上の視座を踏まえて、筆者はインターネット班に属しているものの、「情報技術の発達と連動した葬儀業の変化と実情を捕捉する」という主眼に基づき、情報通信技術を特にインターネットに限定せず、電子的・デジタル的な情報の利用と緩やかに措定して、標題の通り調査事項を大きく職能実践と儀礼実践に区分し、互いの動向が相補的に連動していることを前提としつつ並行して調査する方針を採った。この内、後者の儀礼実践については先述の通り昨年度報告でオンライン葬儀に焦点を当てた調査結果を示しているが、次節からはこれまでの報告で提示していなかった前者の職能実践に関する情報化の調査結果を事例研究の形式で示し、その上で総括を付すこととしたい。

2. 技術の使い分け

最初に、東北地方の市街地に本社を置く葬儀社である P 社³に実施した調査の聴取録を以下に参照してみたい。同社の営業圏はほぼ本社のある市区町村か、

³ 昨年度報告で提示した葬儀社の内のひとつ（田中 2023:70-71）と同一であるが、本稿では昨年度と異なり記述の都合上から P 社という名称を付した。尚、筆者の調査では顧客の個人情報が入る場合や倫理的配慮を要する場合などを除き、全ての調査対象から固有名での記録開示許諾を得ているが、本事例に関しては筆者の独自判断により匿名表記とした。

またはその周辺地域に限られており、家族葬から中規模の葬儀に特化した葬儀会館を複数保有しているものの、地場密着型で家族経営の業態である。尚、M氏は代表取締役、そしてM氏の娘婿でもあるK氏は総支配人の立場にあるが、両社とも経営管理と現場業務の双方を手がけている。

K氏：実を言うと私は以前に IT 系の会社に勤めていて、ここに入社してから8年ほど経つんですが、それまでは……というか、それから後も基本は紙（媒体）ベースでの管理ではありましたね。

M氏：とは言っても、（データベースソフトの）Access なんかで部分的に集約はしていて。ただ、以前のお客さんがまた依頼してくれるときは必然的に過去の台帳をめくる、ということ感じではありました。

K氏：今でも、そういう（紙媒体の台帳を基本にしている）感じが部分的にはあるんですけど、それを徐々にカルテ化していったんです。

田中：紙媒体を段階的にせよ電子化していったということですが、顧客管理のありかたとか、何かこう、変わりましたか？

K氏：業務の効率化にはなったと思います。もちろん業務の正確さが増したということもありますが、何はともあれパッと確認はできる、と。

田中：少し突っ込んだ話をしてしまうと、たしかに効率化ではあるけれども、マーケティングというか、販促（販売促進）や利益率向上とかとはまた別次元ではあるというニュアンスですよ。

K氏：そこはたしかに否めません。大々的にシステムを組むというのじゃなくて、既存のソフトを導入するといった次元ではありますから、カルテ化云々というのも「売り込む」ためという感覚とは異なる面もある。

M氏：供花なんかも注文は FAX で受け付けてますね。メールや、あるいはホームページでも受けられるようにすることもできないわけではないんですよ。ただ、そういう感じにってしまうと葬儀の直前にも注文が来てしまっただけで正確さが担保できない。名前も常用漢字でなかったりすると、デジタルには乗りにくい。とすると、手書きの注文書を FAX で送って貰うのが正確で効率がいいということにはなる。

田中：香典については？

M氏：どうでしょう。業界全体を見渡すと、弔問や会葬をしなくても香典を喪主に送金できるサービスが実用化されつつあるという話は聞きます。自分の会社でやるかどうかは別として、今の時代ですからそういうサービスは増えていくかもしれないなあ、とは思っています。けれども、私なんかは特に香典っていうのは仮に手渡しができないにせよ、一筆添えて（現金）書留で……という感覚がやっぱり先にきますね。⁴

上記の内容はK氏・M氏ともにあくまで感覚的な述懐に留まるものではあるが、筆者が調査した各社の内、とりわけP社のような単一の市区町村を中心とする地場密着型の業態では同様の内容を聞き及ぶことが多く、それらの業態においては一定の共通性が観察されると言ってもよい。

