

# 日本の寺院と経営学 —寺院再生の経営学的考察—

中 村 久 人

檀家制度で護られてきた日本の仏教寺院は、今や人口の多い都市部では仏教文化は薄れつつあり、地方では仏教文化は残るが過疎化、少子化の波をもろに被っている。今、都市部にある一部の著名寺院や観光寺院を除いて寺院の存続は危ぶまれる状況にある。このまま推移すれば、特に地方の寺院はそう遠くないうちに無住寺院や廃寺になる可能性が極めて高い。座して死を待つのではなく、寺院経営再生のための積極策を講ずることが今ほど必要とされることはない。すべての寺院は宗教団体であり、その目的は、宗教の教義を広め、儀式行事を行い、信者を教化育成することにあるが、安定した寺院経営の基盤があって初めて実現すると考えられる。また、都市部では寺院に代わって葬儀社が葬儀一切を商業サービスとして提供し、檀家を持たない人々には好みの宗派の僧侶を派遣したり、僧侶の読経も省略した直葬も横行する有様である。日本仏教の沿革と寺院の危機の現状を観た後、寺院経営再生の方策を経営戦略的に検討する。

keywords：仏教寺院、檀家制度、経営学、非営利組織、寺院経営

## 目 次

- 1 はじめに
- 2 日本仏教の沿革と寺院の危機
  - 2・1 日本仏教の沿革
  - 2・2 寺院の危機
- 3 非営利組織としての寺院の経営
  - 3・1 マーケティングと経営戦略論の活用
  - 3・2 経営革新に励む寺院の事例
- 4 おわりに

### 1. はじめに

わが国では少子高齢化、人口減少、過疎化が進行し、また地縁・血縁が希薄化・崩壊し、檀家の寺離れが急速に進行しつつある。特に人口減少地域の寺院がこのまま何もしないでなすがままに任せていたら近い将来、無住寺院や廃寺となって崩壊する危機は迫っている。地域の紐帯としての役割を担ってきた寺院が消滅してしまうと同時に、地縁や血縁の結びつきも急速に薄れてしまうという悪循環に陥っている。

本稿執筆の目的は、わが国仏教の沿革について触れた後、「平成の法難」ともいえる今日のわが国寺院経営の衰退化・危機の現状に鑑み、いかにすれば寺院経営を改善し基盤の安定を図ることが

できるのか、その処方箋を提示することにある。経営の改革を実施するといっても寺院はほとんどが企業でいえば生業・家業が多く容易ではない。仏教系大学の学生には簿記・会計学や財務管理論などを含む経営学講座は用意されていない。従って、これまで寺院経営に関しては前住職のやり方を見様見真似で前例を習得していくしかなかったわけである。しかし、今や寺院は非営利組織としての寺院経営学を本格的に習得すべき段階に来ていると考えられる。

寺院経営について考察・分析する前に、わが国の明治期までの仏教の沿革とこれまで寺院が遭遇した危機に関して検討することから開始しよう。

## 2 日本仏教の沿革と寺院の危機

### 2・1 日本仏教の沿革

周知のように仏教は古代インドにおいて釈迦により広められた。「釈迦は人間の基本的な苦しみとして生・老・病・死の4つを挙げ、中道の精神を貫くことによってこうした苦しみ（此岸）から脱し、悟りの世界（彼岸）に渡れるとした。

彼岸に辿り着いた者のことを仏陀と呼ぶ。仏教は苦しみの元となる煩悩から脱出し、仏になるための宗教としてスタートした」のである(中島、2005)。

日本への仏教伝来は4世紀に西域諸国から中国を経て朝鮮半島に伝来し、渡来人によって日本にもたらされたと言われている(538年、大乘仏教)。しかし、正式には百済の聖明王が日本の欽明天皇に仏像と経典を送り、仏教は伝来したとされる(552年)。また、蘇我馬子とともに政治を司っていた聖徳太子は、仏教を中央集権国家の柱として重視し、四天王寺、法隆寺、中宮寺を建立した。やがて、仏教が盛んになり、大和の飛鳥地方に国家が保護する飛鳥四天王寺(弘福寺、大官大寺、薬師寺、飛鳥寺)が建立される。

奈良時代になると仏教は鎮護国家の立場から国家の絶大な保護を受け大きく発展した。南都七大寺(大安寺、薬師寺、唐招提寺、西大寺、興福寺、元興寺、東大寺)をはじめ多くの大寺院がつくられ、唐から招かれた鑑真は律宗を伝え、僧侶に戒を授け僧尼となる資格を付与する戒壇を設けた。また、法相宗の僧侶である行基は橋や道路の修築などの社会事業を行いながら精力的に仏教の教えを広めた(青木他、2002)。

平安時代になると、唐での修行から帰国した最澄と空海が新しい仏教の教えを伝えた。最澄は天台宗を伝えて、比叡山に延暦寺を開いた。また、空海は真言宗を伝えて、高野山金剛峰寺を開いた。どちらも加持祈祷により現世利益が得られるとする密教を説いたので、前者を台密、後者を東密と称している。

鎌倉時代になると民衆救済を目的とする新たな仏教として法然(源空)の浄土宗、その弟子である親鸞の説く浄土真宗、さらには遊行上人といわれた一編の時宗、日蓮の説く日蓮宗(法華宗)などが出現する。さらに宋に渡り禅を修めた栄西と道元は帰国後、栄西は臨済宗を伝え、京都に建仁寺、鎌倉に寿福寺を建立し、道元は曹洞宗を開き越前永平寺を創建し、これに籠って弟子を養成した。

