

Title	日本仏教寺院の新展開に対する一考察：都市開教寺院の場合
Sub Title	
Author	奥野, 健也(Okuno, Kenya) 大藪, 毅(Oyabu, Takeshi)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2016
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2016年度経営学 第3142号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3142">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3142</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2016 年度）

論文題名

日本仏教寺院の新展開に対する一考察  
—都市開教寺院の場合—

主 査	大藪 毅
副 査	林 洋一郎
副 査	大林 厚臣

氏 名	奥野 健也
-----	-------

## 論文要旨

所属ゼミ	大藪 研究会	氏名	奥野 健也
(論文題名)			
日本仏教寺院の新展開に対する一考察 —都市開教寺院の場合—			
(内容の要旨)			
<b>【背景と目的】</b> 江戸時代に確立した檀家制度に安住している寺院業界は、日本の高齢化の進行により、今後30年間は安泰であると考えられている一方で、「檀家離れ」、「葬儀平均価格の低下」、「無住職寺の増加」等、多くの問題を抱えている。このような問題に対し積極的な施策を講じている寺院が注目を浴びているが、本研究では、その中でも都市開教寺院に焦点を当て、分析を行う。これは、都市圏への人口流入が今後も進み、開教寺院設立の件数もそれに合わせて増加すると予想される為、汎用性が高いテーマであると考えられる点と、件数が増えると予想されるにも関わらず事例紹介にという形でしか研究が行われていない点が研究テーマ決定の背景にある。 本研究では、都市開教寺院の成功要因の一般化を図り、今後の都市開教者に対して参考となるような論文製作を目的とする。			
<b>【方法】</b> 本研究では、全仏教寺院の9割以上を占める檀家寺を対象としている。その中でも、都市圏において開教寺院を設立し、ある一定の成果を出した住職6人に直接インタビューを行った。本研究は、現代仏教の可否を問うものではなく、あくまで経営的な視点から仏教寺院を捉え、提案をしていく。また、ここまで述べてきたように本研究は大都市圏での開教寺院を扱う為、大都市圏以外の開教寺院や既存寺院は取り扱わない。			
<b>【結果】</b> 都市開教寺院における成功要因として以下が共通点として挙げられる。			
① 立地選定 新興住宅が多く人口増加が見込まれる地域、同宗派寺院がない地域、アクセスが良い土地等を比較検討し、立地選びを行った点等が共通していた。			
② 参入タイミング 菩提寺を持たない人が多い新興地域のホワイトスペースを第一時期の波に乗り、囲い込んだ点。オウム真理教の事件以降、新たに宗教法人格を取得することが極めて困難になっているので、この事件以前より行動に移していた点が共通していた。			
③ 礼拝施設保有 都市部においても、菩提寺はしっかりとしたお寺であると他人に見栄を張りたがる人々が多い。この為、立派な礼拝施設を保有している点が共通していた。			
④ 新規需要の取り込み 都市開教モデルでは、葬儀業者を通じて新規葬儀依頼が来るケースがほとんどである。その為葬儀社から依頼を受ける為に、選ばれる体制づくりができているかどうかは鍵となる。それぞれ多少の差はあるが、葬儀業者依頼獲得の工夫を数多くしている点が共通していた。			
<b>【提言】</b> 元来、日本仏教寺院は、布教はもちろんのこと、社会の福祉的役割を負い、その対価として寄付をもらっていた。そして、江戸時代の檀家制度確立以降、特に葬式儀礼だけが寺院の果たす役割となり、定期的なお布施収入や戒名料を受け取ってきた。そして先進的モデルとして今回の研究対象である都市開教モデルを挙げ、研究を進めてきたが、檀家制度の域を出ないいわば檀家制度の拡張版モデルに過ぎなかったことが分かった。仏教離れ、檀家離れが問題視されている現状を考慮すると、檀家制度に依存しない将来の理想モデルの構築が必須である。今後の仏教寺院の理想モデルとして原点回帰型モデルを提唱し、このモデルの推奨を提言とする。			
<b>【限界】</b> 本研究では、公表されているデータが少ない仏教寺院業界を取り扱っている為、詳細なデータを集めきれなかった。また、定性的な分析のみであり、定量的に寺院施策とその結果を分析しきれていない点に本論文の限界がある。			

慶應義塾大学大学院経営管理研究科 修士論文 奥野健也

題名 日本仏教寺院の新展開に対する一考察ー都市開教寺院の場合ー

■ 目次

第1章 研究の概要と方法論

1-1 はじめに

1-1-1 問題意識

1-1-2 研究動機

1-1-3 研究目的

1-1-4 研究の新規性

1-2 研究のモデル

1-2-1 研究の手法

1-2-2 研究の対象

1-2-3 研究の範囲・除外

第2章 日本仏教寺院業界を取り巻く問題の整理

2-1 業界分析

2-2 日本仏教寺院の特徴

2-2-1 檀家制度

2-2-2 寺院の種類

2-3 仏教寺院を取り巻く問題の概要

2-3-1 檀家減少

2-3-1-1 人口減少

2-3-1-2 過疎化・都市人口流入

2-3-1-3 葬式仏教化

2-3-2 葬儀平均価格の低下

2-3-2-1 村落共同体の崩壊

2-3-2-2 葬式の小規模化

2-3-2-3 新興・大企業の業界参入

### 第3章 研究課題の設定

3-1 問題設定

3-1-1 現状の整理

3-2 リサーチクエスションと研究対象の選定

3-2-1 リサーチクエスションの決定

3-2-2 研究対象の選定

3-2-3 具体的な研究手法

3-2-4 インタビューの実際

### 第4章 研究結果と考察

4-1 結果概要

4-2 結果考察

### 第5章 提言と限界

5-1 提言

5-1-1 地方寺院での本モデル採用

5-1-2 檀家制度に頼らないモデル

5-2 限界

### 参考文献

謝辭

## 第1章 研究の概要と方法論

### 1-1 はじめに

#### 1-1-1 問題意識

筆者自身は仏教寺院の長男として生まれ、境内の中で育った。本研究科を卒業後は、大本山の修行に入り、ゆくゆくは実家の寺院を継ぐ意思を持っている。現在日本の寺院業界内では、「檀家離れ」、「葬儀簡素化」、「無住職寺の増加」等、多くの問題が深刻化しており、寺院の必要性が失われている状況が伺える。江戸時代に確立された檀家制度（寺院が檀家の葬祭供養を独占的に執り行なうことを条件に結ばれた、寺と檀家の関係）に安住している多くの寺院は、今までのやり方を踏襲しているだけで、外部環境に対応することができていない。何か新しい施策を講じていかなければ、業界全体が没落していくのは目に見えている。このような状況を踏まえると寺院業界に強い危機感を覚えずにはいられない。

#### 1-1-2 研究の動機

江戸時代に確立された檀家制度によって、仏教寺院の主な役割は教化から葬儀へと変化した。またメイン収入も葬儀や法事の際に受け取るお布施や亡くなった人へ戒名を授ける際に受け取る戒名料が占めるようになった。現在では、多くの寺院が従来の役割である地域福祉的役割を放棄し、定期的に安定した収入を得る事ができる葬式のみで特化するようになった。近年、仏教寺院が「葬式仏教」と揶揄されるのはこの為である。葬式に特化した寺院では、檀家と顔を合わせる機会は葬式の際だけという状況が生まれ、檀家の仏教に対する信仰心も寺院の僧侶に対する信頼も従来に比べ希薄化が進んでいる。現在問題視されている「檀家離れ」も、このような現状がおおいに影響していると考えられる。長い間、檀家制度の基で葬式に特化するスタイルを継続してきた寺院は、なかなか新しい対応策を打ち出せないでいる。これは、ただ単に檀家制度内でしか通用しないような内部特殊的能力を先代から引き継いできている為、そしてそれで十分であったという環境が長く続いていた為、現在のような急激な外部環境変化に対応するすべを知らないという僧侶が多いことが起因していると考えられる。このように多くの寺院が地団駄を踏んでいる一方で、都市開教モデルという新しい動きが近年注目を浴びている。これは、需要が増大しているにも関わらず供給が追いついていないホワイトスペースにアプローチをするモ

デルである。この開教寺院モデルに関しての研究は見当たらなかったこと、また人口流動により、今後も都市開教寺院の数は増加する事が予想されることから本研究内容は意義深く、また今後さらに必要性が増すのではないかと考えた。

こうした経緯から本修士論文研究では日本国内における都市開教寺院についての研究を行うこととした。

### 1-1-3 研究の目的

本研究では、なぜ大都市地域におけるそれぞれの開教寺院が成功したのか、その成功要因の一般化を計り、今後大都市地域での開教を目指す人々に対して、参考となる論文の製作を目指す。

### 1-1-4 本研究の新規性

取材対象は少ないながら、それぞれの開教寺院が成功（500以上の檀家を獲得し、現在も継続している）をしている。これらの事例を紹介する事自体有意義であるが、加えてこれらを経営的視点で捉え考察する事で、より一般化した成功要因を学術的に構築する事ができた。

また、宗教学、哲学的視点での研究が多いフィールドの中で、経営的視点を取り入れた研究は稀であり、本研究は今後の寺院業界の取り組みに役立つものであると考えている。

## 1-2 研究のモデル

### 1-2-1 研究の手法

宗教法人をビジネスとして捉える事はタブーであると考えられる風潮がまだ根深い為、仏教寺院に関しての経営的視点からの研究はまだ少ない。また宗派ごとの方針の違いにより、業界の様々な正確な情報も数字として発表されていない事が多い。その為、開教寺院の実態調査としては、一定の成功を収めている開教寺院住職へのインタビュー調査を行う事により、より客観的な見解を生み出す事を試みる。従って、本論文の中心は、インタビューを通じた事例研究を行い、その結果について深く考察していく事とする。

### 1-2-2 研究の対象

寺院は主な収入によって、檀家寺、修行寺、参拝寺、観光寺等に分類できる



が、本研究においては、その9割以上を占める檀家寺を対象としている。本研究は、大都市圏における開教寺院の成功要因を一般化する事が目的である。よって、研究対象は都市部において、ある一定の成功(500以上の檀家を獲得し、現在も継続している)を収めている開教寺院の事例を対象としている。

また、具体的な対象としては、知人らの開教寺院住職を始め、その住職から紹介を受けた開教寺院等、ご縁があった開教寺院のみを対象とする。通常では調査を引き受けてもらえないような開教寺院の住職にインタビュー調査ができた事自体本研究の意義があると考ええる。

### 1-2-3 研究の範囲・除外

本研究は、現代仏教の可否を問うものではなく、あくまで経営的な視点から仏教寺院を捉え、提案をしていく。また。ここまで述べてきたように本研究は大都市圏での開教寺院を扱う為、大都市圏以外の開教寺院や既存寺院は取り扱わない。