ところで、上記の聴取録ではM氏を補佐して経営の軸にもなっているK氏自身がIT系のキャリアとリテラシーを有していることに加え、「カルテ化」という表現にも見られるように情報を精緻化して質を高め、業務に資するデータベースとして活用しようとする態度は色濃く見受けられるにもかかわらず、業務とサービスの全般にわたって情報化を強く推進したいという考えは特に持ち合わせていないことがうかがえる。一見するとこの点は情報化に対する関心が希薄であり、優先度が低く、かつ業務全体が守旧的・保守的な性向にあるとも捉えてしまいがちであるが、実際にはむしろ情報化によるメリットとデメリットをかなり綿密に比較衡量した末の経営判断である側面が強い。そのことを示す言明として、さらに次の聴取録を参照してみたい。

田中：情報化、というか情報処理という点で言えば、カード決済が増えてきました。業界の大きな流れをみても、以前は壇引き⁵のときなんかは直接「集金」してたのが、銀行振込になって、さらにそこからカード決済が（増加してきた）。

⁴ 2023年3月13日付、録音データおよび速記録より再構成。括弧内は筆者補足による。尚、以降の聴取録も同様である。

⁵ 複数の語義があるが、ここでは葬儀後に喪家の自宅に設けた中陰壇を葬儀社の従業員が片付けて引き取るために訪れることを指している。

M氏：たしかにカード決済は増えましたよね。ただ、うちもカード決済はやってるんですが、本体のセット料金（の支払）に限定していて、おもてなし料金（変動費）については除外してるんですよ。

田中：それはカード決済というか、今後も色々と新しい決済のやりかたが出てくると思うんですが、そういうのに不安を感じてるから……。

K氏：いや、決済……カードに限らず電子決済っていう、それ自体に対する不安とはまた違って。それで言えば、どんな決済でも事後に料金を頂く限りは焦げ付き（支払不能・遅滞）の不安はあるわけで。全体の施行件数のなかで本当に焦げ付きが生じるのは、その内の1%もあるかどうかという程度ではあるんですけど、「このお客さんはちゃんと払っていただけるかな」という不安が生じる場合は往々にしてありますよ。でも、要は単純な話で……。

M氏：今、Kが言ったように焦げ付いちゃうケースは僅かながら存在するにしても、じゃあそういったお客さんがカード決済にすると支払えるのかというと、そうではないんですよ。というのは、そういうお客さんはそもそもカードが使えない（審査が通らない）ので。

田中：ああ、なるほど……。

M氏：だから一事が万事、「使い分け」というのが正確なんだと思います。ちょっと違う話ですが、タブレットの利用なんかも当てはまりますね。うちでは一人のディレクターが一貫して搬送から打ち合わせ、施行に至るまでで担当するんですけど、60（歳）を過ぎた私なんかも場合に応じて（タブレットを）使うときもあるし、年齢が若いお客さんならば、そっち（タブレットの使用）のほうが「いいですね」と言ってもらえることもある。そのあたりは担当のディレクターに委ねてますが、うちのお客さんに限って言えば圧倒的にパンフレットなんかの紙（媒体）で見たいという方が大多数なんです。だからなんでも殊更にデジタルにしようというわけじゃなくて、さっき言った「使い分け」でやっています。⁶

⁶ 2023年3月13日付。

情報化という変化を単線的な「向上」や「進化」などとして論じた場合、たとえば顧客からの支払に関する決済であれば銀行振込よりもカード決済やその他の電子決済のほうが、そして打ち合わせに際しての視覚的訴求であればパンフレットなどの紙媒体よりもタブレットの利用のほうが、いずれもポジティブな変化であるには違いない。しかし、それらを業務上の要請や、もしくは実利的な効用という側面から見た場合、上記の聴取録で提示されている種々の背景も考慮するとP社の「使い分け」という方向性はさほど妥当性を欠くものではないとも言える。この点からも、情報化という事象を表面的な「進んでいる／遅れている」という対立軸で論じることができない葬儀業の特質の一端を観察することができよう。

3. 需要と効率

前述の「使い分け」の判断、すなわち特定の職能実践で情報化を導入するかどうか、そして導入するにしてもどの程度それを推進するかという思考を構成する要素は極めて多岐にわたる。ところで、この「どの程度」という点に関する選択については、前述のP社のような地場密着型の専門葬儀社よりも受注件数や営業圏の規模が相対的に大きいだけでなく、会員管理そのものが業務の中核にある互助会のほうが優先度を高く位置づけている印象が一般的には強い。この印象が実態に沿っているかという点についての検討も含めて、次の事例として昨年度報告でも調査事例を示した株式会社京阪互助センター（以下、京阪互助）の情報化に関する取り組みについて述べてみたい。