室町時代になると禅宗が武士階級に広く受容され発展した。特に臨済宗は幕府の保護を受けた。足利尊氏は夢窓疎石に帰依し、諸国に安国寺・利

生塔を建て、京都に天竜寺を建立した。また、庶民に禅を広めることを目指したのは、京都の大徳寺や妙心寺であった。大徳寺の一休宗純が有名である。一方、曹洞宗は越前の永平寺や能登の総持寺を中心に在地の武士階級の間で広まった。

この時代民衆の信仰として力を持っていたのは浄土真宗(一向宗)や日蓮宗であった。浄土真宗には、蓮如が出て農民の間に広く普及した。石山に本願寺を建て本願寺教団として発展していった。

江戸時代になると、幕府は寺社奉行を寺社・僧侶の監督として置いた。また、幕府はキリシタンの組織力と抵抗力を恐れ、直轄領に宗門改役を置き、さらに宗門改を強化するため、すべての人々を何れかの寺院の檀徒(檀家)として宗門改帳に登録させるようになった。これが寺請制度である。17世紀後半から宗門人別帳として全国に拡大し戸籍の役割を果たすようになった。尚、1654年には明の隠元隆琦が来日し、禅宗の一派である黄檗宗を開き、後に京都に万福寺を創建した。

明治時代になると、新政府は1868年、祭政一致の立場から、神仏分離令を出して、古代以来の神仏習合を禁じ、神道を国教にする方針を打ち出した。このため廃仏毀釈運動で寺院や仏像が焼却されたり壊されるなど、仏教は壊滅的打撃を被った。しかし、明治20年代になると仏教復興への努力が現われ、本願寺派の島地黙雷は西洋の自由信仰論を取り入れて仏教界の護法運動を展開した。また、仏教思想家の井上円了は欧化主義に対抗して仏教界の覚醒を促した。

## 2.2 寺院の危機

仏教寺院の危機は大きく分けて、これまで3回あったといえるであろう。第1の危機は、明治新政府の神仏分離令に端を発する廃仏毀釈運動である。それは「仏を廃し、釈迦を毀つ(破壊する)運動」である(橋本、2014)。古代以来の神仏習合が禁じられ、神道を国教にする方針が打ち出されたのである。江戸時代まで権力構造に組み込まれていた寺院や仏像が破壊され、寺領が没収されて、仏教界は大打撃を被ったのである。

第2の危機は、終戦によるGHQ(連合国軍最高総司令部)占領下での(第2次)農地改革である。

改革前に耕地の46%を占めた小作地が10%に激減し、寄生地主制は解体されたのである。かつて多数の寺は、寺領と呼ばれる田畑や山林などの不動産を所有していたが、これにより戦前寺院が地主として所有していた農地の多くが小作人の手に渡った。具体的には、全国で56,400町歩(約1億6,920万坪)の宗教法人の所有農地が解放された(鶴飼、2015)。寺院の経済的基盤は大きな打撃を受けたのである。

ただ、そもそも寺院が農地を所有するようになった経緯は、江戸時代に遡るといえる。この頃寺院は農地や山林を担保に高利貸を始める。金利が高かったために、檀家である借り手が返済に窮し、結果的に担保に入れられていた土地が寺院にとられてしまった。こうして寺院は農地や山林を拡大し、中には大地主になるものもあった。地域によっては入会権や漁業権を手に入れる寺院もあった。

こうして戦後の農地改革は、寺檀関係のバランスを崩す契機となった。小作人側の寺院に対する積年の恨み辛みが一気に爆発することになり、今度は寺院が土地を奪われる側に立ったのである(鶴飼、2015)。

そして第3の危機が現在である。現代日本における少子高齢化、人口減少、過疎化の進行、また地方から都会への人口移動による地縁・血縁の希薄化・崩壊、檀家の寺離れや墓の回収(墓じまい)、さらに決定的なのが先祖を崇拝する信仰心や仏教文化の希薄化等によって生じる寺院の危機である。当面の被害者は檀家数が急速に減少しつつある地方過疎地や人口減少地域であるが、墓の回収(墓じまい)先である都市部の寺院でも全国規模での少子高齢化や人口減少の影響は長期的には被るので対岸の火事では済まされない。また、本山にとっても末寺が単立化をちらつかせ上納金の正しい申告をしなかったりする傾向があり、仏教界全体の衰退にも繋がることになる。

では、現代におけるこの第3の危機について、現状はどうなっているのか、なぜそれは生じているのか、さらに検討してみたい。

現状に関しては、亡くなった肉親や先祖に対する崇拝の念が希薄化していると思われるいくつかの社会的現象がある。例えば、電車の網棚に遺骨

の入った骨壺を忘れるとか、それも故意に網棚に置き去りにするとか、遺骨がスーパーの屋外トイレで見つかったなどが報道されている。また、最近では遺骨を郵便局のゆうパックで寺院に送り付け、永代供養をその寺院に一任するのが増加しているそうである。そこまでいなくても、葬儀の方法が次第に簡素化され大規模な葬儀は減少し、規模の小さな一般葬や家族葬、火葬までを1日で済ます一日葬などが増加しているようである。死亡者の葬儀の順序は、僧侶による枕経(死亡後ただちに上げるお経)、通夜(死亡の翌日に執り行う)、葬儀(普通、通夜の翌日に執り行う)、葬儀後の出棺となり、火葬場にて、僧侶の読経後、最後の告別となる。しかし、最近は、病院や亡くなった場所から直接遺体を火葬場に送り、葬儀屋が手配した僧侶による約10分間の読経の後、茶毘に付されるといった直葬<sup>ちよくそう</sup>が急増している。