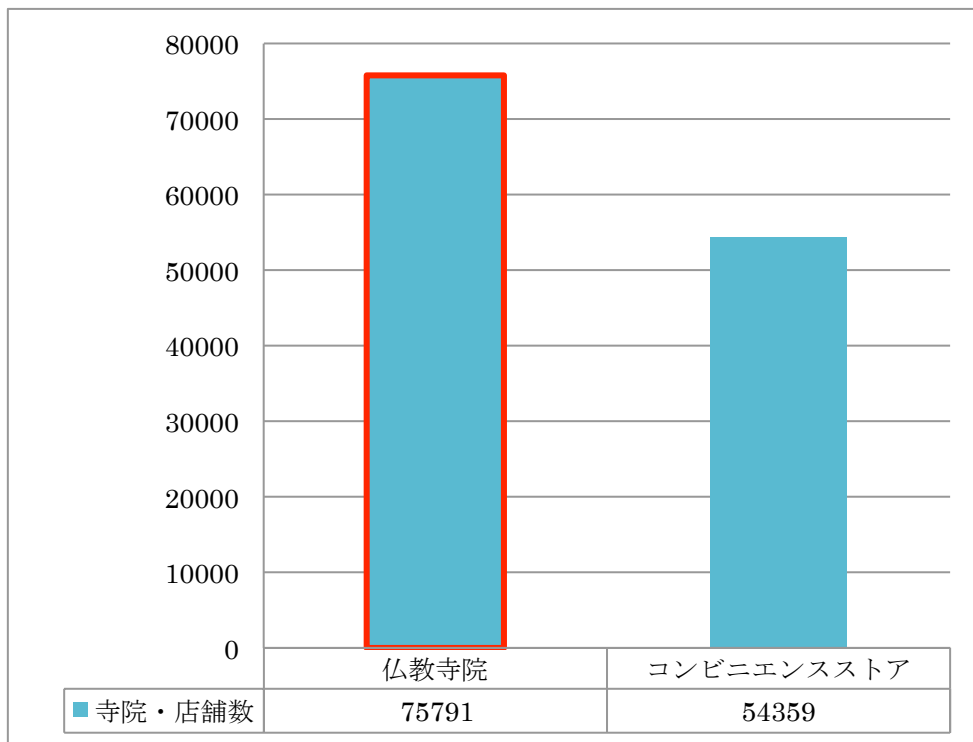
## 第2章 日本仏教寺院業界を取り巻く問題の整理

### 2-1 業界分析

仏教寺院業界のデータは公表されていない為、本頁では業界の規模感を掴んでもらうことを目的とする。

日本国内に仏教寺院は7万5791寺（文化庁「宗教年鑑 平成27年度版」より）ある。コンビニエンスストアでさえも全国に5万4359店舗（一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計調査月報（2016年11月度）」より）であることを考慮すると、仏教寺院の多さが伝わるだろう。

-全国における寺院・コンビニ店舗数比較-

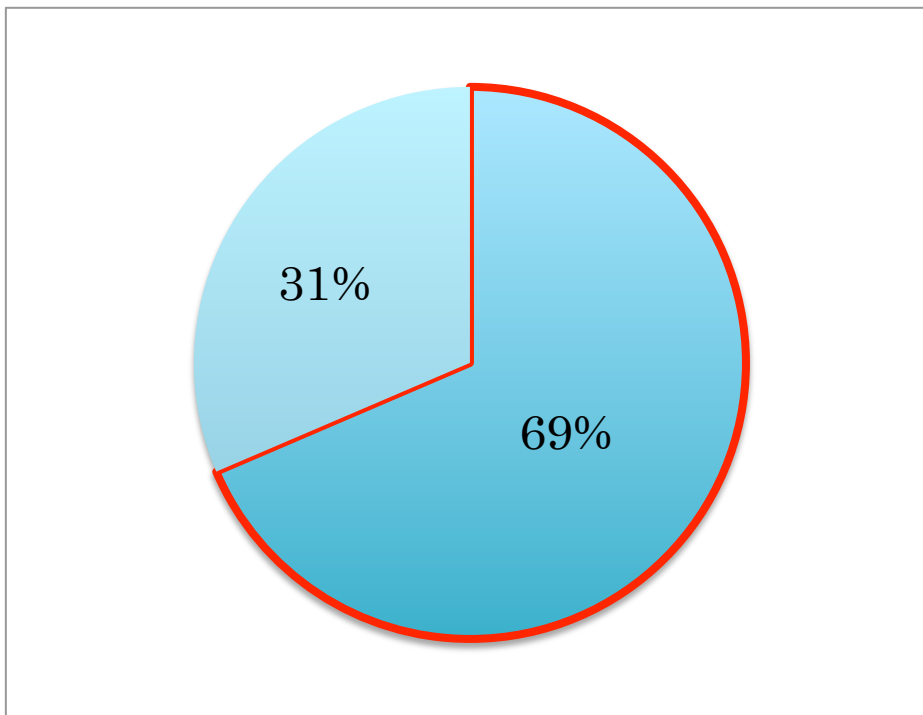


引用)文化庁「宗教年鑑 平成27年度版」、  
一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計調査月報（2016年11月度）」

また、日本国民は1億2708万8188人（総務省統計局「人口推計（参考表）-全国人口の推移-」より）いるが、そのうち仏教信者は8712万6192人（文化庁「宗教年鑑 平成27年度版」）居るというデータがある。これは、全国民の69%に

ものぼる人が仏教信者であることを表している。

-日本人口に占める仏教信者の比率-



日本人口	1億2708万8188人
仏教信者	8712万6192人

引用)文化庁「宗教年鑑 平成 27 年度版」、  
総務省統計局「人口推計 (参考表)-全国人口の推移-」

## 2-2 日本仏教寺院の特徴

### 2-2-1 檀家制度

檀家制度とは、ある家族が特定の仏教寺院（「菩提寺」と呼ばれる）に葬式や法事等のいっさいを任せる関係性のことをいう。上に述べた檀家寺は、この檀家制度の上に成り立っている。

この制度は江戸時代からも存在していたが、江戸幕府が敷いた寺請制度をきっかけに全国民に広まった。寺請制度とはキリスト教徒弾圧の為に、全国民が一つの仏教寺院に属し仏教徒である証明書をその仏教寺院に発行してもらわなければならないとするものである。いわば、身元保証や戸籍管理をする行政的役割を担ったのである。この寺請制度により、仏教寺院とその地域住民との関

係は濃密となり、寺請制度が廃止された明治時代以降も、もともと寺院の檀家では無かった家族もこの檀家制度を引き継いでいくこととなる。

### 2-2-1 日本仏教寺院の種類

それぞれの仏教寺院の形態は様々であり、一概に分別することは難しいが仏教寺院は大きく分けると以下の4つに分類できる。檀家寺・修行寺・参拝寺・観光寺である。檀家寺は、主に檀家を対象とし、葬儀におけるお布施や戒名料が主な収入である。比較的小規模で一般的な寺院がここに該当し、これといった有名なお寺はこの種類の寺院は該当しない。修行寺は、大本山とも呼ばれ、基本的に各宗派のヒエラルキーのトップに位置する。主に檀家寺の息子を対象とし、住職になるための教育を行う教育機関的役割を果たしている。主に各宗派の末寺からの上納金で運営をまかなっている。参詣寺と観光寺の違いは、主な収入に現れている。参詣寺は、賽銭収入やお守り、おみくじの売上によって成り立っており、観光寺は、寺院に入る際に請求する拝観料が主な収入である。

全国に7万以上の仏教寺院が存在するが、その9割以上を檀家寺が占めている。

	檀家寺	修行寺	参詣寺	観光寺
主な対象	檀家	僧侶	参拝者	観光客
主な収入	お布施、戒名料	末寺からの上納金	寄付金	拝観料
主な代表例	一般的寺院	・永平寺 ・総持寺 ・本願寺	・浅草寺 ・増上寺 ・高幡不動尊	・金閣寺 ・銀閣寺 ・清水寺

### 2-3 仏教寺院の危機

全仏教寺院の9割以上を占める檀家寺であるが、現在大きな危機を迎えている。檀家寺では、主に檀家の依頼による葬式や法事のお布施収入や戒名料収入

がメインである。しかしながら多くの檀家寺では檀家が減少し、さらに葬式の形式も簡略化が進み、葬式一件あたりの平均価格が低下している。

## 檀家寺のビジネスモデル

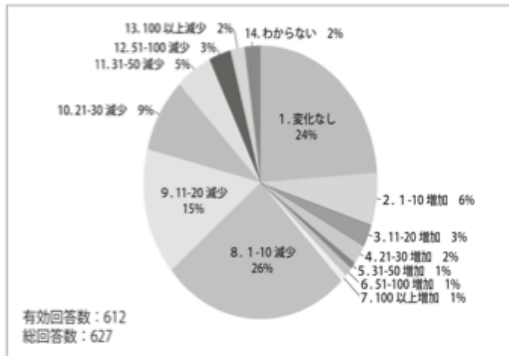
$$\text{葬儀収入} = \text{檀家数} \times \text{葬儀平均価格}$$



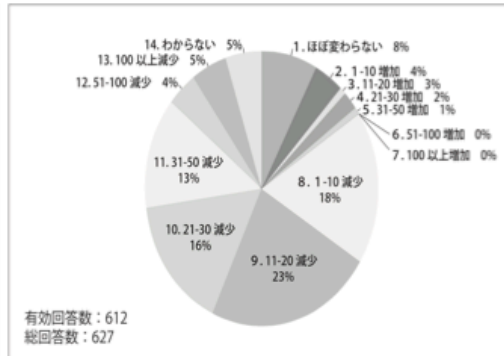
以下の図表は、過去 20 年間で今後 20 年間の檀家数増減の実感を聞いたアンケート結果である。過去 20 年間で檀家が減少したとの回答が 60%と多くを占めており、今後の檀家減少を予想する回答は 79%あった。

最近20年で、増加・減少を合わせて檀家の戸数の変化はどのくらいですか

今後20年間で、貴寺院の檀家の増減はどのくらいであると予想されますか



資料 )名和清隆 地域変動と仏教寺院—特に「過疎化」による寺院への影響—  
大正大学研究紀要 第一〇〇巻 特別号 59P



資料 )名和清隆 地域変動と仏教寺院—特に「過疎化」による寺院への影響—  
大正大学研究紀要 第一〇〇巻 特別号 62P

また、葬儀平均価格においても平成 19 年から平成 22 年の 3 年間で 30 万円以上下落していることが確認できる。

葬儀費用について(全国平均)

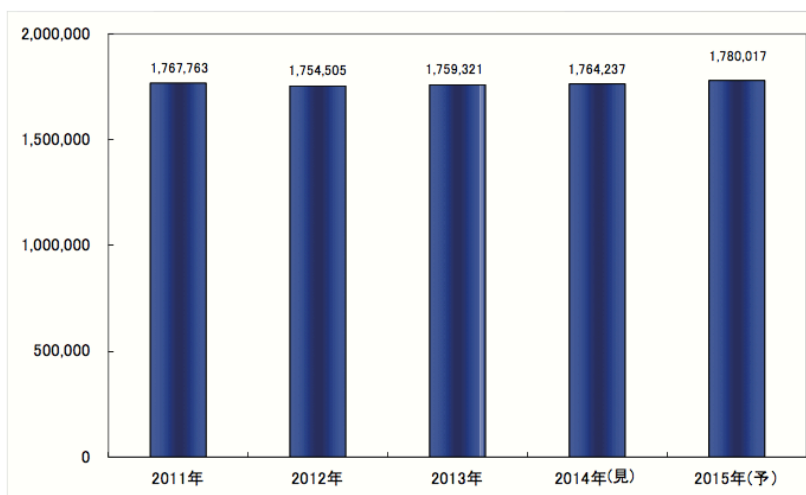
	(イ) 通夜からの 飲食接待費	(ロ) 寺院への費用	(ハ) 葬儀一式費用	(ニ) 葬儀費用の合計
平成19年 (第8回調査)	401,000円	549,000円	1,423,000円	2,310,000円
平成22年 (第9回調査)	455,000円	514,000円	1,267,000円	1,999,000円

資料)「葬儀についてのアンケート調査」(財団法人日本消費者協会)

矢野経済研究所が発表した資料によると、葬祭ビジネス市場規模は葬儀、供養費等を含めて、2011年時点で1兆7677億6千3百万円、2015年時点で1兆7800億1千7百万円とほぼ横ばいである事が読み取れる。

図1. 葬祭(フューネラル)ビジネス市場規模推移

(単位:百万円)



矢野経済研究所推計

注1:事業者売上高ベース

注2:(見)は見込値、(予)は予測値

注3: 葬儀式(祭壇、棺、遺影写真、収骨用具、ドライアイス、供物、供花、献茶・おしぼり、位牌、霊柩車・寝台車、送迎バス、式運営費、看板・事務用品)と会葬礼状、祖供養品、料理等を対象とする。

引用) 矢野経済研究所「葬祭ビジネス市場に関する調査結果 2015」より

<http://www.yano.co.jp/press/pdf/1422.pdf>

厚生労働省が発表した資料によると、2011年の死亡者数は125万3463人で、2015年の死亡者数は130万2000人であった。つまり、2011年における葬儀平均価格は141万303円、2015年においては136万7140円である。葬儀業界の市場規模はほぼ横ばいであるが、高齢化等により死亡者数が年々増加している点を考慮すると、葬儀平均価格は死亡者数に反比例して低下している事が分かる。