京阪互助は会員管理システムと経理システムを中心とする複雑なアーキテクチャ、つまり業務種別に応じた個別のシステムを統御す階層的なシステム構造を有しているが、仕入管理システム・在庫管理システム・発注管理システムなどのように各々のシステムを独立して管理しつつ、それらを全体的に統御するためには専門的な知識と資格を有したスタッフがいないと対処できないと言っても過言ではない。また勤怠をはじめとする雑多な労務管理や、案件の施行管理、そして正確な会計処理が求められる前受金の管理に加えて傘下各社のシステムとの連動なども考慮すると、単にシステム面のリテラシーに留まらない葬儀業および互助会の業務特性を全体的に俯瞰し得る理解を持つスタッフの存在が半ば必要不可欠となっている。そのため京阪互助でも情報化に関する専門

部局としてシステム開発課が設置されているが、ここで同課の室長である筒井正一氏、代表取締役の齋藤強氏、そして葬祭部門を統括する取締役業務部長の河村啓次氏と筆者とのやりとりを以下に参照してみたい。

筒井：実際にはうちのシステムは外部委託している部分もあります。外部委託による会員管理システムを構築したのは……そうですね、今からだいたい10年前のことですね。それまではオフコン（オフスココンピュータ⁷）でやりました。

田中：外部委託している会社は銀行系のシステム（開発）会社ですよね。何か、この会社にしようっていう決め手があったんですか？

齋藤：いや、決め手というよりもね、単純な話で。もともと、うちの会社が、その親会社の銀行を振込の決済で利用していたんですよ。

田中：ああ……なるほど。ただ、システムの話でいうと社内の（業務）管理だけじゃなくて、お客さん対応というのものもあるでしょう。今、話の出た決済もそうですけど、打ち合わせなんかでも何かシステム的な導入ってされてます？

齋藤：タブレット使ってるかどうか、っていう話でしょう？

田中：まあそうですね。

齋藤：そのあたりはね、難しい話でもあるというか、色々と考えなきゃいけないところはあるんですよ。ただ、うちの方針として、お客さんの見積もり（打ち合わせ）の場面では基本的に（タブレットを）使わないという考えを今のところ堅持はしているんです。社内業務は、もうどんどんIT化していく。これは間違いないです。ただ、お客さんの前ではやっぱり、葬儀のプロとしてそれなりに苦勞もしてますよ、という姿を見て頂くという考えで。

河村：実のところ、お客さんから「タブレットなんかの端末で見せてほしい」という需要って、あまりないんです。ただ、社員からの需要はそれなりにあるんですよ。見積もりのときにお客さんが選んだもの

⁷ 大規模なメインフレーム（大型汎用機）と異なり、主に単独の社内業務処理に特化して用いられるコンピュータのこと。専用OSを伴うクローズドアーキテクチャとして、ハードとソフトが一括して導入されることが多い。

をそのまま入力していった、そのまま施行とか経理のシステムにつながれば手間も省けますから。だから、分からないんじゃないんです。今後やる（導入する）かもしれませんし。それでも、まだ「紙で見せる」ほうの需要と信頼感のほうが、少なくともうちのお客さんに関しては勝っているという判断。お客さんの需要なのか、社内の需要なのか、っていうのは大事なポイントじゃないですかね。⁸

最後の河村氏による言明にも示唆されているように、京阪互助では情報化の導入に関する基準を「社内の需要」なのか、それとも「顧客＝消費者の需要」なのかという境界線に置いていることがわかる。同社によれば、基本的に顧客との打ち合わせ時にはアプローチブックという資料冊子を打ち合わせに赴く全てのスタッフに携帯させ、その作成にかなり費用と労力を注いでいるとのことであった。この点は前節で示したP社の事例にも共通するが、情報化によって効率化・合理化を果たすための環境が整っていないわけではなく、また聴取録でも「見積で顧客が選んだサービスをそのまま現場で入力すれば省力化につながる」という効用が意識されているように、経営方針として技術導入を躊躇しているわけではないことは、同社が社内の業務管理において専門部局の設置だけでなく外部委託によるシステム構築まで促進しているという実態からも明らかである。つまり同社が見積で紙媒体の使用を重視しているのは現状維持を選択しているからというよりも、情報化による業務効率の向上や、社内管理の精緻化などを上回る効用があることを経験的に察知しているからであると考えられる。