なぜそんなことが生じているのかといえば、表面的には既に述べたわが国における少子高齢化をはじめとした外部環境の変化が挙げられるが、本質的で最大の問題は、むしろ「僧侶自身の信仰心」が薄れてきたためだとする指摘もある(松本・井出、2013))。これは寺院が家業で世襲制になったことにより、寺院の場に宗教性が薄れ、僧侶自身に信仰心が薄れているからだという。世襲で住職になった僧侶は、自ら主体的にその生き方を選択したのではないままに仏教界という閉鎖的な社会に没入してしまうからである。世襲が必ずしも悪いわけではないが、仏教者としての自覚と覚醒を経なければ、僧侶としての自覚は生まれてこないのではないかというわけである。また、僧侶には宗教上の修行だけでなく、最低限の教養や人格も求められる。住職も三代目位になると、教養や人格が低下してしまい、そのため仏教界が衰退してしまったということは否めない。住職たちは、人々の信仰が減退していくのを嘆くより前に「自分はどうなんだ」と問いかけるべきだという指摘もある(橋本、2014)。

「変革期にある寺院を力強く牽引するためにはリーダーとしての器、高いコミュニケーション能力、時代を読むセンス、そして何より宗教者としての信仰心が要求される。何のための寺院か、何



のための僧侶か、何のための仏教か、今、改めて問い直すべき時であるといえよう」(松本・井出、2013)。

### 3 非営利組織としての寺院の経営

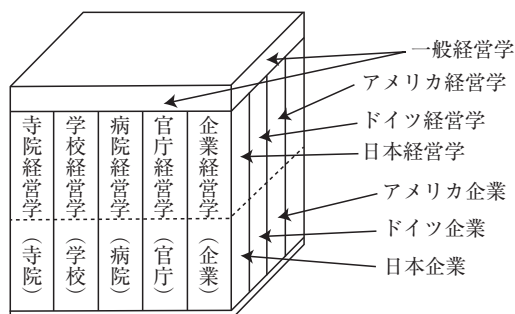
### 3.1 マーケティングと経営戦略論の活用

全国に約7万7千の寺院があるが、そのうち2万は住職の兼務寺であったり住職のいない廃寺になっている（鵜飼、2015）。こうした寺院の窮状を改善するためには、既述の僧侶・住職による一層の宗教上の修行、戒律の遵守、人格の陶冶といった精神的側面の向上と共に、寺院の経営基盤そのものの改善が喫緊の課題である。そのためには非営利組織である寺院においても効果的な経営改善策を早急に講じる必要がある。

経営学といえば経営の一般理論があつて、そのもとに色々な組織の経営学が存在するが、中でも企業（私企業）の経営学が中心である。これには特殊経営学として国別の経営学（アメリカ経営学、ドイツ経営学、日本経営学等）もあるが、非営利組織の経営も、今日では研究対象とされている。

非営利組織としては、学校、病院、図書館、美術館、労働組合、さらには寺院、神社、教会などの宗教団体、自衛隊（外国では軍隊）などの組織がある。従って、営利組織を対象にする企業経営学に対して、非営利組織を対象に、特殊経営学としての学校経営学、病院経営学、官庁経営学、図書館経営学、美術館経営学、寺院経営学等もあつてしかるべきである（図1）。しかし、寺院経営

図1 一般経営学と特殊経営学の関係



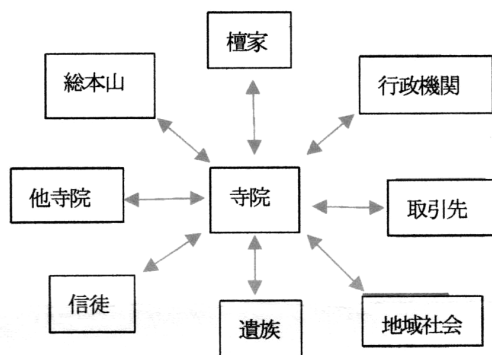
(出所) 中村、2008、p.26

学については本格的な研究はほとんどなされていないのが現状である。アメリカの教会経営学 (church management) なども参考にして今後の研究が待たれるところである。

本項では非営利組織の経営の観点からわが国寺院の経営改善策について考察・分析を行いたい。「寺院の経営」というテーマは、宗派や本山の教育においてすっぽりと抜け落ちている学びでもあった。伝統仏教の僧侶の多くは宗門大学や本山で仏教を学び、その後寺院に戻って住職や副住職として法務・檀務を任されることになるが、問題はほとんどの宗派に於いて寺院経営に関する教育が組み込まれていないことである」との指摘がある(松本・井出、2013)。このことがこれまで積極的な寺院経営がなされてこなかった大きな原因の一つでもあろう。

経営学の父といわれるP.F.ドラッカーはその著『非営利組織の経営』の日本版への「まえがき」において、「最古の非営利組織（NPO）は日本にある。日本の寺は自治的だった。そのほかにも日本には無数の非営利組織があった」（ドラッカー、2007）と述べている。ドラッカーが非営利組織の経営においてまず取り上げているのはミッションの重要性である。ミッションとはその組織が社会に対して果たすべき使命である。寺院の場合、ミッションはそのステークホルダー（利害関係者）に対する明確な役割の表明である。寺院のステークホルダーは何かといえば具体的には、檀家、総本山、同宗派の寺院、信徒、遺族、行政機関、地域社会、葬儀社、石材店・花屋・仕出し店などの取