## 2-3-1 檀家減少

### 2-3-1-1 人口減少

日本の人口は長年増加の一途を辿ってきたが、2008年の1億2808万人をピークに現在まで減少を続けている。国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成25年3月推計)」によると、2040年には、すべての都道府県で2010年の人口を下回ると予想されている。



### 2-3-1-2 過疎化・都市人口流入

過疎とは、人口の著しい減少が生じている事象を指す。1950年代以降、日本経済の高度成長の過程で、地方から三大都市圏へと人口が大量に移動した結果、都市地域では人口の集中による過密問題が発生する一方、農山漁村地域においては人口の急激な減少によって過疎問題が引き起こされた。

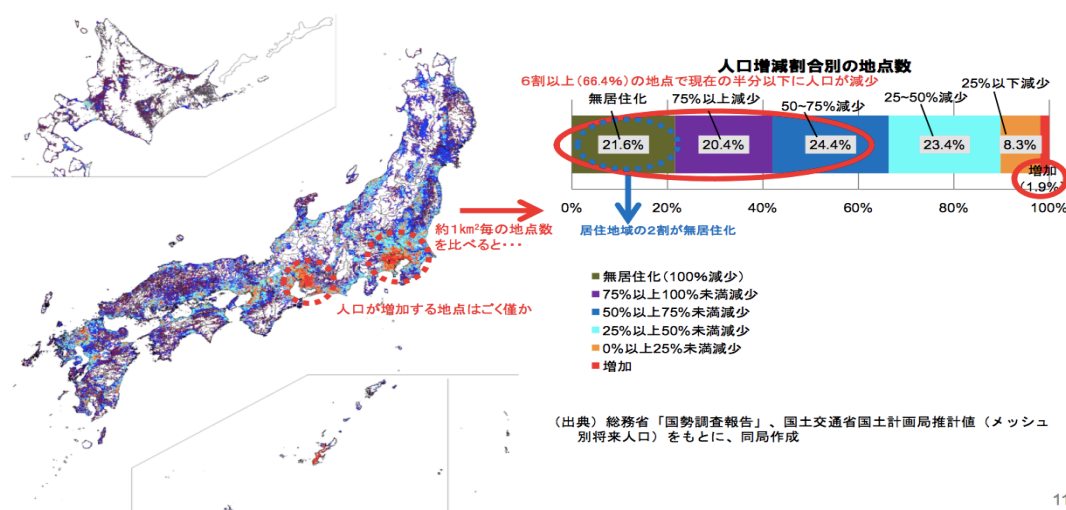
2010年の国勢調査によると、全国の総人口に占める割合が最も大きかったのは東京都(10.3%)、ついで神奈川県(7.1%)、大阪府(6.9%)の順である。全国の総人口に占める割合は、東京都や神奈川県では今後徐々に増大するが、大阪府で

は横ばいで推移し、2040年には東京都(11.5%)、神奈川県(7.8%)、大阪府(6.9%)となる。この他にも大都市圏に含まれる埼玉県や千葉県、愛知県、滋賀県などでは全国の総人口に占める割合が上昇を続けると推測されている。

国土交通省国土審議会政策部会長期展望委員会が発表したデータによると、2015年を基準とすると、2050年において6割以上の地点で現在の半分以下に人口が減少すると試算されている。

過疎化・都市人口流入の減少は、特に地方圏において檀家減少の大きな原因となっている。

-2015年を100とした場合の2050年の人口増減状況-

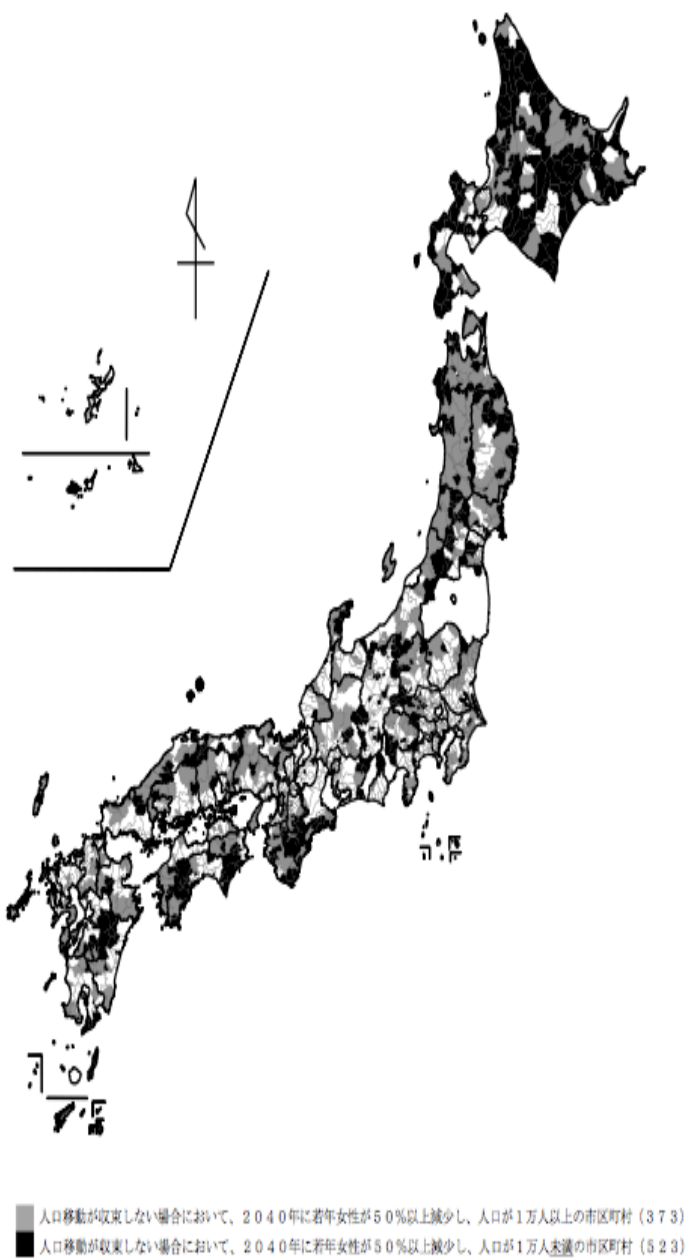


引用) 国土交通省国土審議会政策部会長期展望委員会「国土の長期展望」中間とりまとめ

2014年5月に、民間研究機関の日本創成会議(座長・増田寛也元総務相)が発表した「消滅可能性都市(子どもを産む人の大多数を占める「20~39歳の女性人口」が2010年からの30年間で5割以上減る自治体。)」896市区町村のリストによれば、主に若い女性の減少がこのまま進行し続ければ、2040年には全国の自治体の49.8%が消滅する可能性があるという指摘されている。



-2040年における消滅可能性都市-



資料：一般社団法人北海道総合研究調査会(HIT)作成

引用) 日本創世会議ホームページより <http://www.policycouncil.jp/>

秋田県においては、大潟市を除いたすべての自治体が「消滅可能性」の範囲内にあり、また青森県や島根県でも多くの自治体が消えて無くなる可能性がある」と指摘されている。こうした消滅可能性都市内にある多くの宗教法人も同じ

く危機的状況には変わらない。國學院大学神道文化学部長の石井氏が発表した資料によると、全 17 万 6670 法人のうち約 35.6%にあたる 6 万 2971 法人が、この「消滅可能性都市」にある事が試算されている。この宗教法人のうち、伝統仏教寺院の宗派別に、高野山真言宗 45.5%、曹洞宗 42.1%、天台宗 35.8%、臨済宗妙心寺派 34.7%、日蓮宗 34.3%、浄土真宗本願寺派 32%、真宗大谷派 28.5%、浄土宗 25.2%が消滅可能性都市に点在している「消滅可能性寺院」と指摘されている。

過疎化の進行が、地方寺院の檀家減少を巻き起こし、今後地方寺院の消滅にまで影響を及ぼす可能性がある事がよくわかる。

#### 消滅可能性寺院の宗派別割合

	消滅可能性都市に存在する宗教法人	全宗教法人数	「消滅可能性寺院」の割合(%)
宗教法人	62971	176670	35
天台宗	1062	2979	35
高野山真言宗	1613	3546	45
真言宗智山派	1053	2704	38
真言宗豊山派	577	2366	24
浄土宗	1718	6829	25
浄土真宗本願寺派	3273	10231	32
真宗大谷派	2464	8641	28
時宗	101	393	25
臨済宗妙心寺派	1139	3282	34
曹洞宗	5922	14062	42
黄檗宗	98	433	22
日蓮宗	1681	4903	34
日蓮正宗	186	580	32
仏教その他	3889	14771	26
神社本庁	31184	76030	41

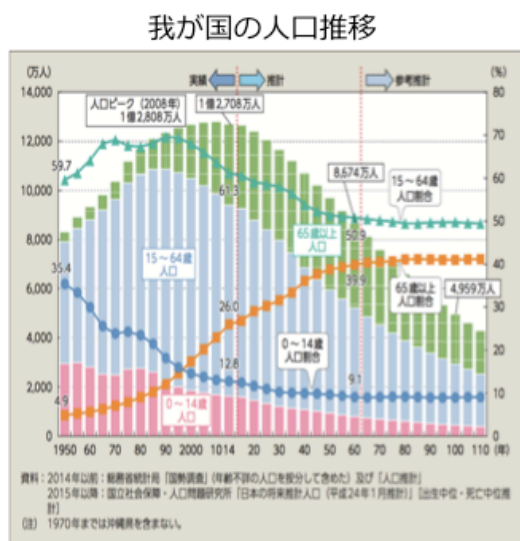
引用) 鵜飼秀徳「寺院消滅」241P 日経 BP 社 (2015)

#### 2-3-1-3 少子高齢化

国立社会保障・人口問題研究所が発表した資料によると、日本国内の死亡者数は 05 年実績の 107 万 7 千人（厚生労働省による推計）から 2035 年には 170 万人にまで増加すると予測されている。国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成 25 年 3 月推計)」のデータによると、2010 年で 65 歳以上の人口割合が 3 割を超える都道府県はないが、2040 年には全ての都道府県で 65 歳以上の人口割合が 3 割を超えると試算されている。

高齢化が急速に進む日本では、葬儀件数の増加は大いに期待される。しかし、

日本経済を牽引した団塊世代は2040年以降一気に減少する為、当分の間葬儀業界は安泰であると言えるが、それ以降件数は減少する事を考えると、高齢化時代に安心する事なく、今から対策を考えざるを得ない状況にある。



#### 2-3-1-4 葬式仏教

共通のフレーズとなりつつある「葬式仏教」は、仏教寺院が従来の役割であった地域福祉的機能から安定的収入を得ることができる葬式業に特化するようになったことを揶揄する言葉である。現在の仏教寺院は、葬儀に特化するあまり、地域住民との関わりを持つことが少なくなっている。葬式以外は門戸を閉じ、近づくことさえ躊躇せざるを得ないような雰囲気醸し出している寺院も増えてきている。檀家でさえ、住職と顔を合わせるのは葬儀の時だけであるという状況も稀ではない。幼い時から遊んだ、またお世話になった寺院だからこそ、葬式はここにお願いしたいと思うのであり、仏教信仰が強いからこそ、檀家関係を継続したいと考えるのである。現状の葬式仏教スタイルが檀家の寺院に対する信頼を薄れさせ、仏教との接点の少なさが仏教信仰心を希薄化させるのである。