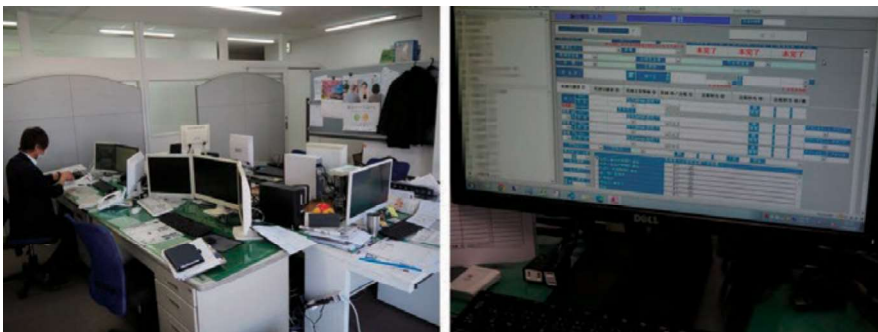


図1：株式会社京阪互助センター システム開発課（左）、施行報告管理システムの画面例（右）、筆者撮影（一部加工）。

⁸ 2023年3月20日付。

一方、この需要と効率という要素は、個別の業務分野における情報化が良質なパフォーマンスを生み出すか否かを是々非々で検討しなければならないという経営上の課題が常に存在することを示唆している。たとえば、前節のP社では葬儀本体のセット価格に限定しているもののカード決済を導入しているのに対して、京阪互助では「カード決済による手数料コストの発生を上回るメリットが希薄である」という理由で葬儀料金の収受は銀行振込に一本化している。逆に、供花注文についてはP社がFAXのみの受付としているが、京阪互助では自社での注文受付の他に全日本冠婚葬祭互助支援協会（全冠協）のポータルサイトである「きよらか」を通じた注文受付の割合も多く、「きよらか」ではカード決済・d払い・PayPayの3方式による支払のみ⁹としているため、結果として供花注文については電子決済を導入していることになる。本節冒頭に、情報化の選択については地場密着型の専門葬儀社よりも互助会のほうが優先度を高く位置づけているという印象が強いと述べたが、実際にはこのように規模の大小にかかわらず情報通信技術の導入については各社ごとの経営方針とその環境に大きく左右されていると言えよう。

したがって同じような規模や業態であっても、情報化に関する取り組みには種々の差異が観察される。さらに別の事例を挙げると、先述のP社および京阪互助と同様に昨年度報告でも調査対象として論じた株式会社レクストは、1990年代に社内業務全体を管理する基幹システムとして「高砂 2000¹⁰」を構築しただけでなく、受電コールセンターにおけるCTI（コンピュータ・テレフォニー・インテグレーション¹¹）、会葬者のワンタッチ受付や会葬者・香典情報の即時一覧作成などを可能にする会葬受付システム、そして業務用スマートフォンの全社員貸与など、業界のなかでも情報化の導入をかなり早い段階で、かつ多方面にわたり推進したことで知られている。ただし、社内業務を統括するシステムの必要性をいち早く認識して迅速に取り組んだ点では先述の京阪互助も同様であるが、顧客との打ち合わせ時におけるタブレットなどの端末利用については

⁹ 2024年3月末時点。

¹⁰ ただし、現在はシステム全体の切り替えを段階的に進めており、高砂 2000に替わる新しい基幹システムが運用されている。

¹¹ 情報通信システムと電話対応業務をネットワーク上で統合し、特に顧客データベースと即時的に連携することで業務の効率化やサポートの向上を果たすための取り組み。

京阪互助とは異なり 1990 年代末から 2000 年代初頭にかけて全社的な導入を推進した。

一方、筆者が他の各社に行った調査では、タブレット・スマホ・ノート PC など各種端末の利用を顧客との打ち合わせ時に導入する際のハードルとして、顧客の個人情報をはじめとするデータ漏洩の懸念を挙げる事例が非常に多かったことも事実である。また、社外での通信機能を可能にする wi-fi その他の環境が整っておらず、通信の容量と速度が低かった過去においては、端末を利用するとしてもあくまでオフライン状態にある「紙媒体の代替」であることに重きが置かれ、端的にモニター上でのサービス内容の視覚化や、現場でのデータ入力などに利点が集約されており、自社の経営努力が届かない通信インフラを基盤とした「情報の即時的・双方向的やりとり」の側面に関してはほぼ等閑視されていた場合も多い。