図2 寺院とそのステークホルダーの例



(出所) 著者作成

引先等が挙げられる（図2）。住職以外の家族や寺社内の僧侶や事務職は組織の内部者であり、かつステークホルダーでもあるといえよう。

このミッションはその組織に働く人全員が自らの貢献を知りうるようなものでなければならない。その目標はシンプルで具体的で明確でなければならない。「当寺院のミッションは人々の魂を救うことである」といったようにである（ドラッカー、2009）。

ドラッカーは非営利組織には4つのものが必要であるという。プランニング、マーケティング、ヒト、カネである。特に、マーケティングを重視している。彼は実績のある聖職者が、「マーケットを5つに細分化すれば5年から7年で信者を増やすことができる。具体的には、少年部、独身部、新婚部、高年部、在宅部といったようにである」と言っているのを聞いたそうである。非営利組織でも、最終受益者すなわちマーケットを観察しなければならない。教会、病院、ボーイスカウト、公共図書館のいずれであれ戦略の構造は同じであるという。

マーケティング学者のF.コトラーは、ドラッカーとの対話の中で、マーケティングで重要なことは、マーケットリサーチ、セグメンテーション（市場細分化）、ターゲティング、ポジショニング（自らの位置づけ）、仕事の設計の5つであると述べている。宣伝や販売はその後のことである。マーケティングの一番短い定義は、「価値を加えてニーズを満足させることである」と述べている。ビジネスの場合、顧客や消費者からスタートすればマーケティングだが、製品やサービスからスタートすれば販売だと言っている。また、「非営利組織の多くはニーズを明確に認識しているが、必ずしも顧客の立場に立っているわけではない」、と述べている（ドラッカー、2007）。

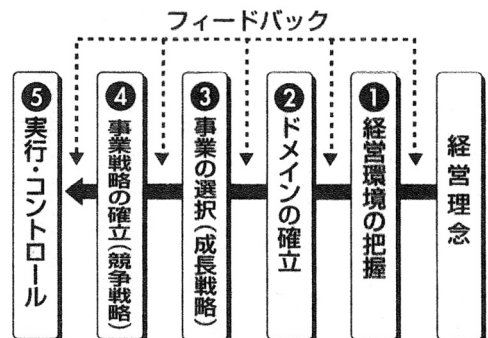
既述のポジショニングは、マーケットに対し自分たちの非営利組織をどう位置づけ、どう差別化するかである。そしてセグメンテーションでは自らの強みを誰にマーケティングするのかを徹底して分析しなければならない。教会に例をとれば、救いを求める一人ひとりを相手にしなければならない。従って、極めて多様性に富んだ組織になら

ざるを得ない。ところが、マーケティングの考え方からすれば、例えば、独身者、離婚経験者、ゲイなどに分類したうえで、ターゲットを絞り込んだ（ターゲティング）ほうが良いわけである。つまり、ミッションは全員に共通であるが、成功するためには、戦略を考え、主たるターゲットを攻めなければならない（ドラッカー、2007）。こうしたマーケティングの考え方は、寺院経営にとっても大変有益な考え方ではなかろうか。

次に、企業経営のための経営戦略論から寺院経営にも有益であると思われるいくつかの経営手法を検討してみよう。経営戦略とは元来軍事用語であったが、今日では企業をはじめあらゆる組織で使われている。これを寺院経営に置き換えて定義すると、「自院の持続的発展のために経営活動の基本的な方向づけを行うこと」ということができる。具体的には、①自院を取り巻く経営環境を分析し対応する、②成長のための事業分野を選択する（成長戦略）、③選択した事業分野における競争上の優位性を確保する（競争戦略）、④経営資源の有効配分を行う、ことである。

経営戦略策定の際の前提となるのは経営理念である。既述のミッションは経営理念をシンプルに具体化したものである。経営戦略の策定プロセスは、①経営理念の確立、②経営環境の把握、③事

図3 経営理念と経営戦略策定プロセス



（出所）青井、2002、p.181

業領域（ドメイン）の確立、③事業の選択（成長戦略）、④事業戦略（競争戦略）の確立、⑤実行・統制、の順番で実施される（図3）。実施中の成果に問題があれば直前のプロセスにフィードバック

し、それでも問題が解決できなければ逐次前プロセスにフィードバックし、戦略の見直しを行う。

まず、経営環境を把握するのによく利用されるのはSWOT分析である(図4)。自院が直面している外部環境の機会と脅威、内部環境の強みと弱

図4 SWOT分析

	好影響	悪影響
外部環境	機会 (O)	脅威 (T)
内部環境	強み (S)	弱み (W)

	機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
強み (Strength)	(1) 自社の強みで取り込むことができる事業機会は何か	(2) 自社の強みで脅威を回避できないか? 他社には脅威でも自社の強みで事業機会にできないか
弱み (Weakness)	(3) 自社の弱みで事業機会を取りこぼさないためには何が必要か	(4) 脅威と弱みが合わさって最悪の事態を招かないためには

(出所) 青井、2002、p.185

みを明らかにし、①自院の強みで取り込むことのできる事業機会は何か、②自院の強みで脅威を回避できないか、③自院の弱みで事業機会を取りこぼさないためには何が必要か、④脅威と弱みが合わさって最悪の事態を招かないためにはどうすべきかを明らかにすれば、自院の具体的な戦略課題と事業の進むべき方向性が明らかになる。