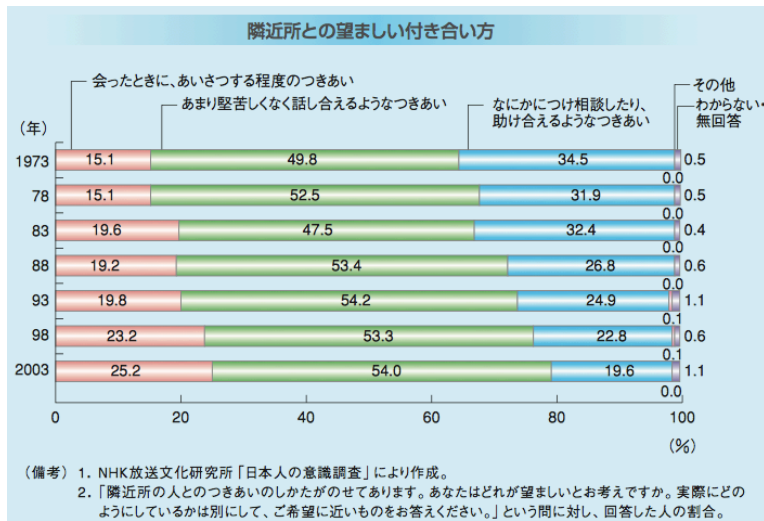
過去の寺院		現在の寺院
主な役割	地域の福祉的機能 例：寺子屋	葬式 法事 墓管理
主な対象	地域住民	檀家
主な対価	寄付 年貢	お布施 戒名料

### 2-3-2 葬儀平均価格の低下

#### 2-3-2-1 村落共同体の崩壊

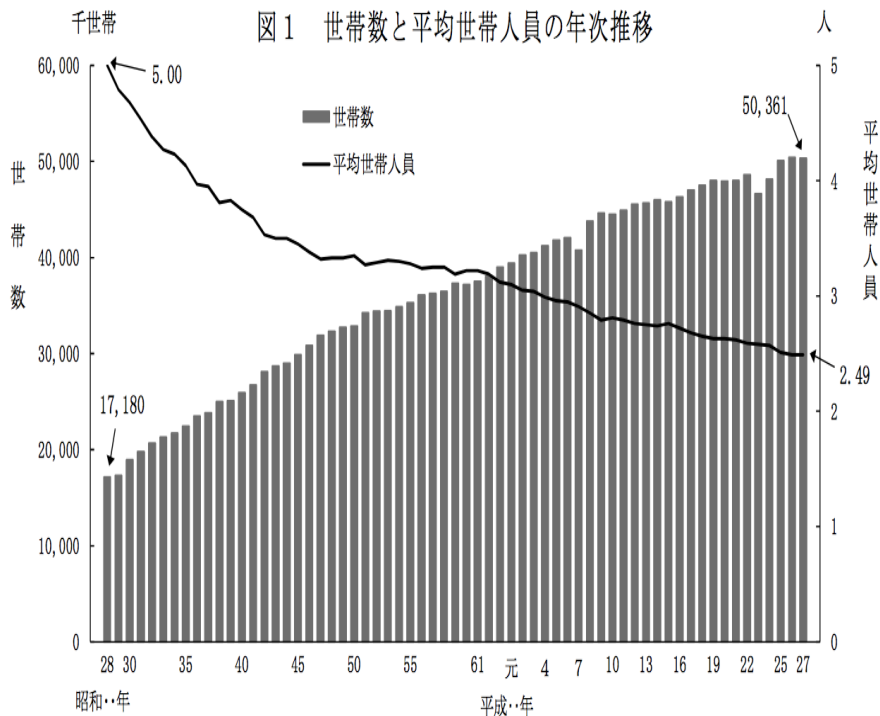
また、この葬儀簡素化を引き起こしている原因として、無縁社会の発生、つまり血縁関係と地域のつながりの双方が希薄化している点が考えられる。「コミュニティ-生活の場における人間性の回復-」（国民生活審議会調査部会編：1969年）において、交通通信機関の発達等による生活圏の拡大、人口の都市集中、生活様式および生活意識の都市化、機能集団の増大、行政機能の拡大、家族制度の変革、農村における生産構造の変化が地域のつながりの希薄化の要因として列挙されている。

NHK 放送文化研究所の発表資料によれば、隣近所との望ましい付き合い方について、「なにかにつけ相談したり、助け合えるようなつきあい」と答えた人の割合が、73年の34.5%から03年には19.6%にまで低下している。一方で、「会ったときに、あいさつする程のつきあい」と回答した人の割合が、73年の15.1%から03年には25.2%と上昇している。この数字は、地域のつながりが深いものから、浅いものに変化している事を示している。



引用) 内閣府「平成19年度版国民生活白書-第2章/第1節-

[http://www5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/h19/10\\_pdf/01\\_honpen/pdf/07sh\\_0201\\_3.pdf](http://www5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/h19/10_pdf/01_honpen/pdf/07sh_0201_3.pdf)

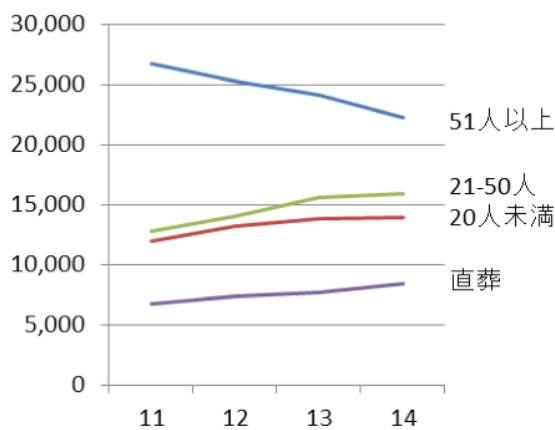


引用) 厚生労働省「平成27年 国民生活基礎調査の概況」

### 2-3-2-2 葬儀様式の簡略化

大都市圏を中心に「家族葬」や「直葬」といった従来の葬儀を簡素化した略葬儀がよく見受けられる。「家族葬」とは、近親者以外の儀礼的・社交辞令的な弔問客の参列を辞退してもらい、主に家族や親しい関係の人のみによって行われる小規模な葬儀を言う。また「直葬」とは、葬式儀礼さえも行わず、病院や養護施設から遺体が直接火葬場へ運ばれ、火葬するものである。「首都圏互助会の葬祭単価に関するアンケート結果(互助会保証株式会社各種記事(東京、神奈川、千葉、埼玉県が対象))」の資料からも51人以上の規模の葬式件数が減少しており、21~50人、20人未満、直葬の件数が増加している事が見てとれる。

- 会葬者数別の葬儀件数 (2011~2014) -



引用)「首都圏互助会の葬祭単価に関するアンケート結果(互助会保証株式会社各種記事(東京、神奈川、千葉、埼玉県が対象))

大都市圏を中心として、このような葬儀形態が増えているという事は、やはり寺院の影響力が低下し、仏教信仰の低下を招いていると言わざるを得ない。

### 2-3-2-2 新興・大企業の業界参入

価格明示を強みとした新興企業の業界参入も葬儀平均価格の低下に寄与している。元来から葬儀は神聖なもので、葬儀価格を事前にたずねにくいという状況が遺族サイドにあり、またお布施は自発的なものであり、宗教

的サービスの対価ではないという考え方が業界サイドに強く根付いていた  
 為に、価格の明示は長年タブーとされてきた。基準となる価格が存在して  
 いないため、最終的に家に伺ったのちに家柄で価格を決定、また遺族の死  
 という緊急の事態で冷静に判断する事ができないような状況や料金体系が  
 複雑で分かりづらい事をいい事に、事前に提示した金額に法外なオプショ  
 ン金額を上乗せして請求がなされる事も稀ではなかった。しかしながら、  
 消費者サイドの宗教信仰心も時代とともに希薄化しており、葬儀費用の価  
 格明示化をして欲しいというニーズが強くなってきている。時代のニーズ  
 に合わせ、分かりやすい料金システムを打ち出した事により、新興企業は  
 これまで閉鎖的であった葬儀業界に新陳代謝をもたらしている。

これに加え、イオンや日比谷花壇等の大企業による葬儀業界参入も顕著  
 である。ネームバリューによる信頼と透明な料金体系を強みに業界参入を  
 している。

-新興・大企業の葬儀業界参入例-

年	企業	内容
'09	・イオンリテール ・エスケーアイ	「イオンのお葬式」開始 価格帯: 20~70万円 ティアのFC運営開始
'10	・ユニクエスト ・SBIライフリビング	「小さなお葬式」開始 価格帯: 20~65万円 「くらべる葬式」開始 複数社に一括見積もり可能
'11	・日比谷花壇 ・鎌倉新書	葬儀業に新規参入 「いい葬儀」でYahoo!と提携 価格帯: 5~130万円
'15	・京王電鉄	葬儀業に新規参入

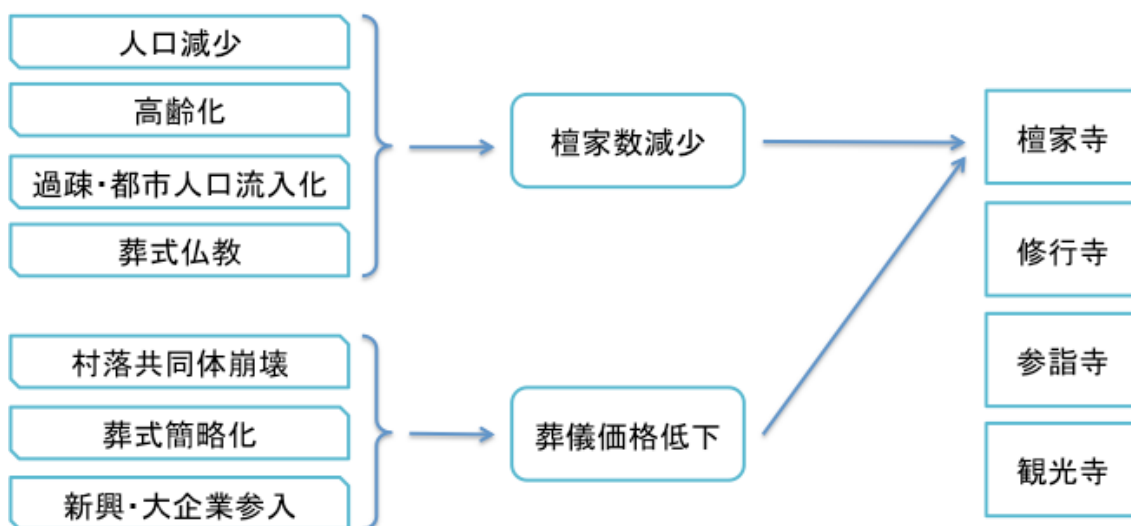


### 第3章 研究課題の設定

#### 3-1 問題設定

##### 3-1-1 現状の整理

ここまで檀家寺の危機を葬式収入の低下と設定し、その原因を因子分解し、詳しく説明してきた。



本研究では、檀家危機のマクロ的要因のひとつである過疎・都市人口流入化に焦点を当てて、テーマ選定をした。これは、本論文作成において時間が限られているため、また大藪指導教員からもテーマを絞った方が良い論文作成が可能となるとアドバイスを頂いた為である。そして、この中でも仏教寺院業界において特に寺院の偏在化が問題視されてきているためである。

実際に仏教寺院業界内で、過疎・都市人口流入化に対して様々な施策が取られている。地方圏においては、葬式仏教化した反省として、檀家と寺院の接点となるイベントの回数を増やす、また寺報（お寺から発行される新聞）の発行回数を増やす工夫がなされ、都内に流出した檀家とのつながりを切らない努力をしている。また寺院同士の統合やM&Aといった対策例も見受けられる。

それに対し都市圏においては、自ら檀家制度を廃止した寺院もある。これは、都市圏の特徴のひとつでもあるが、檀家契約を結ぶことを嫌う新しい層が拡大していることに気づき思い切って打った施策であろう。檀家契約を結ぶことを嫌う層が都市圏で増加している理由は、信仰心の低下、金銭問題と煩わしさであろう。