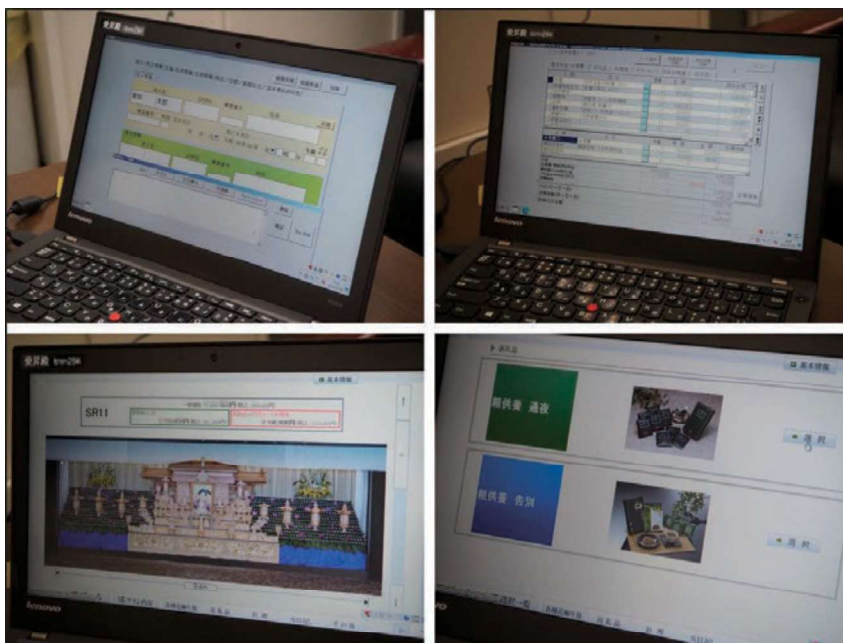


図 2：株式会社レクスト 専用端末による画面提示例、打ち合わせ時の顧客基本情報（左上）、受注見積金額（右上）、祭壇その他のサービス内容のビジュアル提示（右下・左下）、筆者撮影（一部加工）。写真ではノート PC を用いているが、実際の打ち合わせ時に用いる端末としては他にタブレットを用いるケースもある。

これに対してレクストでは早い段階でイントラネットに会員情報や施行情報を格納するなどのセキュリティ対策を講じ、外部との接続を遮断した上で受電の担当者が事前に入力した情報を打ち合わせの担当者が外出先で受信し、その場で受注内容をフィードバックした上で購買や施行のデータを他スタッフと共

有するためのシステムを構築した。これらの取り組みは全般的な情報通信技術の進展に左右される側面が大きいことは否めないが、セキュリティと効率の双方における水準を常に向上させているのは紛れもなく自社の経営努力によるものであり、技術革新によって専門性と複雑性を深める一方の情報通信技術の社会的動向を摂取することが今日の葬儀業における重要な課題になっている一端を垣間見ることができる。

4. 総括

本稿冒頭で述べた通り、最後に総括として3ヶ年度の研究活動全体を通じて得た知見に総合的な考察を与えることとしたい。

まず言及できるのは、葬儀業という業種は全体として見ると情報化を含む各種の技術を導入することに出遅れているわけではなく、むしろ時代の潮流を敏感に察知しながら技術を摂り込んで多様な実践を更新し、創造性を発揮しようとする職業意識が強く観察されるという点である。ともすると葬儀業は職人的技能の領域が業務において多くを占めるという視座で捉えられることも多く、とりわけ儀礼実践に関する多様な業務は文化や慣習という明確に言語化され難い要素とも密接に結びつくため、その特質をもって半ば伝統技能のような範疇で論じられることも多い。筆者としてはこの特質はたしかに存在すると考えており、また否定的な観点を有してはいないが、いわゆる産業化・世俗化批判の文脈を背景として、情報通信の分野をはじめとする各種の先端技術とは相容れない仕事という見立てを与えられがちであることも事実であると言えよう。

だが、たとえば昨年度報告で示したオンライン葬儀の低調な趨勢は、むしろ技術がどのようなパフォーマンスを生み出すのかということ各社が慎重に検討した結果であったという実態からも察せられるように、葬儀業が情報化の技術を等閑視しているわけでは決してない。換言すれば、それは葬儀という出来事をサービスとして提供する際の質を情報化によって担保することが難しいという判断によるものであり、そのことは今回提示した諸々の職能実践にも共通していると考えられる。

