

# CASE STUDY

## 霊柩搬送以外の事業化見据え 葬儀社の黒子として側方支援

阪神特殊自動車(株) [兵庫県伊丹市]

兵庫県内で年間1万7,000件超の搬送を担う阪神特殊自動車(株)（本社兵庫県伊丹市、社長足立和宏氏）。コロナ禍以降、葬儀社の夜間業務代行サービスをはじめたほか、遺体安置施設やお別れ室の提供を開始。霊柩搬送会社の枠を超え、葬儀社の経営を包括的に支えるパートナーへの変革を加速させている。その狙いや将来像について話を聞いた。

積極的にエリア拡大し件数増加  
他社との「中継ぎ運行」構築で業務効率化図る

阪神特殊自動車(株)のルーツは、昭和20年代に創業した葬祭事業者、尼交典礼社にまで遡る。同社内の運輸部が分離されたことが実質的なはじまりであり、1962（昭和37）年には葬祭部門と霊柩部門がさらに分離。霊柩部門が阪神特殊自動車の社名で独立し設立、現在の体制となった。

同社の年間搬送件数は2007年以降、右肩上がりでも推移しており、近年は1万7,000～1万8,000件となっている。兵庫県内の25年における年間死亡数は6万7,956人であり、1人当たりの搬送機会を2回と仮定した場合、県内には年間13万5,912回の需要が存在する。これにもとづく同社のシェアは10%前後となる。

件数増加の要因の1つは、積極的な営業エリアの拡大である。本社のある県東部から、これまで西部に拠点をふやしてきた。直近では23年に姫路市へ営業所を開設し、現在は伊丹本社、明石、神戸北、神戸、篠山、小野、姫路の計7か所の拠点で県内全域をカバーしている。メイン商圏は県内および隣接する大阪府だが、近畿全体を営業区域として運行することで、受注件数の増加を図っている。

エリアの拡大に伴い、車両数も順次増加させている。現在の保有車両は計42台で、内訳は寝台車23台、霊柩

車（バン型）5台、霊柩車（洋型）13台、宮型1台。搬送における霊柩車と寝台車の稼働割合をみると、2011年の35：65に対し、現在は25：75と寝台車が増加。これに合わせ、同社では寝台車の台数をふやして対応している。

事業規模の拡大と並行して、同社が注力しているのが働き方改革への対応である。24年4月から適用された時間外労働の規制厳格化を見据え、同社では20年頃から新たな運用と仕組みを構築してきた。

長距離搬送を受注した際、以前であれば自社で目的地まで搬送していたが、現在は同業他社と協力して「中継ぎ運行」体制を整え、搬送業務を効率化している。たとえば、九州までの依頼があれば、広島や岡山までは自社で運び、そこから先は現地の協力会社に依頼する。東京方面であれば、名古屋で現地の会社に引き継ぐといった形だ。逆に、関東圏からの搬送を関西で引き継ぐケースもある。

コロナ禍中に夜間業務代行サービスを開始  
遺体用冷蔵庫と貸しお別れ室も完備

搬送業務の効率化を進める一方で、同社が現在注力しているのが周辺事業の拡充である。

それが21年に着手した葬儀社の夜間業務代行サービスだ。背景にあるのは、市場環境の変化と葬祭業界が抱える深刻な人手不足である。コロナ禍を経て直葬が増加



黒檀製の宮を架装した「黒宮型」。阪神特殊自動車に現在保有している唯一の宮型霊柩車で、開業当時から宮を引き継いでいる



寝台車(エスクファイア)。近年は、一般乗用車のようなブロンズメタリックカラーが好評

し、火葬場までの移動も高価な霊柩車ではなく、安価な寝台車を利用するケースが増加した。これにより、搬送1回当たりの単価が低下するという課題が生じている。一方で、葬祭業界では人手不足が深刻化しており、依頼を受ける葬儀社から「搬送以外の業務も手伝ってほしい」と相談を受ける機会が増加していた。

「これまで搬送業務を通じて葬儀社様と築いてきた信頼関係があるからこそ、私どもが周辺事業まで少し手を伸ばせばお役に立てることがあるはずですよ。それをプラスアルファのサービスとして提供することで、単なる搬送会社という枠を超え、葬儀社の経営を包括的に支えるパートナーになりたいと考えました」と代表取締役社長の足立和宏氏は話す。