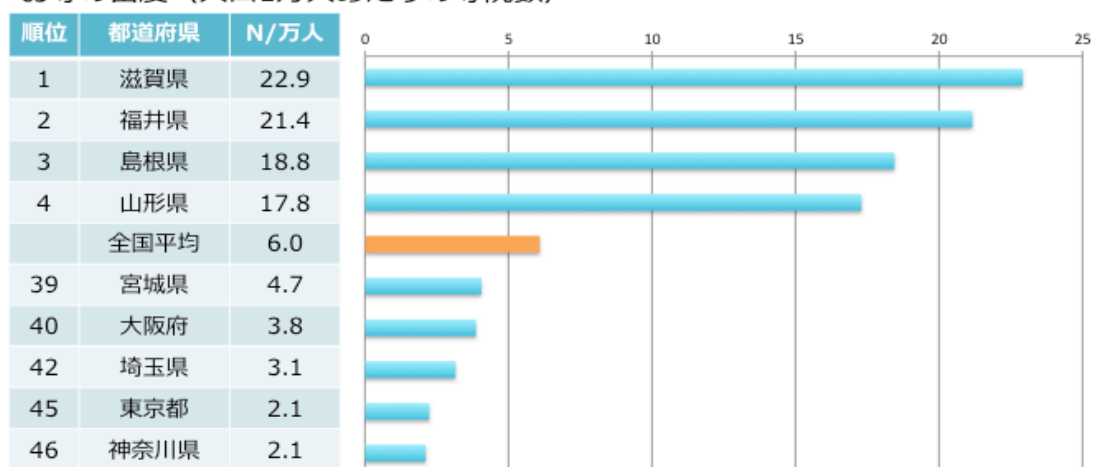
そしてもう一つは、都市開教である。都市開教とは、都市圏における需要が増大しているにもかかわらず、供給が不足しているホワイトスペースを狙ったものである。

寺院を必要としている需要サイドは増大していると考えられる。それは、都市流入してきたある家族の特徴から読み取れる。もちろん、都市に越してきた人の事情はそれぞれであるが、比較的長男は地方に残る、または都内に出てきても最終的には地方に帰る傾向がある。これは、長男が家業を継ぎ、また先代の墓を守る役割があるという習慣が未だ根付いている為であると考えられる。しかしながら、次男以降においては帰る家がないので、そのまま都市に残る傾向がある。長男は、先代の寺があるが、次男以降は寺院がない。そこで、寺院を必要とする需要が生じるのである。都市人口流入が続く限り、この需要拡大は継続していくだろう。

一方で、供給サイドである都市寺院の供給能力は不足している。総務省統計局 人口推計（平成21年）、文化庁 宗教年鑑（平成21年度版）の資料から試算したデータによると、全国平均1万人あたりに6つの寺院が存在するが、平均以下特に下位を都市圏の都道府県が占めている状況が見て取れる。また既存の都市寺院は、既存の檀家数に満足しており、新しい檀家を迎え入れることに消極的である。さらに今後都市への人口流入が止まないことを考慮すると、さらなる供給不足は避けられないだろう。

都市開教モデルは、この需要増大・供給不足のホワイトスペースにアプローチしていくものである。

お寺の密度（人口1万人あたりの寺院数）



資料) 総務省統計局 人口推計 (平成21年)、文化庁 宗教年鑑 (平成21年度版)

### 3-2 リサーチクエスチョンと研究対象の選定

#### 3-2-1 リサーチクエスチョンの決定

本研究では日本国内の大都市圏開教寺院に焦点を当てている。更に、研究の主となる目的は、都市開教寺院の成功要因の一般化を図ることである。開教寺院の事例紹介記事は存在するが、これらは都市開教者に対しての十分な参考資料であるとは言えない。本研究では、もう一步踏み込み、経営的視点において成功要因のヒントを探ることとした。

#### 3-3-2 研究対象の選定

この研究課題に対して、今回は成功事例研究という方法で研究を進めることとした。成功事例として、立派な寺院として大都市圏で十分な檀家を確保し、存続を続けているという基準を設定し、研究対象を選定した。知人の都市開教寺院住職を始めとして、成功事例を随時紹介してもらおう形でインタビュー先を決定していった。通常、寺院は内部情報を表にされるのを嫌う傾向があるが、学生である点、寺院業界内部の人間であること、住職の紹介があった点が今回のインタビューを実現させた。

#### 3-3-3 具体的な研究手法

本研究では、日本国内における都市開教寺院の成功例として、主に関東圏の開教寺院を対象とした。成功要因を明らかにする為に、6件中1件は、失敗とは言えないまでも現在も経営の安定化段階に向けて奮闘している寺院を紹介して頂き、インタビューを行った。この事から、成功例との対比を行うことが可能となった。

#### 3.3.4 インタビューの実際

本インタビューは、すべて筆者が直接住職に取材を行った。インタビューはそれぞれ1時間程度で行っている。筆者の方から本研究の概要について述べた後、開教に至るまでの背景、開教後から現在、そして今後についての主に時系列に沿った形での取材であった。

質問事項は全員に対して概ね統一したものとし、内容は以下の通りである。

※檀家数については、プライベートである点、また把握しきれていない点から概ね値で回答をしてもらった。

#### 《大都市圏進出まで》

- どのような背景から、大都市地域進出を決心されましたか？またその目的はなんですか？（例：布教・お金）
- 立地はどのような基準で選びましたか？（例：土地を持っていた・周りに同宗派のお寺がない）
- 初期資金はどのように獲得しましたか？（例：銀行借入れ、本院からの資金投資、本山からの支援金）

#### 《大都市圏進出後》

- もっとも苦労した時期や事はいつでなにですか？（例：葬儀受注を確保する営業）
- 人材はどのように獲得しましたか？
- 特に何か意識して行っていた点などありますか。（例：電話は常にとれるようにする）

#### 《現在》

- 自らのお寺の成功要因は何だと思えますか？
- 葬儀社から見て、自らのお寺の強み、また他のお寺と比べて特徴的な点は？
- 葬儀以外にビジネスを拡大させましたか？（霊園、幼稚園）
- 檀家はどうやって増やしていききましたか。アフターフォローは何かしているか
- お寺の同族経営についてどう思われますか？後継者へのバトンの渡し方
- 現在力を入れて取り組んでいる事や施策はありますか
- 今後の展開
- お寺の成功の定義とは何だと思えますか？

## 寺院インタビュー概要

### ①インタビュー内容【A 寺】

- 広さ -4000 坪
  - 檀家数はだいたいいくつですか -本山に払う金に關係する為非公開  
大都市圏進出まで
  - どのような背景から、大都市地域進出を決心されましたか？またその目的はなんですか？（例：布教・お金）
    - 本院は兄が継ぐ為に、関東圏開教で成功したという話も聞いていたので、檀家を増やして、教えを広げたい（開教）
    - 生活を楽にしたい（お金儲けも少し）
  - 立地はどのような基準で選びましたか？（例：土地を持っていた・周りに同宗派のお寺がない）
    - 宗教的な縁があった訳ではない、空白を探した。
    - 市役所で人口分布（地方から出てきた人が多い新興住宅街）を見て、
    - 寺院名簿で同宗派寺（檀家を増やそうと考えている寺が競合となる為、地域に根ざしてもとから居る檀家だけで十分成り立っている寺は考慮しない）がない場所
  - 初期資金はどのように獲得しましたか？（例：銀行借入れ、本院からの資金投資、本山からの支援金）
    - 自己資金（又貸し。建築会社が農協で借入れる代わりに、本堂建築を頼んだ）（親戚から借りた）あつという間に返した。
- 開教された後の
- もっとも苦勞した時期や事はいつでなにですか？（例：葬儀受注を確保する営業）
    - 本堂を建てる前の借家時代（初期）
    - 葬儀社の獲得、葬儀社との人間關係、
    - 競合寺院とのキックバック競争
    - 裏金問題（キックバックをどこで払うか、給料を上げて所得税を払った上で、自分のお金として葬儀屋に払う）（某葬儀会社はお寺からの裏金を病院に払うので必要、半分は領収書、半分は裏金）
  - 人材はどのように獲得しましたか？

-いない。外部人材利用

- 特に何か意識して行っていた点などありますか。(例：電話は常にとれるようにする)

-電話は常にとれるようにする

-檀家名簿を分ける(檀家と、葬儀はしたけどその後つながりが微妙な家)

現在(お寺の特徴について)

- 自らのお寺の成功要因は何だと思いますか？

-タイミング(三段階あって、第二次の時期であった。宗教法人格取得の容易さ(オウム事件後厳しくなった)第三段階の今の時期は、余っているスペースがないのでは？農地購入の厳格化も)

-立地(農地)

-礼拝施設保有

-大手葬儀社(キックバック率低い)からの受注多い

-葬儀社に馬鹿にされないようにした(キックバック率上げられる時にはしっかりと断る)

-葬儀屋の失敗をカバー(忙しくて、葬儀日の延長をお寺のせいに、仏具が足りない、違う時に田舎のやり方だとカバー)

-感謝する態度、謙虚さ

- 葬儀社から見て、自らのお寺の強み、また他のお寺と比べて特徴的な点は？

-頼みやすい(柔軟に対応)、信頼がある

-駅までバスで送迎

-先生を呼んで講演してもらう

-バリアフリー

- 葬儀以外にビジネスを拡大させましたか？(霊園、幼稚園)

-霊園(檀家墓地、墓質(人質)、墓地を買うと檀家にならない)霊園は檀家を確保する為のものでなく、違う収益の柱(石屋のキックバック、管理費(1000件くらいでは割に合わない))をつくる為のもの

- 檀家はどうやって増やしていききましたか。アフターフォローは何かしているか

-葬儀社経由での葬儀依頼から

- お寺の同族経営についてどう思われますか？後継者へのバトンの渡し方

-浄土真宗は元来世襲制(結婚して良かったから)

- 婿養子事例あり
- 関係ない人を入れている例はごくわずか（他の人に継がせるという意識は他の宗派に比べて薄い）
- 現在力を入れて取り組んでいる事や施策はありますか
  - なし
- 今後の展開
  - なし（大きくなったので、もう十分）
- お寺の成功の定義とは何だと思えますか？
  - 地方であれば 300 檀家以上、都内（開教）であれば 500 檀家以上、地方であれば檀家とのつながりが強く、寄付金収入多

## ②インタビュー内容【B 寺】

- 大きさ坪 -130 坪
  - 檀家数 -1600 檀家
- 大都市圏進出まで
- どのような背景から、大都市地域進出を決心されましたか？またその目的はなんですか？（例：布教・お金）
    - 直系ではない為、在所（本院）に入れず（叔父さんが直系）
    - 〇〇仏教学院卒業後、地方開教寺院へ入所、某葬儀社（某県で亡くなる 1/3 を担当）と提携しており、今のビジネスモデルの参考になる。
    - 在所の手伝いをしていたが、叔父と反りが合わず、独立
  - 立地はどのような基準で選びましたか？（例：土地を持っていた・周りに同宗派のお寺がない）
    - 競合がない場所、某市には 12、某氏に 6 つ（関東大震災後、築地本願寺から移動してきた寺町みたいに）
    - 土地の価格
    - アクセスの良さ（駅から近い、車、火葬場が近くに有る、〇〇市の市営斎場）
    - 本院から遠くない場所
    - 商業地以外

-目立つ場所

- 初期資金はどのように獲得しましたか？（例：銀行借入れ、本院からの資金投資、本山からの支援金） だいたいどれくらいの金額か

-3億円銀行借入れ（7年返済）、住職である叔父が保証人に

開教された後の

- もっとも苦労した時期や事はいつでなにですか？（例：葬儀受注を確保する営業）

-お寺建立の際の住民反対、説明会（隣の床屋の息子の自殺に対する対処の良さ、反対勢力〇〇党議員の先輩息子とのコネ、弁護士を立ててお寺っぽくない外観が条件で承諾）

-地域同宗派の組合に入れてもらえず（本山からの支援金なしに建立した前例がない為）

-葬儀社への営業（既に取り引している寺があるので、10回に1回でお布施安い件で良いので下さい。そこから信頼構築）

- 人材はどのように獲得しましたか？

-築地本願寺の法務員利用

-同級生を会社から引き抜き、僧侶にさせ、社員に。（組織マネジメント面、トップ2を自分と同級生にすることで、自分へ意見を言いやすくさせ、歯止めが効くように）設立から3年目の話

