



寺院や神社の経営支援に取り組む会計人の勉強会「寺社支援プロジェクト」の取り組みを探る

開創から1214年の寺院が月次決算を導入

経営者の観点から次の1000年を見据える別格本山黒髪山大智院

寺社支援プロジェクトの笠原慎也顧問(左)と黒髪山大智院の草津栄長住職(右)





奉納  
南無不動明王

奉納  
九州八十八ヶ所百八霊場

わが国では少子高齢化が社会問題となっており、寺院や神社もその影響と無縁ではない。国内には約7万の寺院があるが、そのうちの実に約2万が空き寺だといわれている。そのような事態が生じる大きな要因となっているのが、後継者不足や檀家不足である。寺社は日本人の精神的支柱であり、その衰退は日本の文化そのものの衰退につながるだろう。こうしたなか、実務経営研究会では、寺社の経営支援に取り組む会計人の勉強会「寺社支援プロジェクト」を平成30年に立ち上げた。同会では経営コンサルタントの笠原慎也氏らを顧問に招聘し、経営的側面から、寺社の存続と発展に貢献する取り組みが進められている。本稿では、寺社支援の事例として、別格本山黒髪山大智院（長崎県佐世保市）を取材した。同院は弘法大師が806年に開創した由緒ある寺院だが、急速に変わる現代社会においては、他の寺社と同様に、存続のための価値転換を迫られていた。それを支援したのが、寺社支援プロジェクトの笠原氏である。本稿では黒髪山大智院住職の草津栄良氏（写真）と笠原氏に、現在の寺社に求められる価値転換や、必要とされる経営感覚について伺った。（写真撮影 市川法子。今回の取材は、新型コロナウイルス感染症への対策を十分に行ったうえで、2020年7月6日に行われました）

## 開創1214年の寺院の

### 代替わり問題

—— 実務経営研究会では、平成30年10月に「寺社支援プロジェクト」を発足させました。このプロジェクトは、後継者不足や檀家不足に悩む寺院を支援するためのスキルを、会計事務所が身につけることを目的としています。

そして「寺社支援プロジェクト」では、株式会社ひばりコンサルティングの代表取締役である笠原慎也先生がマーケティング担当顧問を務めます。笠原先生は独立前から宗教法

人のマーケットを熟知し、長年にわたって宗教法へのコンサルティングを提供しています。

本日は笠原先生と、笠原先生が実際にコンサルティングを提供している別格本山黒髪山大智院の草津栄良住職にお話を伺います。実際に寺院を運営される住職の声は、とても貴重なご意見になることでしょう。まずは草津住職に沿革をご紹介します。

**草津** 長崎県佐世保市の別格本山黒髪山大智院は、真言宗大覚寺派に属するお寺です。

806年に弘法大師様が直接開かれたお寺で、今年で開創1214年という歴史を持つてい

ます。佐賀と長崎からなる肥前地方では最古の真言霊場です。

私自身は44代目の住職です。ただ、実はまだ歴史上のさまざまな調査をしなければならぬ点もあります。私は11年前に住職に就任したのですが、当時は37代目でした。つまり、この10年ほどの調査で名前の分かった住職が7名いたわけです。ですから、今後の調査でまた変わるだろうと思っています。

—— 大変に歴史のあるお寺ですね。笠原先生と草津住職の出会いについてお聞かせください。

**笠原** 私も佐世保市が地元ですので、昔から

とても大きなお寺だと思っていました。

草津住職と出会ったのは今から22年前、私がソニー生命に勤めていた頃です。当時から私は弊社のお客様に生命保険のプランニングをしていたのですが、草津住職の先輩にあたる方からご紹介を頂きました。これがお付き合いの始まりですね。

—— 草津住職はどのような印象をお持ちになりましたか。

**草津** 笠原さんは同じ高校の2つ上の先輩です。当時話したことはありませんでしたが、笠原さんは部活でもキャプテンを務められていて、見たことはありました。ですから、すぐに親しみを感じました。

—— 笠原先生はいかがですか。

**笠原** おこがましいようですが、私はお寺を訪問した際に「ここは私がお手伝いできる」「ここは私では役に立たない」とひと目で判断していました。事務所にパソコンがあるかどうかを見ていたのです。

当時はまだインターネットがそれほど普及していない時代でした。それにもかかわらずパソコンを導入していたお寺は、表計算ソフトを利用して経営にきちんと取り組もうとしていたところが多かったのです。ちなみにセ