次のプロセスは事業領域の確立である。すなわち自院の事業活動の範囲を決定することである。事業領域を明確にするための軸は、①自院の顧客(信徒)は誰なのか、②顧客のどんなニーズに向けて対応するのか、どのような技法を使うのか、で

ある。事業領域の明確化は、既存事業の再構築(他寺院との提携や合併なども含む)や新事業への進出などその寺院の重要な戦略に関わっている。

次の成長戦略には、H.I.アンゾフの「製品—市場マトリックス」(図5)が有効である。これは横軸に既存製品と新製品、縦軸に既存市場と新市場をとって、4区画のマトリックスを描いたものである。寺院は企業のように製品やサービスを提供するところではないが、心理的な価値(安心感、精神的な救い、癒し等)を提供する非営利組織と置き換えれば利用可能かもしれない。

このマトリックスで企業が既存製品を既存市場に導入するのが「市場浸透」である。寺院で言えばこれまでの檀家に法事や葬式を提供し続けることに相当する。「新市場開発」は既存製品を新市場に導入することである。「規模の経済」が成立するときに選択される。寺院の場合、葬儀や法事を檀家だけでなく新たな檀家や信徒も開発してニーズに対応することと言える。「横展開」とも言えよう。「新製品開発」は既存市場に新製品を導入することである。「範囲の経済」が成立し得るときに選択される。寺院で言えば、例えば檀信徒の将来的な需要に応えるために永代供養塔を建立するとか、エンディングセミナーや仏前結婚式などを新たに寺院行事として採り入れるなどである。「深掘り」とも言えよう。最後の多角化は、新製品を新市場に導入すること、これまで本業でなかった新しい分野にも進出することである。寺院の場合、例えば、新たに霊園事業を起こして、新しい檀家や一般の人々に分譲したり、寺子屋、幼稚園、カフェバー、温泉宿、仏具店などを経営したりすることがこれに相当すると考えられる。

さらに成長戦略では、限られた経営資源に対して、PPM(Product Portfolio Management)による経営資源の有効配分の手法がある。横軸に「相対的マーケットシェア」の高低をとり縦軸に「市場の成長率」をとって4事象からなるマトリックスを描く(図6)。また、「相対的マーケットシェア」は資金の流入を表し、「市場の成長率」は資金の流出を表している。

①「金のなる木」は、相対的シェアが高く、市場成長率が低いので大量に資金が確保できる。②

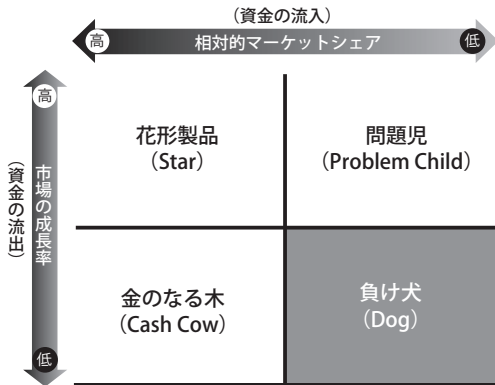
図5 製品—市場マトリックス

	既存製品	新規製品
既存市場	市場浸透	新製品開発
新規市場	新市場開拓	多角化

(出所) H.I. アンゾフ、1969、P.137



図6 PPM (プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)



(出所) 青井、2002、p.193

「花形製品」も相対的シェアは高いが、市場の成長率が高いので、資金がなかなか確保できない。③問題児は、相対的シェアは低い、市場の成長率が高いため大量の資金が流出する。「負け犬」は相対的シェア、市場の成長率共に低いので市場から退出せざるを得ない。

PPMでのこのミックス (組み合わせ) は、金なる木で得た資金を市場成長率の高い「問題児」や「花形製品」に投資して、将来の「金なる木」に育てることを狙っている。寺院経営の場合、4つの現象のそれぞれに当たるものは何であろうか。寺院によっても異なるであろうが、例えば、檀家からの「お布施」が現在のところ「金なる木」としても、それが将来とも永続する保証はない。「負け犬」からは早く退出し、「問題児」や「花

形製品」なるものに投資していかなければならない。

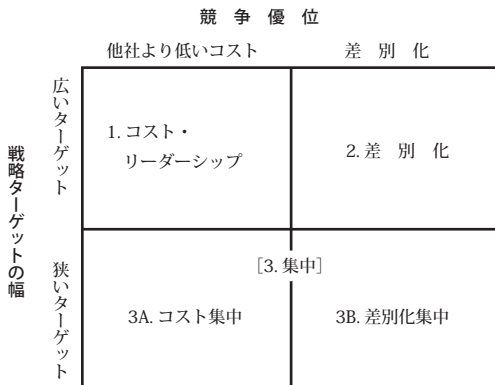
次のプロセスは競争戦略である。競争戦略ではM.ポーターの「3つの基本戦略」(ポーター、1982)のモデルがある(図7)。具体的には、①「コスト・リーダーシップ戦略」は競争相手よりも低コストを実現することにより競争優位性を確保する戦略。規模の経済性の追求や経験曲線の利用によって可能になる。②「差別化戦略」は製品やサービスを徹底的に差別化し、その違いを顧客に認めてもらうことによって競争優位性を確保する戦略。③「集中戦略」は経営資源を選択した特定の狭い範囲に特化して投入し、競争優位性を確保する戦略。これには「コスト集中戦略」と「差別化集中戦略」がある。寺院の場合、コストが中心ではないので、檀家や信者が認める特異性を前面に出した「差別化戦略」の方が重要であり、また規模の小さな組織が多いので、特定市場での差別化で優位に立つ「差別化集中戦略」を重視すべきであろう。