-〇〇仏教学院（学者、住職候補生育成学校）へ募集依頼提出

- 特に何か意識して行っていた点などありますか。（例：電話は常にとれるようにする、HP開設）

現在（お寺の特徴について）

- 自らのお寺の成功要因は何だと思えますか？

-既存檀家依存寺院に比べて単価が安い（地域住民内で通じているので、人によって価格変更できないというしがらみがある。そうすると払えない人は外部依頼で逃げていく）

-多額の銀行借入れができた、保証人が住職（叔父）

- 葬儀社から見て、自らのお寺の強み、また他のお寺と比べて特徴的な点は？

-価格提示しないので、既存菩提寺に払えなくなった人が流れてくる

-14人体制で絶対に依頼を断らない（6人内部僧侶、8人外部契約）

-遅刻しない（ナビゲーションシステムの構築、人材配置）

- フットワークの軽さ（急な依頼にも対応）
- 葬儀以外にビジネスを拡大させましたか？（霊園、幼稚園）
  - 特になし
- 檀家はどうやって増やしていききましたか。アフターフォローは何かしているか
  - 新規門徒獲得の為には、葬儀社に営業が必要だが、相手にされず、火葬場を拠点に営業活動（火葬場に一日中居て、火葬場社員（現在は派遣だが、昔は葬儀社社員が行っていた）と仲良くなれば葬儀社との間に入ってくれる）
  - 花屋、お返し者屋さん、料理屋と仲良くなる事で、葬儀社を紹介してもらおう。
  - 低価格
  - 年5回寺報を出す
  - 三回忌等は忘れがちなので、電話連絡（繋がりやすい時間帯で電話帳区別）
- お寺の同族経営についてどう思われますか？後継者へのバトンの渡し方
  - 男がいなく、娘3人なので、継ぎたいなら継げば良いという感覚。
  - 弟子も大勢いるので、後継者への不安はない。
  - なるべく弟子に任せることを多くすることで後継者育成
- 現在力を入れて取り組んでいる事や施策はありますか
  - 大都市圏寺院主導による地方寺院の統廃合支援（統廃合手続きは煩雑で、問題も多いが、余裕のある寺院が仲裁、また主導していくことでスムーズな統廃合が可能に）に、そしてアクセスが良いことが条件
- 現在苦勞されていることはありますか？
  - 特になし
- 今後の展開
  - 地方無住職寺の買収による地域ぐるみによる寺院再生
- お寺の成功の定義とは何だと思えますか？

-----

③インタビュー内容【C寺】



- 広さ -墓地（目の前に〇〇園 2 万 3 千墓地がある巨大霊園のなかに、墓地所有）、本堂新設中
- 檀家数はだいたいいくつですか -約 200

大都市圏進出まで

- どのような背景から、大都市地域進出を決心されましたか？またその目的はなんですか？（例：布教・お金）

-次男であるために都内へ、アパート 3K でお寺を始める。位牌をもった遺族が住所先を訪ねてきたときに、お寺がアパートだと知り帰ってしまったことがあった。しかしながらフリー僧侶のニーズがあった時代であったので、1年半で750万円貯め、マンション購入。

私のお寺に5年間勤めて、一人立ち。斎場を3億円かけて建設しようとした矢先、現在のお寺から後継依頼がきて、今に至る。

-3年前に現寺院の住職になる。

- 立地はどのような基準で選びましたか？（例：土地を持っていた・周りに同宗派のお寺がない）

-〇〇県は浄土真宗信者が多いため。

-アパートを買ってしまっていた為。

- 初期資金はどのように獲得しましたか？（例：銀行借入れ、本院からの資金投資、本山からの支援金）

開教された後の

- もっとも苦勞した時期や事はいつでなにですか？（例：葬儀受注を確保する営業）

-先進的（The 葬式坊主）で目立つので、白い目で見られたこと（フリーの時代にとやかく言われたて寺の息子に今は依頼をしてあげている状況）

-葬儀屋との付き合い（キックバック調整）

-片道2時間半の通勤（これを5年間勤めあげたので、顔が売れたし、信頼構築につながった）

人材はどのように獲得しましたか？

-家族経営なのでなし、息子も教師を兼業で週末だけ手伝う

- 特に何か意識して行っていた点などありますか。（例：電話は常にとれるようにする）

-葬儀屋からの信頼を得ること

-遺族からの信頼を得ること

現在（お寺の特徴について）

- 自らのお寺の成功要因は何だと思えますか？
  - タイミング
  - 立地
  - 礼拝施設保有
  - 葬儀社からの依頼を断らない（最近断ることもある）
- 葬儀社から見て、自らのお寺の強み、また他のお寺と比べて特徴的な点は？
  - 断らない、信頼がある、
- 葬儀以外にビジネスを拡大させましたか？（霊園、幼稚園）
  - 墓地
- 檀家はどのように増やしていききましたか。アフターフォローは何かしているか
- お寺の同族経営についてどう思われますか？後継者へのバトンの渡し方
  - 長男
- 現在力を入れて取り組んでいる事や施策はありますか
- 今後の展開
  - 本堂と客間を新設中（2/3は自己資金）
  - 目の前の〇〇園の墓参り家族を取り組む為に、祈願寺への転向を狙っている。10メートルの観音様を建てて、その隣に地蔵を置く。自販機でタオルを販売。お賽銭収入に期待。
- お寺の成功の定義とは何だと思えますか？
  - 定義できず

---

④インタビュー内容【D寺】

- 広さ -駐車場 50 台、道路を挟んで目の前に駒場スタジアムがあり、駐車場広く無料
- 檀家数はだいたいいくつですか -約 300~500 本山に払う金に関係するから非公開

大都市圏進出まで

- どのような背景から、大都市地域進出を決心されましたか？またその目的はなんですか？（例：布教・お金）
  - 祖父が〇〇県でお寺を始めようとする、戦争中に日本人が多くいる朝鮮、そしてソウルへ、戦争の終わりと共に帰国。大谷派がなかったので、昭和40年に開教（〇〇県にはお寺はなく、ここが本院）
  - 平成2年から現住職
- 立地はどのような基準で選びましたか？（例：土地を持っていた・周りに同宗派のお寺がない）
  - 大谷派の信者は多いが周りにお寺がないことから、住民から建ててほしいと要請があった。
- 初期資金はどのように獲得しましたか？（例：銀行借入れ、本院からの資金投資、本山からの支援金）
  - 自己資金（当初は、墓地のニーズが強く、宗教法人『〇〇台霊園』（この時期には霊園という考えは先進的）から得られた収入で本堂建設）

開教された後の

- もっとも苦労した時期や事はいつでなにですか？（例：葬儀受注を確保する営業）
  - ニーズがあった時代なので、口コミでどんどん広がっていった。先代が起業されたのでもあってか、苦労話は聞けず。
  - 人材はどのように獲得しましたか？
  - 2人いるが、昔から常駐してくれている。
- 特に何か意識して行っていた点などありますか。（例：電話は常にとれるようにする）
  - 電話は常にとれるようにする
  - 責任感をもって、一つ一つの葬儀をこなす
  - 毎週日曜日に礼拝等、行事多数。（茶道会毎月二回、コーラス毎月二回）

現在（お寺の特徴について）

- 自らのお寺の成功要因は何だと思えますか？
  - タイミング（かなり早い時期に、ニーズを汲み取って、開教）
  - 立地
  - 礼拝施設保有
  - 葬儀社からの依頼を断らない（最近も断ることもある）

- 葬儀社から見て、自らのお寺の強み、また他のお寺と比べて特徴的な点は？  
-断らない、歴史がある、信頼がある、
- 葬儀以外にビジネスを拡大させましたか？（霊園、幼稚園）  
-霊園
- 檀家はどうやって増やしていききましたか。アフターフォローは何かしているか
- お寺の同族経営についてどう思われますか？後継者へのバトンの渡し方  
-婿養子（新しい施策について考えなし）
- 現在力を入れて取り組んでいる事や施策はありますか  
なし
- 今後の展開  
-なし（大きくなったので、もう十分）
- お寺の成功の定義とは何だと思えますか？  
-信者を骨太にすること（布教）

#### ⑤インタビュー内容【E 寺】

- 広さ -800坪、本堂、斎場、納骨堂所有
- 檀家数はだいたいいくつですか -護持会費をもらっている人は500人、時報を出している数は3000。

大都市圏進出まで

- どのような背景から、大都市地域進出を決心されましたか？またその目的はなんですか？（例：布教・お金）  
-〇〇寺の三男として〇〇県に生まれ、東京で育つ。父がハワイ開教師を経験していた為、同じ道を進みハワイのコナの寺で11年勤める。日本に帰国後、宗派内での開教を推し進める運動の一環として、東京都〇〇市に開教寺院建立。某葬儀社の土地（倉庫）を買い取って、〇〇市に建立。昭和宗法人格取得。その後、寺院売却後、〇〇〇市に建立（H4）。
- 立地はどのような基準で選びましたか？（例：土地を持っていた・周りに同宗派のお寺がない）  
-約30年前に〇〇市に借家からスタート。同宗派のお寺がない点、また

人口が15万人以上の市である点を考慮して〇〇市を選択。

- 初期資金はどのように獲得しましたか？（例：銀行借入れ、本院からの資金投資、本山からの支援金）

-〇〇市は1億5000万円銀行借入れ。（土地購入、建設費用）

-〇〇〇市はバブル時期で、10億円の銀行借入れ。（〇〇市時代の返済実績があったから）

開教された後の

- もっとも苦労した時期や事はいつでなにですか？（例：葬儀受注を確保する営業）

- 葬儀社に頭を下げて、浄土真宗の坊さんだから、なにかあれば依頼をくださいと回った。某葬儀社は、浄土真宗本願寺派を頼めるお寺がなく、自然と回ってくるように。葬儀を通じての縁というのが収入面でも、大きい。

- 葬儀社とのキックバック問題。都内は上がってきている。3割から5割に増加。

- 宗教法人格取得

人材はどのように獲得しましたか？

- 息子、副住職（英語会？で会った）、28歳の僧侶、土日に手伝ってくれる僧侶、住職と同年齢の僧侶。

- 特に何か意識して行っていた点などありますか。（例：電話は常にとれるようにする）

- しっかりと期待に応える。いばらない、高い、変なお経をしないこと。

- 建物があるという体裁は必要

- 葬儀屋の依頼は断らない

- 電話出る

- 葬儀社の言われた通りにやる、お布施についても文句言わない（遺族とのお布施交渉も葬儀社に任せる）

- 遅刻しない、30分前に到着

-

現在（お寺の特徴について）

- 自らのお寺の成功要因は何だと思えますか？

- タイミング

- 立地
- 礼拝施設保有
- 葬儀社からの依頼を断らない
- 葬儀社から見て、自らのお寺の強み、また他のお寺と比べて特徴的な点は？
  - 同地域に同宗派がないため、自動的に受注
  - 良い声、良いお経をあげる
  - 愛嬌
  - 多くの経験を持っているという特殊性（UCLAの修士持ってる）
  - 法話
  - 英語で説法できるので、ニッチなニーズに対応可。
- 葬儀以外にビジネスを拡大させましたか？（霊園、幼稚園）
  - 納骨堂（300～400基、一基150～180万円、月々2000円の護持会費）
  - 永代供養墓（境内の中、お骨一体20万円、2年前に完成）
- 檀家はどうやって増やしていききましたか。アフターフォローは何かしているか  
葬儀の後、いい葬式だったねと思ってもらえるように、努力。
- お寺の同族経営についてどう思われますか？後継者へのバトンの渡し方
  - 息子
- 現在力を入れて取り組んでいる事や施策はありますか  
お墓を求める人は少ないので、永代供養墓などで対応
- 今後の展開
  - 息子に継いでもらう（1,2年の内に）
- お寺の成功の定義とは何だと思えますか？
  - お寺に来て、よかったなと思ってもらえるお寺

---

⑥インタビュー内容【F寺】

- 大きさ坪 -民家改装
- 檀家数はだいたいいくつですか -檀家制度（檀家登録料、離檀料はない）  
はとっておらず、友の会という組織で数百（葬儀で数百件なので、100～200件か）数えたことない