ミナーでよくお話ししますが、現在では「ホームページがあるか否か」で同じような判断ができます。

22年前に初めて別格本山黒髪山大智院を訪れた際は、事務所にあるパソコンを見て、「何かお役に立てるかもしれない」と期待値が上がったことを鮮明に覚えています。

## 寺院経営に会計が必要な理由

—— その際、どのような提案をされたのでしょうか。

**笠原** さまざまなお話をしたのですが、まずは万が一の場合のリスクヘッジとしての死亡退職金、そして長生きをした場合の生存退職金を兼ねて生命保険をプランニングしました。

当時、草津住職はまだ副住職で、弱冠28歳でした。住職を務めていたのはお兄様ですが、お兄様もまだ32歳という若さです。訪問するまでは存じ上げていなかったのですが、その数年前にお父様が急逝されていたのです。

若いお2人が年配の総代の方々とお寺を立て直さねばならない状況でしたが、亡くなったお父様は保険に入っていないませんでした。お



2人はお金のことで苦勞されていましたが、私は生命保険のセールスとしてお金を残せるような方法を提案したわけです。

**草津** 笠原さんと出会った当時はやはり大変でした。企業でも同じだと思いますが、やはり代が変わると周りの見方は変わります。

#### 笠原慎也（かさはら・しんや）

寺社支援プロジェクト顧問。経営コンサルタント。株式会社ひばりコンサルティング 代表取締役。昭和42年生まれ。長崎県出身。平成9年、大手住宅メーカーから、ソニー生命保険株式会社へ転職し、宗教法人のコンサルティングを始める。平成17年、ホロスプランニングに事業参画。平成23年、株式会社エルトヴィーを立ち上げる。平成29年、株式会社ホロスホールディングス顧問に就任。同年、ひばりコンサルティングを設立。

父がお寺を運営していた時代の実情を兄も私も知りませんでした。ですから、兄が引き継いでから初めて分かったことも多くありました。そして、やはり将来に対して不安を抱きました。もちろん、父ももっと長く生きればきちんと引き継いでくれたかもしれませぬ。ただ、急に亡くなってしまったので、兄とともに笠原さんに一から相談し、少しずつ立て直しを図ってきたのです。

生命保険は私たちに何か起こってしまったときの備えでもあります。逆にいえば私たちが元気でいる限りはお寺の貯蓄になっていくという側面もあります。

—— いわば「外部のプロ」と連携したわけですが、変化はありましたか。

**草津** 「お寺も経営なのだ」と実感しました。そのような領域に関しては、やはり私たちは素人だったのです。

例えば、笠原さんにお会いしてからは「檀家様はお客様ではない」と捉えるようになりました。

—— 檀家という存在はお寺にとって顧客のよう感じますが、異なるのでしょうか。

**草津** お客様というよりは、一般的な企業の株主に近い存在だと思います。私たちは檀家



様からお布施をお預かりしてお寺を運営しているのです。

そのように考えると、「株主」を満足させなければなりませんので、例えば会計を透明化する必要があります。ですから、私たちは経理を専門とする職員を雇っています。佐世保市内でも、そのような寺院は数えるほどしかないと思います。

**笠原** それも別格本山黒髪山大智院がはしりですね。この地域では影響が大きいのです。

**草津** 私たちには日々のお勤めがありますから、どうしても手が回らない部分があります。どんぶり勘定では大変なことになりますから、経理担当者を置いているわけです。また、雇用を生み出すことは社会貢献とも考えていますので、経理だけではなく事務や管理を担当する職員もいます。

このようなさまざまなお話を笠原さんと相談しながらすすめてきました。お寺の運営は、会社経営と同じような側面もあるのだと現在は感じています。

**笠原** しかし、やはり事業会社とは異なる側面もあります。お寺は「儲からないから」という理由で廃業することはできないのです。

私がお寺に携わりだしたのは30歳の頃です。

そのベースにあるのは「一箇所でも多くのお寺を残したい」という想いです。お寺で働いている方々ももちろんですが、地域の方々のためにもお寺をなくしてはいけないと思いました。お寺は地域の方々のご先祖様がいらっしゃる場所、つまり心のよりどころなのです。

特にお寺の方々にとってはお金は「俗物」でしょう。しかし、数多の住職とお会いしてきましたが、お金のことをきちんと考えて経営に落とし込める住職でなければ、結果として檀家を守ることはできないと感じます。この認識ができない住職、認識できるけど行動しない住職も珍しくありません。