夜間業務代行サービスは、“21時以降の葬儀社の業務を請け負う”というコンセプトでスタートした。代行する業務範囲は、夜間のコールセンター対応から搬送後の遺体安置、ドライアイスの設置、枕飾りの設営、さらには会館の空き状況の確認・手配、火葬場の仮予約まで多岐にわたる。

サービス契約にあたっては、各社と詳細な業務マニュアルを作成し、必要であれば搬送先となる会館の暗証番号なども共有する。これにより、葬儀社のスタッフが現

場に不在であっても、同社スタッフのみで受電～搬送～安置の業務を完了させることが可能となっている。

また、すべての業務を一括で引き受けるだけでなく、「特定のエリアのみ」「特定の業務のみ」など一部の業務でも柔軟に対応している。

料金体系は、月額の基本料金に業務発生ベースの変動費を組み合わせる。保有する会館数や施行件数、委託範囲によって変動するため、事前のヒアリングにもとづき、各社にとって導入効果の高い形で提案している。

現在、契約社数は15社。実際に導入した葬儀社からは、「夜間業務がなくなったことで、採用活動もやりやすくなった」「働き方改革につながっている」という声が寄せられているという。当初は“21時以降の代行”というコンセプトでスタートしたが、実際には「17時以降の業務をすべて任せたい」との要望もあり、現場のニーズに応じた適応力のある運用が進んでいる。

23年には、事業再構築補助金を活用して営業所に遺体用冷蔵庫と貸しお別れ室を設置。ソフト面だけでなく、ハード面での葬儀社サポートも開始した。これは、今後、独居の高齢者や生活保護受給者の直葬が増加すれば、葬儀社からのニーズがさらに高まることを見越して整備したものだ。そのため、これらの設備は葬儀社経由での利



各営業所に整備した貸しお別れ室

用に限定されている。同社が遺族から直接受注して葬儀を施行することは原則としてなく、あくまで葬儀社の黒子としてサポートに徹する。

遺体用冷蔵庫は、伊丹本社（8体）、明石（6体）、姫路（4体）、篠山（4体）、神戸（2体）の計5拠点に計24体分を設置した。

現在、実際に利用されるパターンとしては、想定どおり生活保護受給者の安置が多いという。

「自宅には安置できない、自社会館も埋まっている、という場合や、葬儀の失注を防ぐために会館への安置は避けたい、といった場合にご依頼いただくことが多くなっています。そのような場合、当社の冷蔵庫でお預かりして納棺した後、式場までお連れする業務まで担うこともあります」と足立社長。

一方、貸しお別れ室は、本社以外の営業所に整備した。これは宗教者を呼ぶような通夜・葬儀の場ではなく、出棺前のお別れやお花入れの場としての活用を想定したもので、時間単位での貸出しが可能である。

「冷蔵庫で故人をお預かりしていると、対面を希望する遺族が訪ねてくることがありましたが、冷蔵庫を設置した当初は場所がないのでお断りしていました。しかし今後、直葬を選ぶ人がふえていくなかで、葬儀をしなく

ても最後に対面でお別れができる場を提供したいと考え設置を決めました。加えて、自社会館をもたない葬儀社様にも、直葬案件で活用していただければ……」と足立社長は話す。

### 単なるドライバーではなく サービススタッフを育成する

こうした事業の拡大や新サービスの展開を支えるのは“人材”である。そこで同社では現在、働きやすい環境の整備と採用活動を強化している。

同社では、前述した働き方改革への対応のほか、会社の基盤となるフィロソフィーを定義している。ミッション、ビジョン、セルフイメージ、そして12項目のクレドで構成されるこのフィロソフィーは、社員自らの言葉で「理想の社員像」を定義したものだ。この指針は評価制度とも連動しており、社員の納得感を高めることで人が辞めにくい体制を構築している。