## 大都市圏進出まで

- どのような背景から、大都市地域進出を決心されましたか？またその目的はなんですか？（例：布教・お金）
  - 長男が本院（〇〇県）を継ぐから（開教が7,8割）
  - 首都圏開教会で2年勉強した後開教
  - 本院があった上で、宗派として広めたいという野望から
- 立地はどのような基準で選びましたか？（例：土地を持っていた・周りに同宗派のお寺がない）
  - 東京の真ん中で、圏が偏らない（カバー圏が大きい、多摩、杉並、世田谷）
  - 競合少ない
  - 新興住宅地
  - 地域人口年齢考慮、40歳が多い（これから喪主を務める世代）
  - 人口が増えている
- 初期資金はどのように獲得しましたか？（例：銀行借入れ、本院からの資金投資、本山からの支援金）だいたいどれくらいの金額か
  - 自己資金でローン組む、借金せず

## 開教された後の

- もっとも苦労した時期や事はいつでなにですか？（例：葬儀受注を確保する営業）
  - 開教一年目は、葬儀以来もなく、開教会で勉強と深夜アルバイトで、過労で倒れた
  - 建立時の地域住民の反対
  - 新興宗教の嫌がらせ
- 人材はどのように獲得しましたか？
  - 外部契約（社会経験者のみ）のみ
- 特に何か意識して行っていた点などありますか。（例：電話は常にとれるようにする、HP開設）
  - タウンページで広告1P（60万円/年）掲載、チラシ配り
  - クレーム回避（葬儀社から紹介されて来た檀家が、お寺を見てがっかりしてクレームを入れるのを防ぐ為に、予め小さなお寺と告知）
  - 法話は1,2分でもかかさず（クレームが来ても気にしない）
  - 悔いの残らないよう、全力で葬儀

-葬儀社に営業だが、取り合ってもらえず、やっともらった一件から徐々に評判をあげ、信頼を構築していく（開教会、以前の職場のトラックレコード）

現在（お寺の特徴について）

- 自らのお寺の成功要因は何だと思えますか？
- 葬儀社から見て、自らのお寺の強み、また他のお寺と比べて特徴的な点は？
  - 小さなお寺である為に、檀家とのコミュニケーションを大事にしている
  - お金がかかる大きなお寺でない点
  - 年齢が喪主年代なので、気軽になんでも相談しやすい
  - 社会経験があるので、常識がある
  - 檀家にはなりたくないが、葬儀はしたい
- 葬儀以外にビジネスを拡大させましたか？（霊園、幼稚園）
  - なし
- 檀家はどうやって増やしていききましたか。アフターフォローは何かしているか
  - 『友の会』としてお寺を支えていく会（いつ抜けても良いし、寄付金ももらわないスタイル）
- お寺の同族経営についてどう思われますか？後継者へのバトンの渡し方
  - 地方から出てきた次男、三男の常識の無さが嫌い、社会経験がある人材が後を継ぐべき
- 現在力を入れて取り組んでいる事や施策はありますか
- 現在苦勞されていることはありますか？
- 今後の展開
  - 檀家が集まれる会館を作りたい（小さいお寺と矛盾）と2,3年前から計画
- お寺の成功の定義とは何だと思えますか？
  - 企業と一緒に、存続が成功（スタートアップ企業で考えたら、10年続いているのも凄い）



## 第4章 結果

### 4.1 結果概要

以上のインタビュー調査をまとめると以下の共通点と相違点が明らかになった。

	A寺	B寺	C寺	D寺	E寺	F寺
立地選定	○	○	○	○	○	○
参入の タイミング	○	○	○	○	○	○
低価格	×	○	×	×	×	×
礼拝施設 保有	○	○	○	○	○	×
プロモーション	△	△	×	×	△	○
新規需要 の取り込み	葬儀社経 由	葬儀社経 由	葬儀社経 由	葬儀社経 由	葬儀社経 由	地域住民

### 4-2 結果考察

成功都市開教寺院の共通点としては、①立地選定、②参入タイミング、③礼拝施設保有、④新規需要の取り込みの4つのポイントが挙げられる。

1つ目の共通点はいずれの寺院も立地に関しては念入りに調査をしてから、寺院設立に至っている点である。立地選定の際にいずれの寺院にも共通の考慮された点がある。

1点目としては、新興住宅が多い地域である点である。都市開教寺院のメインターゲットは、地方から都市圏に出てきた菩提寺を持たない人である。菩提寺を持たない人というのは主に、長男以外の次男以降の家族である。これは、長男が比較的地方に残りやすく、都市に出ても最終的には実家のある都道府県に帰ってきやすいということと実家の墓を守るために親の菩提寺との関係が続けるケースが多いこと、一方次男以降は菩提寺と関わる必要がなくなっており、葬儀を行う際や墓を探す際に自らで新しい菩提寺を探す必要があるためである。宗派に関しては、親の宗派と同宗派を選択するケースがほとんどである。

2点目は、人口増加が見込まれる地域である点である。今後の人口動態も見据

え立地選定をできているかが今後の運営状況に大きく影響を及ぼす為である。

3点目は、アクセスが良い点が挙げられる。これは檀家が訪れやすい土地が好まれるためである。

4点目は、同宗派の仏教寺院がない地域を選択している点である。宗派内でも檀家の奪い合いは禁止する暗黙のルールがあり、非難の対象となり得る為、また本モデルが設立を目指すのは、ホワイトスペースであり、あえて競争率の高い地域を選ばない為である。

2つ目の共通点としては、都市開教の第一波時期における参入を果たしている点が挙げられる。

第一波時期とは、都市化により、都市圏にホワイトスペースが出来始めた時期であり、同モデルでの競合がほとんど居ない、また周辺既存寺院においても自らの寺院の檀家数に満足しており、増加を目指していない時期のことを指す。

これに対して、現在の第二波時期は、都内への人口流入が引き続き続いているが、今から都市開教するのは時代遅れであるという住職も居たように、第一波の開教寺院がすでにホワイトスペースを囲い込んでいる、そして寺圏が既存寺院よりも広いので、第一波時期の開教寺院と競争する可能性が高い、また周辺既存寺院においても檀家数の減少が問題視されてきており、檀家増加を目指しているのが競争する可能性が高い時期であると言える。

いわば、第一波時期はブルーオーシャンであり、都市開教モデルにおける成功確率が高かったのに対し、第二波時期は競合が多く存在しており、ホワイトスペースを見つけ既存開教寺院や既存寺院と競争し、勝ち抜いていかなければならないという意味においては、レッドオーシャン化しており、成功確率が下がっている時期であると言える。またオウム真理教の事件以来、新たに宗教法人格を取得する事が以前に比べて困難になっているという現状もこの結果をサポートしている。

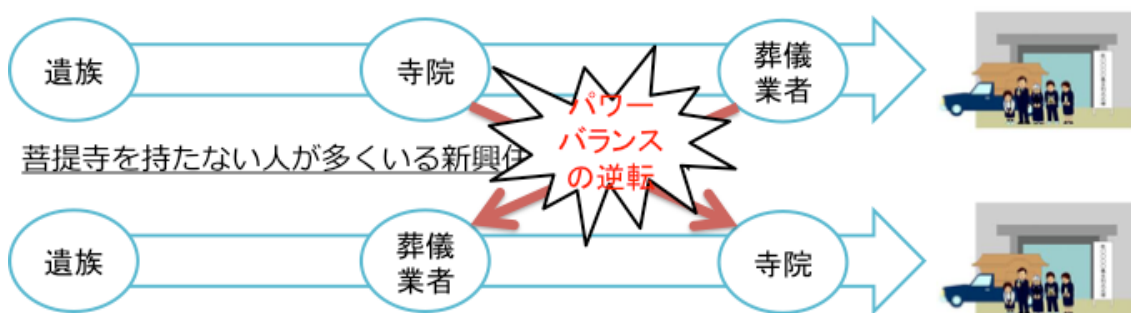
以上から、競合が少ない時期における早期の参入が成功している都市開教寺院に共通していた点であった。早期に外部環境の変化に気づき、対応策を講じたという点ではいずれの開教寺院にも共通していたが、この結果は今後都市開教を目指す者には逆風となる結果であった。

3つ目の共通点としては、礼拝施設を保有している点が挙げられる。都内を中心に信仰心が薄れているとは言っても、やはり仏教寺院と言われると

礼拝施設の外観のイメージが強い。都市部においても、菩提寺はしっかりしたお寺であると他人に見栄を張りたがる人が多い。その為新しく寺院を選ぶ際に、しっかりとした礼拝堂施設を持たない寺院は早めに選択肢から外される可能性が高いのである。都市にあるお寺と言えども

最後に新規需要の取り入れ方にも共通している点が見られた。いずれの成功した開教寺院も新たな葬儀受注の大部分を地域住民から直接受けているのではなく、葬儀会社から受けているのである。この点については、檀家制度が根強く残っている地域と比較すると、大都市圏の特徴であると言える。

檀家制度関係が出来上がっている地域では、



檀家制度の中では、菩提寺に直接葬儀を依頼し、菩提寺が葬儀会社に葬儀の執行を依頼する。しかし、地方から働きに出てきた次男や三男などの家庭が多い大都市圏においては、菩提寺が無い為に、葬儀となると、まず葬儀会社に依頼や相談電話をする事が主流になっているのである。このことは、地方既存寺院と都市開教寺院の葬儀業者に対するパワーバランスの逆転が起きているとも表現出来る。新規需要の取り入れのほとんどを葬儀業者から受けている為に、同宗派の他寺院ではなく自らの寺院に依頼来るような工夫が必要とされる。インタビュー先で共通して行っていた事は、葬儀業者に選ばれる努力と体制づくりをしていることであった。先述した礼拝堂施設を保有しているか否かもこれに関係を及ぼす。遺族から葬儀の依頼を受けた葬儀業者は要望のあった宗派（親と同じ宗派を自動的に選択するケースがほとんどである）の寺院に葬儀依頼をするが、葬儀後に葬儀を行ってくれた寺院を尋ねるとマンションの一室であったというのでは、紹介をした葬儀業者としても顔が立たない。やはり、寺院といえば、立派な礼拝堂を保有しているイメージが強い為であろう。実際にインタビューを行った寺院では、一軒家を改築した建物を寺院としており、立派と

言えるほどの礼拝施設を持っていなかった。このことが原因でこの寺院を紹介した遺族から苦情、クレームを受けたということが多々あったということである。礼拝施設を保有できるほどの資金を調達できるかも、開教寺院の成功に関わってくるのである。また基本的に寺院は家族単位で経営しており、住職1人、多くても息子の2人体制である。葬儀や法事依頼は週末に殺到する為に、手が回らない場合は葬儀業者からの依頼も断ることが多々あり、その都度葬儀業者は、引き受けてくれる寺院を探さなくてはならない。ここで、成功している開教寺院としての取り組みは、多人数体制を整え依頼を断らない体制をつくることである。あの寺院に依頼をすれば、必ず引き受けてくれるというイメージを創造すれば、葬儀業者も手間を省く為に自ずとその寺院に優先して依頼してしまうのは予想がつくだろう。また、既存寺院は寺を留守にしている間は電話を取らないことが多いが、開教寺院内では電話当番体制や転送機能を使用することで、夜中でも必ず連絡がつく体制を敷いている。葬儀業者から緊急の依頼等もあるので、必ず連絡がつくという点では、優先して依頼電話が来るのも納得がいくであろう。そして、信頼という面でも裏切らない努力をしていることも述べておく必要がある。電車の遅延や道の渋滞等で、止むを得ず遅刻をしてくる僧侶もいるが、遺族や故人にとって葬儀とは一世一代の大事であり、遅刻など許しがたい失態である。葬儀業者としても、ぎりぎりに到着する僧侶よりも、余裕を持って到着し、葬儀に臨む僧侶に依頼をしたい。成功している開教寺院の共通点として、遅刻しない努力を行っている点が挙げられる。予め道を調べておく、そして常に2時間前には到着するようにしているといった具合である。ある寺院においては、ナビゲーション人員が常に駐在しており、どのルート（電車、車）が一番効率的で安全（遅刻可能性が低い）かを調べ、僧侶に指示を出したり、電車の遅延等が起こると、他のどのルート（電車乗り換えやタクシー）が早いかを指示し、間に合わない可能性が高い場合は、葬儀場所から近い寺院の僧侶に代役依頼（代役には、かなり高い金額の謝礼を渡すが、遅刻をして葬儀業者の信頼を無くすほうが、長期的に考えてよっぽど痛手であるため）をしたりする役割を持った人材がいるほどである。