最後のプロセスが実行・統制である。戦略の実行では、マッキンゼー社の開発した「7つのS」が有効と思われる。戦略を策定しても、組織や内部のシステムと整合性がとれず、関係者のコンセンサスやスキル等が備わっていなければ確実に実行に移すことができない。「7つのS」は、3つのハードのSと4つのソフトのSからなる。3つのハードのSとは、組織 (structure)、戦略 (strategy)、社内のシステム (system) であり、4つのソフトのSとは、スキル (skill)、経営スタイル(style)、価値観 (shared value)である。

戦略の統制 (コントロール) は、PDCAサイクル (計画 (plan) → 実行 (do) → 点検 (check) → 是正 (action)) のうち最後の点検と是正の部分である。この部分は課題があれば次期の計画にフィードバックされる。

コントロールは定量的なコントロールと定性的なコントロールに2分できる。定量的コントロールの代表的なものは、予算統制と経営指標分析である。寺院においても資金収支計算書と財産目録の作成・提出は毎年義務づけられている。「予算統制は、計画において編成された予算と実績を比

図7 ポーターの3つの基本戦略



(出所) M.E. ポーター、1980、p.16

較して、その差異の原因分析を行うものである。経営指標分析は、財務諸表上の各種の指標を計算し、時系列比較や同業者平均との比較を行ったり、損益分岐点分析を行って問題となる原因を分析するものである。定性的なコントロールの代表的なものは、戦略コントロールである。これは定期的に参入市場に対するアプローチについて再検討や再評価を行い、最善の機会を迫及しているかチェックリストを使って分析するものである」(青井、2002)。

### 3・2 経営革新に励む寺院の事例

それでは次に、多くの寺院が直面する経営危機に対してどのような打開策が考えられ、実行されているのであろうか。具体的な経営革新の3つの事例をみて行きたい。

長野県松本市にある臨済宗神宮寺の高橋卓志住職は、著書の『寺よ、変われ』の中で、自院の経営革新における経験から、寺院を変えるには以下のことが重要であると述べている(高橋、2009)。

①人の出入りを多くする。神宮寺は人の出入りを促す多様なメニューを用意している。例えば、数多くのメニューの一つ「尋常浅間学校」では、「永六輔氏が校長、無着成恭氏が教頭のこの学校で、多くの分野の著名人が教師として教壇に立ち、『10年間100回キラキラ授業』が行われた。授業では『いのち』に関わるコンセプトを堅持し、イベントの質を保ったため、出演者(教師)の共感を呼び、協力が得られた」そうである。また、「通常の授業だけでなく、沖縄やカンボジアへの修学旅行、宿泊付きの林間学校、テーマを設定した6時間シンポジウム、2泊3日かけた『お葬式の見本市』、葬儀のシミュレーション、全国坊さんサミット、地元浅間温泉の町おこしなど、学びだけでなく、遊びの要素もふんだんに取り入れ、人々の関心に真正面から切り込んでいく企画が次々に実施された」のである(高橋、2009)。全国からも檀家以外の多くの人々が集まり、人の出入りが多くなり寺は変わって行った。これらの人々の中には有益な学びと楽しい遊びに触れ、何人もの人が神宮寺の支援者になりまた檀家となった人々もいるという。

②法要のやり方を変える。「現代の寺院の法要には、檀信徒への刺激がほとんど感じられない。僧侶は伝統を堅持し、一部の隙も無い儀式・法式に腐心するのみである。もっと堂内に集う檀信徒に直接働きかけ、彼らの信心の萌芽のため、あるいは信心をより堅固にするための方向を目指すべきである」という。「人々が法要に息をのみ、感動し、自分がなぜここに居て、先祖供養をしているのか、その理由がはっきりと分かるような工夫をすべきである」と述べている(高橋、2009)。

③面白ければ寺院は変わる。人が寺院に集まるのは面白いからである。しかし、多くの寺院では、寺院で面白いことを行うのは罪悪だと言わんばかりに従来型の儀式を繰り返している。こうした固定観念を変えなければ、新規のしかも若者の参加者は到底望めない。

④人々のニーズを受け入れる。ライフデザイン研究所(2000)が行った『生活者と寺のかかわり』のアンケート調査では、檀信徒から寺院へのニーズとして、1. お寺は今日の生き方を教えてほしい、2. 寺院を地域に開放してほしい、3. 僧侶の所行を正してほしい、4. 檀家制度を改革してほしい、5. 葬儀や仏事のやり方を工夫してほしい、がベスト5となっている(小谷、2000)。

その他、寺院を変えるための方策として高橋住職は、山門を開けば寺は変わる、若者が寺を変える、平和への希求が寺を変える、視野を世界に広げれば寺は変わる、公益を取り込めば寺は変わる、情報公開で寺は変わる、NPOと関われば寺は変わる、寄付金を強制しなければ寺は変わる、コミュニティに入り込めば寺は変わる、死に際に関われば寺は変わる、葬儀が変われば寺は変わる、などを挙げている(高橋、2009)。