採用活動においては、情報の透明性を重視する。フィロソフィーや評価制度の内容はもちろん、仕事の厳しい側面についても事前にすべて伝える。また、霊柩事業という一般には認知度の低い業種であるからこそ、自社サイトに業務内容を解説するオリジナル漫画を掲載するなど、現場のリアルを伝えるための工夫も凝らしている。こうした取組みの結果、過去6年間で5人の新卒を採用したほか、中途採用も募集のたびに応募がある状況だ。既存社員の退職もほとんどなく、人員体制は着実に強化されている。

人材確保と並行し、教育体制の拡充も進めている。夜間業務代行サービスの開始により、スタッフの業務内容が拡大しているためだ。

「当社のスタッフは単なるドライバーではなく、サービススタッフへと変化してきました。また、将来的に



代表取締役社長  
足立和宏氏

#### ■阪神特殊自動車㈱の概要

所在地 兵庫県伊丹市瑞原1-28  
 設立 1962年  
 代表者 足立和宏  
 保有台数 42台  
 搬送件数 約1万8,000件



車両の自動運転化が進んでいけば、添乗員はよりサービススタッフとしての役割が強くと求められるようになると考えております」と足立社長。

こうした予測にもとづき、同社では接遇やマナー教育を重視している。現在は外部研修への参加などを通じ、高度なホスピタリティを備えたプロフェッショナルの育成に努めている。

#### 配車アプリの自社開発に着手 今後は遺体ケアのサービス化も視野に

今後取り組んでいくことの1つとして、デジタル技術を活用した配車業務の効率化がある。

現状の配車業務は、長年のドライバー経験により土地勘をもつベテラン社員と数人のパート社員による人海戦術に頼っている。なかでも、移動にかかる所要時間の判断などがベテランの経験則に依存しており、業務が属人化している点が課題であった。この課題を解決するため、今年5月より、自社専用の配車管理システムの開発に着手した。既存のタクシーやトラック向けの配車アプリを採用せず自社開発に踏み切ったのは、霊柩搬送特有の業務フローに対応するためだ。一般的な運送業務とは異なり、霊柩車の搬送業務には、病院内や安置先での付帯業務が発生する。目的地に到着した後の作業時間が案件ごとに異なるため、既存のシステムでは正確な運行管理が困難であった。

新たに開発するシステムでは、葬儀社がアプリ上で最寄りの車両や到着予定時間を確認し、直接依頼できる仕組みを目指している。「出庫」「病院到着」「安置先への移動中」といった進行状況がリアルタイムで可視化されるため、ドライバーが葬儀社へ逐一電話連絡を入れる手間が省け、葬儀社側の安心感にもつながる。

システム導入による最大のメリットは、人材配置の最

適化である。システムが所要時間を自動計算することで、土地勘や経験の浅いスタッフでも配車管理が可能となる。これにより、これまで事務所で指示出しに追われていたベテラン社員を現場へ投入できるようになり、組織全体の機動力の向上が期待できる。

システムは年内の稼働を予定しており、将来的には同業の霊柩事業者や霊柩車を保有する葬儀社への提供も視野に入れている。

同社は今後、前述した長距離の中継ぎ運行に加え、兵庫県内や隣接する大阪圏などの同業者との協力体制を強化していきたいとしている。

「葬儀の形式が変化しても、病院から安置場所への移動は必ず発生します。しかし、担い手となる霊柩事業者の人材が不足すれば、『搬送待ち』なんてことも起こり得ます。近隣同業者はライバルではあるものの、今後は協力していかなければ、社会インフラが崩壊してパニックになってしまうのでは、という危機感もっています」と足立社長。すでに、大阪府内などで自社での対応に時間がかかってしまうようなときには、同社が葬儀社との窓口を担いつつ、実際の搬送を地元の協力業者に依頼するといった連携を試験的には始めている。

さらに、新サービスとして、湯灌・納棺業務の提供も見据えている。24年に県内の搬送事業者をM&Aしたことで、社内に技術をもつ人材を確保した。近年は病院側の看護師不足により、エンゼルケアまで手が回らないケースもふえている。葬儀社から需要があれば、綿詰めや簡単なメイクなどの遺体ケアもサービス化していきたい考え。

「“阪神特殊自動車とつきあっていれば葬儀以外は何でも任せられる”、というような、葬儀社が葬儀だけに集中できるように側方支援ができる会社を目指していきたい」と足立社長は締め括った。