草津住職は認識をしてきちんとアクションまで取られる方です。本当にすばらしい経営感覚をお持ちだと思います。青年会議所の理事長も務められていました。

**草津** 住職としては珍しいかもしれませんが（笑）。

**笠原** 現在は草津住職がおひとりで経営されていますが、当時はお兄様とお二人で経営されていたことがとてもプラスだったように感じます。というのも、草津住職とお兄様はタイプが異なるのです。

お兄様が中でどっしりと構えて、草津住職

が社交的に外を動き回っていました。若いお2人がどちらも担当するのはとても厳しかったでしょう。そのプロセスがとてもよかったですと感じます。

**草津** それはよそにはなく恵まれていた点だと思います。

## 情報のキャッチは寺院にも必須

—— 笠原先生との関係が続いているこの22年でのどのような変化がありましたか。

**草津** 会計のこと、保険のことなど、お寺の経営がきちんとできるようになったことは大きな変化です。ただ、私の感情としては「将来的な不安」が解消されたことが最もポジティブな変化ですね。

—— 檀家との関係も変化したのでしょいか。代替わりしてから檀家様とコミュニケーションを深めていきましたし、私たちが歳を重ねますので関係性は変わってきました。

ただ、現在は檀家様が次世代へと交代してきます。結局、この繰り返しです。ですから、若い世代はまた全く考え方が異なります。世の中の状況も変わってきますから、いかにそ

のような変化に順応していくのがお寺にも求められていると思います。

—— 古いままでは対応できないわけですね。**草津** そのとおりです。ですから、私たちが世の中の情報に対してきちんとアンテナを立てておかなければなりません。ただ、その意識を持っていても、情報をキャッチできないことも当然あります。そのような場合には、

笠原先生からのフォローがとてもありがたいです。

例えば、令和元年の秋に火災保険料の改定がありました。笠原先生から「この先、保険料が上がりますよ」と教えてもらい、契約の見直しをしたのです。そのままにしていたらかかってしまっていたコストをぐっと抑えることができました。

## 寺院が取り組むデジタル活用

—— コロナ禍の影響をどのように捉えていますか。

**草津** 現在、全国には約7万のお寺があります。ただ、既にそのうち2万は無住寺院、もしくは空き寺だといわれています。新型コロナ



ナウイルスによる影響で、宗教法人が解散され、無住寺院・空き寺が増える流れが加速すると予想しています。

実際、真言宗の本山のひとつである京都の大覚寺で先日会議があったのですが、ある地方の寺院の方が「疲弊してしまっているので、救済してほしい」と訴えていました。

そもそも、今後は世の中が大きく変革する難しい時代がくると考えていたのですが、コロナ禍で加速したと感じています。

**笠原** そうですね。ただ、今回ほどショックングではないにせよ、この20年間で社会の変化はありました。「企業は環境適応業」だといわれますが、変化に対して構想はしても、それを計画に落とし込んで実行できる企業は多くありません。

お寺も同じことです。客観的に見ても別格本山黒髪山大智院は、かなり戦略的に経営を实践されているお寺だと思います。

例えば永代供養を始めたのもこの数年なのですが、構想をきちんと計画化して実現しています。

また、草津住職は先見の明をお持ちだと感じます。将来の変化の兆しに対してのチャレンジをずっと続けていらっしやいます。例

えば、新型コロナウイルスの流行以前から、「オンライン供養」のようになりアルではないバーチャルでできることも構想を始めています。

自身は佐世保市の出身ですが、東京で生活をしています。首都圏へ人口が流出して地方が過疎化し、お寺が廃れていく現状は事実なのですが、それは裏を返せばリアルでの接点がなかったからと捉えることもできます。

私が檀家であれば、東京にいながらバーチャルでできることがあれば、それが全てではなくとも一定の満足度はあると思います。

**草津** さまざまな統計を見ると、今後この佐世保地域の人口はどんどん減っていきます。全国的にも同じ傾向で、檀家様の次の世代はほとんど外に出ていってしまうでしょう。

ですから、やはり遠距離の方とどのように付き合うかを考えなければなりません。若い方でしたらホームページをさらに充実させて、お寺のさまざまな情報を取得できるようにするのもその一例です。

今後は寺院の運営にもアナログだけではなく、さらに進化するデジタル技術をうまく活用することも大切なのだろうと理解しています。

**笠原** 私はお寺の外部の立場だからいえることなのですが、宗教とインターネットの世界は親和性が高いと考えています。

—— なぜそのようにお考えなのでしょう。  
**笠原** お線香をあげ、手を合わせて、目をつぶって祈るという行為は、元から時間や場所を超越しています。つまり、インターネットにログインするのと同じ感覚だと思うのです。