次に、福岡県にある浄土真宗本願寺派寺院の水月昭道住職は、著書の『お寺さん崩壊』の中で、寺院経営について以下のような提言をしている(水月、2016)。

①家族運営が破綻を呼ぶ。今、寺院が罹患している病巣は非常に根深いので、漢方療法だけでなく外科的な療法が必要だとしている。その治療にあたっては、まず、法人であるにもかかわらず、「家族経営」に終始してきた寺院の実態を解明し、修



正する必要がある。例えば、寺院は「法人」であるのに、まるで個人商店と同じように、住み着いた住職とその家族がもろもろのことを取り仕切っている。庫裏や本堂は法人名義になっているのが普通なので、言ってみれば、住職家族は公邸に居を構えつつ法務を司る立場なのだが、当然のようにすべてが住職家のモノと内外から認識されている。

また、例えば、「本堂が古くなったので立て替えた。費用は約2億円程度かかりそうです。ついては、檀家の皆さんで、仏さんのために一軒当たり月1万円、年で12万円、10年で120万円ほど寄付をお願い致します」と、住職が勝手に決めてしまったといったことはよくある話である。これは住職や住職一家が檀家をはじめとしたステークホルダーの意見を聞かずに独断で決めてしまう家族経営の欠点である。何かあれば、誰もが一目置かざるを得ない家父長的な存在の住職が口火を切ると、檀家の皆は「仕方がない」とお金を持ち寄らざるを得なくなるのである。こうした家族経営には、経営の責任者は誰かといった視点が欠如していると水月住職は言う。また、法人ならばあってしかるべき「事業計画」もない寺院が少なくない。それでは、行き当たりばったり式の運営になってしまう。つまり、住職や住職一家の思いつきの運営に檀家の皆が追従するだけのような経営のやり方を放置することが最大の問題点である。それでは法人組織としてのガバナンスが機能しない。

②法人という視座の必要性。ごく普通の寺院の場合、法人というより日々のやり繰りで精一杯であることが多い。本堂や伽藍の建て替えなど固定資産の管理的視点などを持つ余裕などはほとんど持ち合わせていない。しかし、減価償却費の財務知識は重要である。たとえ、自分の代に建て替えない場合でも、次代や子孫の代の建て替えのことを考えて、積立金を設定するぐらいはしておかなければ、前述の話のようなことになってしまう。

③住職雇用制度の提言。水月住職によれば、ごく普通の寺院の住職の給与は、「上がりの少ないお布施から、住職が己の才覚で経費を切り詰め、わずかな残りを給与として使うのだが、世間では『坊主丸儲け』などと揶揄されることが多い」と

言う。また、僧侶の大半が、無理をしてでも他の職種に、正規雇用で就職したがる最大の理由は、寺院だけでは食べていけないからだ(水月、2016)。2014年に浄土宗本山の寺院問題検討委員会が実施した「過疎地の寺院に対するアンケート調査」では、寺院の年収は500万円～1000万円が27%と最も多かったが、次に300万円～500万円が20%、250万円～300万円が10%、1000万円～2000万円が8%、150万円～200万円が7%と続いている。また、2005年の「曹洞宗宗勢総合調査」では、法人収入の平均額は約560万円になっている。「浄土真宗本願寺派の宗勢調査」では、全寺院と村落寺院の比較を行い、どちらも100万円以上300万円未満が一番多く、前者は25%、後者は32%であった。次に多かったのが100万円未満で、全寺院では18%、村落寺院では31%であった(鵜飼、2015)。

寺の外部で働く僧侶にとって難題は葬儀が発生した時である。葬儀を優先するとだんだんとその職場には居づらくなるし、他の僧侶に頼むと檀家からは「私たちは、自分たちのお寺の坊さんに葬儀や法事をしてもらいたい」ということになる。また、宗派を問わず、ガソリンスタンドなどで働いている僧侶もいるそうである。寺一本でも食っていける住職雇用制度の実現が待たれると、水月住職は述べている。

最後に、埼玉県熊谷市の曹洞宗見性院の橋本英樹住職の寺院経営の改革に向けた取り組みをみてみたい。橋本住職は、「今の仏教界を堕落させているのは、お布施の強要を前提とした『寺檀制度』と固定化された『本末制度』」だという(松本、2014)。寺檀制度は江戸幕府によって導入された寺院とその檀家が一体になった制度であり、それによって寺院は政治的な機構に組み入れられた。檀家は寺院に隷属し、檀徒の財産は寄進やお布施として供出させられる関係が生じたのである。

本末制度の方は、いわば寺院の中の階層化である。「寺請制度」によって寺院と檀家の階層ができ上がるが、これに続いて1615年の「諸宗諸本山法度」によって、寺院の中の階層化が形成されることになった。宗派のトップには、宗派によって名称は異なるが大本山や総本山、これに別格本山、中本山、準別格本山などが続く。さらに、一般寺

院においても本寺、末寺の関係ができ上がる。本家、分家のようなものである。これが本末制度である。末寺は本寺には絶対服従の関係にある。これが今や固着して、既得権益の温床にもなっている。本末制度と寺檀制度を合わせることで、本山－本寺－末寺－檀家という階層ができ上がっている（橋本、2014）。

そこで、見性院は2012年6月に諸悪の根源と考えられる檀家制度を廃止した。橋本住職は、「仏教や宗派が、お寺やその住職が、信仰者たちから搾取する前提など、許されるわけがありません」と述べている。同時に、見性院は年会費、寄付金、墓地使用に係る護持会費なども廃止している。