このように、実社会では当たり前とされていることが、檀家制度で守られている寺院業界では未だに守られていないことが多い、遅れている業界であると言える。檀家制度が強く根付いている地域では、葬儀執り行いの依頼が主に寺院から来るので、葬儀業者としては寺院の体制や僧侶の振る舞い等に、迷惑、

不都合または不便であると言えずにいるのかもしれない。しかしながら、檀家制度が崩壊している地域や菩提寺を持たない層が多くいる地域では、葬儀業者と寺院のパワーバランスは逆転しつつあり、葬儀業者の要望に合わせた体制を整える必要が葬儀依頼を受ける鍵をなっている。このような地域においても、既存寺院には少なからず檀家制度の意識が残っており、葬儀業者とのパワーバランスの逆転を受け入れることが難しい。一方で、檀家のいないゼロベースからのスタートである開教寺院は、この点に関して明白に割り切ることが出来ており、葬儀業者の立場に立った工夫された寺院体制づくりを実現できるのである。

マイナス面の共通点としては、今後開教寺院を新たに設立していく施策をいずれの開教寺院も持っていない点である。これは、先述したように現在新たに開教寺院を設立し、成功させる事は困難であるという考え方がある為であると考えられる。また、葬儀を執り行った家族に対してのアフターフォローの施策が十分でない点が挙げられる。

また、相違点としては、部下としての僧侶を複数人保持している寺院と外部人材使用に特化している寺院がある点である。葬儀は時期や曜日によって依頼が殺到する事がある為、一人では受注に応えられる件数に限界がある。その為、住職以外の僧侶を使用するケースが多いのであるが、部下を派遣させるか、また檀家が少なく、比較的手が空いている近隣や知り合いの僧侶に依頼をするという相違点が見られた。

以上から成功要因として考えられるのは、ホワイトスペースを見極めた上での立地選択、タイミング、そして大都市圏で顕著になった葬儀社とのパワーバランスの変化にあったビジネスモデルの構築である。

## 第5章 提言と限界

### 5-1 提言

#### 5-1-1 地方寺院での本モデル採用の提言

本研究では、仏教寺院の新展開として、都市開教寺院に焦点を当てたが、インタビュー先の多くが地方寺院の関与なく、単独で開教を行っていた。しかしながら、地方寺院主導で本開教モデルを推し進める方が、利点が多い。

1点目は、都市開教寺院設立による都市部での新規顧客獲得と、過疎化により都市部に逃げていく檀家の離檀を防ぐことできるシナジーを享受できる点である。長男においても、都市部に流れた家族の中には、距離的理由から墓地を都内に移す傾向が見られる。ここで、都市圏に別院という形で寺院も保持することによって、檀家の流入を防ぐことができるのである。

2点目は、資金調達が容易になる点が挙げられる。共通していた成功要因のひとつであった礼拝施設保有には多額の資金調達が必須である。地方寺院からの資金援助を得ることで、競合に対して優位性を持てる。たとえ、地方寺院に資金がなくとも、地方寺院の資産を担保に銀行借入れが可能となる。

3点目は、親交のある他地方寺院から地方A寺院主導の都市開教寺院に葬儀依頼が来る場合がある。親交のある地方B寺院の檀家が都市に進出して亡くなり都市部で葬儀を行いたい場合、地方B寺院はその要望に対応できないが、他都市寺院に檀家が流入するのを防ぐ為、親交のある地方A寺院主導の都市開教寺院に葬儀のみ依頼をし、戒名は地方B寺院で付けるというケースが想定できる。知らない都市寺院に檀家を取られるリスクを負うよりも、信頼出来る寺院に葬儀だけ頼むのである。

以上の利点を考慮すると、地方寺院主導の都市開教モデルが有効に働くと考えられる。特に過疎化で苦しんでいる地方寺院に、この都市開教寺院モデルの導入を勧めたい。

#### 5-1-2 檀家制度に頼らないモデルの提言

今回の研究対象である都市開教モデルは、檀家制度の域を出ないいわば檀家制度の拡張版モデルに過ぎなかった。

江戸時代以前では、地域に対して社会福祉的機能を果たすことによって、寄付金や年貢などをその対価として受け取り寺院を維持していた。江戸幕府が敷いた寺請制度によって確立された檀家制度によって、寺院の役割は葬式

に特化することになり、その対価としてお布施や戒名料を受け取り寺院の運営に充てた。そして、過疎化等の外部環境の変化が起こり、その変化に対応した最も先進的なモデルが今回、私が研究対象とした都市開教モデルであると考えていた。しかしながら、本モデルは檀家制度の域を出ない、未だ檀家制度に依存したビジネスモデルを構築するものである。「檀家離れ」が急速に進行している現在の仏教寺院業界全体が汎用できるようなモデルではない。

檀家制度が崩壊したのちに、仏教寺院は何を対価に受け取り寺院を維持していくのだろうか。「檀家離れ」、「葬式仏教」、「坊主丸儲け」と揶揄され続ける仏教寺院業界の行く先は決して明るくない。檀家制度に頼らない寺院モデルの早急な構築と実現が必須である。私は、今後の仏教寺院は、原点回帰型モデルが理想であると考えます。現代においても寺院周辺の地域住民には、困っている人々が沢山いる。保育園不足は良く叫ばれているし、共働き両親の増加により、子供食堂は注目を浴びている。元来寺子屋はほとんどの寺院の役割であったように、このようなニーズを寺院が肩代わりできるはずである。仏教寺院は全国に7万以上存在するのであるから、葬式だけに焦点を当てては宝の持ち腐れである。檀家制度に頼らず、仏教寺院の昔の役割であった地域福祉的機能を果たし、寄付や月謝で寺院を維持していくことを今後の仏教寺院の理想モデルであると提唱し、今後研究を進めていきたい。

## 5-2 研究の限界

本研究では、公表されているデータが少ない仏教寺院業界を取り扱っている為、詳細なデータを集めきれなかった。また、インタビューにおいても6件と限定的な件数の中から結果を導いた。そして、取材を引き受けてもらうことが難しい中で、人づてや紹介で研究対象を増やしていったので、宗派が偏ってしまった。

本論文で述べた、「分析とまとめ」の部分においても、定性的な分析のみであり、定量的に寺院施策とその結果を分析しきれない点に本論文の限界がある。

## ■ 参考文献

1. 中島隆信「お寺の経済学」東洋経済（2005）
2. 松本紹圭・井出悦郎「お寺の教科書 未来の住職が開く、これからのお寺の100年」徳間書店（2013）
3. 松本紹圭「おぼうさん、はじめました 仏教サイコウ！東大新卒 IT 僧侶の修行日記」ダイヤモンド社（2005）
4. 虚空山彼岸寺著「お坊さんはなぜ夜お寺を抜け出すのか？」現代書館（2010）
5. 上田紀行「頑張れ仏教！ お寺ルネサンスの時代」日本放送出版協会（2004）
6. 鵜飼秀徳「寺院消滅」日経 BP 社（2015）
7. 天野和公 「みんなのお寺のつくり方-檀家ゼロからでもお寺ができた！-」雷鳥社（2011）
8. 橋下英樹「お寺の収支報告書」祥伝社（2014）
9. ショーエン K「ぼうず丸もうけのカラクリ」ダイヤモンド社（2009）
10. 水月昭道「お寺さん崩壊」新潮社（2016）
11. 櫻井義秀・川又俊則「人口減少社会と寺院 ソーシャルキャピタルの視座から」法蔵館（2016）
12. 鈴木隆泰「葬式仏教正当論-仏典で実証する-」興山舎（2013）
13. 橋本英樹「お坊さんが明かす あなたの町からお寺が消える理由」
14. 醍醐武明「葬儀とお墓の「新常識」」徳間書店（2016）
15. 鵜飼秀徳「無葬社会 彷徨う遺体 変わる仏教」日経 BP 社（2016）
16. 村井幸三「お坊さんが隠すお寺の話」新潮社（2010）
17. 島田裕巳「葬式は、要らない」幻冬舎（2010）
18. 総務省内ホームページ資料より  
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h24/html/nc112130.html>
19. 内閣府「平成 19 年度版国民生活白書-第 2 章/第 1 節-」  
[http://www5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/h19/10\\_pdf/01\\_honpen/pdf/07sh\\_0201\\_3.pdf](http://www5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/h19/10_pdf/01_honpen/pdf/07sh_0201_3.pdf)
20. 矢野経済研究所「葬祭ビジネス市場に関する調査結果 2015」より  
<http://www.yano.co.jp/press/pdf/1422.pdf>
21. 総務省統計局 人口推計（平成 21 年）



22. 文化庁 「宗教年鑑 平成 21 年度版」
23. 文化庁 「宗教年鑑 平成 27 年度版」
24. 一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会 「コンビニエンスストア統計調査月報 (2016 年 11 月度)  
<http://www.jfa-fc.or.jp/particle/320.html>
25. 総務省統計局 「人口推計 (参考表) -全国人口の推移-」  
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?lid=000001165464>
26. 厚生労働省 「人口減少の見通しとその影響」  
<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/15/dl/1-00.pdf>
27. )国立社会保障・人口問題研究所 「日本の地域別将来推計人口 (平成 25 年 3 月推計)」  
<http://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson13/lkouhyo/gaiyo.pdf>
28. 名和清隆 地域変動と仏教寺院 —特に「過疎化」による寺院への影響—  
大正大學研究紀要 第一〇〇輯 特別号
29. 財団法人日本消費者協会 「葬儀についてのアンケート調査」  
[http://www.caa.go.jp/representation/pdf/120203premiums\\_1.pdf](http://www.caa.go.jp/representation/pdf/120203premiums_1.pdf)
30. 日本創世会議サイト  
<http://www.policycouncil.jp/>
31. 「首都圏互助会の葬祭単価に関するアンケート結果 (互助会保証株式会社各種記事 (東京、神奈川、千葉、埼玉県が対象) )  
<http://www.gojokaih.co.jp/wp-content/uploads/2016/09/2016-ending-sangyou-kouen1.pdf>

## ■ 謝辞

本論文の完成にあたり、様々な方からのご指導、ご支援、ヒントを頂いたことに心から感謝している。皆様からのサポートがなければ、とても交換留学に間に合うように論文を執筆することはできなかったと感謝している。

人的資源管理に関しては、興味こそあれ、ほとんど専門知識のない私を研究室に迎え入れ、丁寧に論文指導してくださった大藪毅先生には、深い感謝の意を表したい。自分を含め、ゼミ員の研究内容に対する情熱的なご指導とご助言を頂戴している時間は、思い出すと感慨深いほど貴重な時間であった。

また論文の副査を引き受けてくださった、林洋一郎先生と大林厚臣先生からは、テーマに関する幅広いインサイトからアドバイスを頂き、また自分とは全く違う視点を与えてくださったという点で、非常に感謝している。

ゼミの同期の小池正嘉さん、古賀成憲さん、南公人さん、千年樹月さん、皆様と過ごしたゼミの時間は大変有意義であった。自主的に始めたサブゼミ、一緒に過ごしたゼミ旅行、そしてゼミの時間では、それぞれ興味の方向は違っていたかもしれないが、お互いに自分たちの考えを遠慮なく話すことの出来る雰囲気、またサポートし合いながら教えあう精神は私の論文執筆活動にとって欠かせないものであった。このゼミ生の一員で居られたことを誇りに思う。彼らにはいつまでも感謝して止まない。

またインタビュー先を確保するのに苦労していた時期に、寺院紹介またアドバイスまで頂いた願誓寺の西島住職にも感謝の意を表したい。

さらに本論文の重要な要素でありインタビューに応じてくださった各寺院の住職方には、長時間お付き合い頂き、多くの質問に真摯に答えてくださったことに深く感謝している。

最後に、KBSでの2年間を物理的に、また精神的に支えてくださった両親に対しては、このページでは足りないほどの感謝を表すとともに、無事修士論文が完成したことを報告したい。