したがって、筆者は「文化や慣習を背景とする感覚」と「電子的・デジタルの情報のフォーマット」が相反的な関係にあるとは見なしておらず、逆に業務の内容によっては他業種と比べてもかなり早い段階で、そして多大な経営資源

を注いでいることは今回の事例からも把握することができた。一方、本稿の諸事例で「使い分け」という思考に触れたように、この経営資源の分配という点については情報化をめぐる各社ごとの事情に応じて判断されていることも否定できず、とりわけ情報化の費用対効果についてはどのような組織であっても大きな関心が向けられている。新たな聴取録の追加となるが、ここでレクストの副社長執行役員である古賀一規氏の述懐を以下に示してみたい。

当然の話ではあるんですが、システムを変更したり拡充したりっていうのは、やっぱりコストとの……投資との兼ね合いが絶対につきまとう。これは、どんな会社でも永遠の課題じゃないでしょうかね。情報化を充実させる余地もアイデアも、実際にはいくらでもあるんですよ。ただ、それが果たしてどれだけの利益に、どれだけの効率化に、どれだけの付加価値に結びつくんだっていう判断は、それはもう見極めるのは大変ですし、つらい作業なんです。だからこそ、優先順位をつけて、コストを投下できるところからやっていく……そういう必要があって、まあ難題ですよ。¹²

上記の古賀氏の言明にも見受けられるように、現実には情報化の導入と推進には絶えず費用の問題が表裏一体となっている。また、本稿の諸事例でみたように「情報化が必ずしも最大の効用を生み出すとは限らない」という点も考慮すると、むしろ情報化が利益を毀損し続けて一気に経営が悪化するリスクも抱えていることは言うまでもない。

特に互助会のように会員管理それ自体が経営の最優先事項でもある業態では、多岐にわたる複雑な業務を情報化によって一元化することは京阪互助の事例で見た通りアーキテクチャの構築として捉えられるが、土橋臣吾が指摘するように「各種のデジタルメディアは、情報やコミュニケーションを媒介するメディアとしてだけでなく、私たちのふるまいを一定の方向へ枠づけ、管理するアーキテクチャ、すなわちある種の建築物のように機能して」（土橋 2013:14）いるのであり、一旦構築すれば維持するための費用と労力を注ぎ続けることが前提となっているだけでなく、全社的な業務をまさしく「一定の方向へ枠づけ」

¹² 2023年3月9日付。

るため、その更新や撤廃にはさらに大きな経営資源を割く必要がある。

これらの点を踏まえると、京阪互助の河村氏が述べていた「社内の需要」と「顧客＝消費者の需要」という要素は、単に情報化の判断を形づくる境界線であるのみならず、今後の葬儀業にとっては両者を結びつけることが経営上の重要な課題となることが強く推測される。それはまた、情報化という実践を一面的な「時代に乗り遅れないように」という意識で捉えるのではなく、情報化の技術がどのような付加価値を生み出し、その技術によってどのような創造性が発揮できるのかということを不断に模索していく取り組みとしても位置づけることができるだろう。

参考文献

土橋臣吾

- 2013 「環境化するデジタルメディア」、土橋臣吾・南田勝也・辻泉（編）『デジタルメディアの社会学（改訂版）』、pp. 12-22、北樹出版。

石原正次

- 1993 「死の総合サービス業への体制づくり（第2章〔5〕-6）」、葬送文化研究会（編）『葬送文化論』、pp. 66-67、古今書院。

村上興匡

- 2001 「近代葬祭業の成立と葬儀慣習の変遷」、『国立歴史民俗博物館研究報告』91:137-149、国立歴史民俗博物館。

田中大介

- 2021 「情報産業としての葬儀業：情報化による職能実践と儀礼実践の変容（その1）」、『冠婚葬祭総合研究所論文集（令和3年度）』、pp. 94-99、一般財団法人冠婚葬祭文化振興財団・冠婚葬祭総合研究所。
- 2023 「オンライン葬儀の需要と可能性：情報化による職能実践と儀礼実践の変容（その2）」、『冠婚葬祭総合研究所論文集（令和4年度）』、pp. 63-71、一般財団法人冠婚葬祭文化振興財団・冠婚葬祭総合研究所。