橋本住職が檀家制度の廃止を宣言した時、旧来の檀家からは「寺をつぶす気か!」といった反発もあったという。また、近隣の寺院からの反発もあったそうである。同住職は「檀家さんの中には、特に信仰もないのに先祖がそういう家柄だったから継続している檀家さんも少なくないので、それでは結局お互いに不幸です。だから、ここで一度リセットをかけたわけです」と述べている。しかし、自由意思に任せた結果、離脱した檀家はなくすべてが新しく設けた信徒会「随縁会」の会員に移行したそう（小川、2016）。

檀家制度の廃止、年会費・寄付金・護持会費の廃止に加えて、お布施の額も戒名ごとに明示し、さらに以前より減額した結果、見性院の収入は減少してしまった。しかし、ここで思わぬ追い風が吹いたという。それは各種メディアが檀家制度廃止を含む一連の改革を大きく取り上げた結果、まず、永代供養塔への申し込みが急増したのである。もともと寺に預かっていた遺骨があったことと、全国各地からゆうバックでも遺骨を受け入れる体制を整えたためである。永代供養塔への埋葬は、金銭的な問題で墓地を建立できない、維持や管理にカネをかけられない、後継者がいないといった悩みを持つ多くの人々から支持されているという。意外ではあるが、こうした人々の中からも信徒を希望する人々が出ているという。

永代供養の順調な伸びを受け、見性院では葬儀から墓地分譲まで供養に関する一連の業務を寺院事業として執り行なっている。墓地分譲では、寺

院境内にある「見性院墓地」の外に「第二霊園」も開発し、さらに熊谷市から初の公認許可を得た「熊谷霊園」の開発・販売にも取り組んでいる。この霊園は、事業者やブローカーの仲介は一切なく、すべて見性院が独自で完成させたそうである。同霊園でも寄付金、年会費、管理費は一切不要で、宗教、宗派、国籍を問わず分譲し、葬儀や法事については院内の本堂で行っている（www.kenshouin.com）。見性院で墓地を持ちたい、永代供養塔を利用したいといった問い合わせが、他の寺院の檀家の人々からも来るようになったそうである。

さらに、橋本住職は、主だった仏教宗派の僧侶や神道関係者などが集まる任意の組織として「善友会」を組織している。寺院経営に関する勉強会や法和会などを中心に活動しており、この組織では僧侶の紹介サービスも行っている（小川、2016）。

#### 4 おわりに

本稿においては、まず日本仏教の沿革を振り返り、今日の寺院危機の根源は江戸時代に採用された檀家制度、寺請制度、本末制度等にあること、また戦後の農地解放も寺院にとって経済的大打撃であったこと等を明らかにした。さらに「平成の法難」ともいうべき今日の寺院危機は少子高齢化、人口の減少、地方の過疎化等の外部環境の変化とそれに伴う地縁・血縁の希薄化、檀家の寺離れや墓じまい等が原因であることを論じた。

また、経営改革に励む寺院の3つの事例を紹介したが、今日、寺院再生のために一番重要なことは、寺院や住職の社会に対する明確な使命やビジョンを確立することであろう。寺院は何のためにあるのか、僧侶は何をすべきなのか、仏教は何のためにあるのか等、今一度問い直す必要がある。

とは言うものの、いくら素晴らしいお経や法話を唱えてみても、安定した寺院の経営基盤がなければその継続は不可能である。最後に、本稿で論じたマーケティングや経営戦略論が非営利組織である寺院においても大いに実践され、その効果が発揮されることを願って止まない。

参考文献

- 青井倫一監修(2002)『通勤大学MBA1マネジメント』グロー  
バルタスクフォース(株)
- 青木美智男、深谷克己、鈴木正幸、木村茂光外9名(2002)『詳  
解日本史B』三省堂
- 鶴飼秀徳(2016)『無葬社会』日経BP社
- (2015)『寺院消滅』日経BP社
- 小川寛大(2016)「大特集 追跡、僧侶派遣ビジネス」宗教  
問題、vol.14.
- 小谷みどり (2000)『生活者と寺とのかかわり－檀家制度  
と寺の今日的役割』ライフデザイン研究所report(114),  
pp5-30.
- 高橋卓志 (2009)『寺よ、変われ』岩波新書
- 中島隆信(2005)『お寺の経済学』東洋経済新報社
- 中村久人(2008)『現代企業経営の解明』八千代出版
- 橋本英樹(2014)『お寺の収支報告書』祥伝社、およびwww.  
kenshouin.com/wp/wp-content/uploads/2015/11/torikumi2.  
pdf
- 松本紹圭・井出悦郎 (2013)『お寺の教科書』徳間書店
- 水月昭堂道 (2016)『お寺さん崩壊』新潮新書
- H.I. アンゾフ(1969)、広田寿亮訳『企業戦略論』(Ansoff, H.I.,  
Corporate Strategy, McGraw, Inc. ,1965)
- P.F ドラッカー、上田惇生訳 (2007)『非営利組織の経営』  
(Drucker, F. Peter, Managing the Profit Organization, Harp-  
erCollins Publisher、1990)
- M.ポーター (1985)、土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競  
争優位の戦略』ダイヤモンド社 (Porter, M.E. Com-  
petitive Advantage, The Free Press, 1990)
- M.ポーター(1982)、土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂  
競争の戦略』ダイヤモンド社 (Porter, M.E. Competi-  
tive Strategy, The Free Press,1980)