今後はネットリテラシーが高い現在の50代以下の若い世代に檀家が交代していくわけです。お寺と檀家の新しい関係が構築できる機は熟してきたように感じています。

## 新たな供養の在り方を模索する

—— 草津住職は笠原先生のような外部のパートナーをどのように捉えていらっしゃいますか。

**草津** やはり、現代では会計や経営について相談できる存在はどのお寺にも必須だと思えます。

ただ、中身を見せたがらない住職も多いらっしゃるでしょう。でも、私からすればその考えは誤っています。なぜならば、お寺は

住職やその家族のものではないからです。檀家様からお布施をお預かりして生活していると考えれば、特に今後は外部のパートナーに頼って会計などを透明化していくべきなのです。

実際、お寺の組織としては私が代表役員ですが、檀家様を代表する責任役員の方がきちんと目を光らせているわけです。ですから、私たちは月次で決算をしているのです。それにより月々の収支のバランスがはつきりとなります。お布施をお預かりする以上、住職には本来きちんと報告する義務があるのです。

—— 結局、そのように檀家からの信頼を得

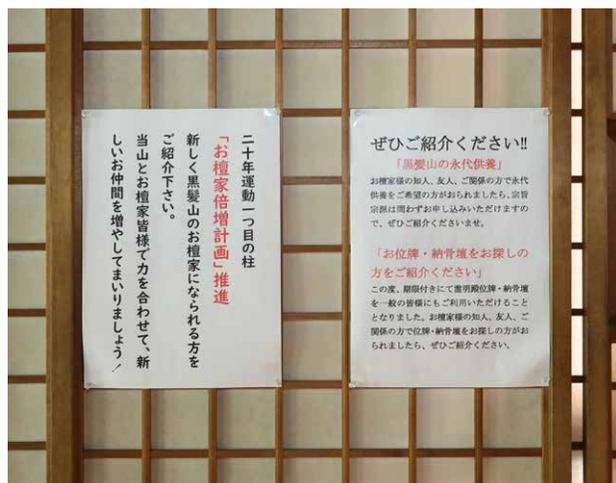
ることがお寺の永続にもつながるわけですね。  
**笠原** 永続という観点でいえば、私も草津住職も50代ですから、次の代にいかに関継ぐのかを考えなければなりません。「ウィズコロナ」の時代を乗り越えるための近未来の対策も必要なのですが、あと20年くらいで後継者にバトンを渡さねばならないのです。ですから、単に中長期を生き抜くのではなく、いかにストックを作るのかという視点が必要ですよ。

どのような変化があるにせよ、人が生き続けている限り、絶対に家系図は存在し、何ら

かの形で「供養」は残るでしょう。樹木葬や海洋葬といった葬儀の在り方ではなく、供養の根本的な話です。

今の若い方々は自分の家がどの宗派を信仰しているのか知らないことも珍しくありません。「弘法大師が真言宗を開いた」という知識と自分の宗教心もリンクしていない、究極をいえばどの宗派でも構わないと考えているでしょう。

ただ、それでも「このお寺に来るとなんだ



か気持ちが悪く着く」「豊かな気持ちになれ  
る」「地域のコミュニティーとして参加して  
いたら楽しかった」などと感じてもらうこと  
はできます。普通のビジネスで考えればこれ  
が顧客の利益ですが、お寺にもいかにこの  
「顧客の利益」を時代に合わせて創造してい  
くかが求められるのです。

**草津** 仰るとおりです。とても大変ですが、  
取り組んでいくしかないと思っています。

**笠原** 私は住職の皆様はドクターと似ている  
と思います。その道で自分の腕を磨くプレイ  
ヤーでありつつ、マネジメントもしなければ  
ならないからです。腕を磨かなければ「お客  
様」は来ませんし、それだけでは経営が成り  
立ちません。

でも草津住職はかなり革新的だと感じます。  
九州全体のロールモデルとして、今後もリ  
ドしてほしいですね。

## 会計事務所が寺院支援に 適している理由

—— 今後の展望をお聞かせください。

**草津** この3カ月、ある意味ではお寺の  
「底」を見ました。法事は全て自粛され、数

件の葬儀があったのみです。その葬儀も、例  
えばご遺族の方が東京から佐世保に移動でき  
ないなど、とても制限されたものでした。

実は昨年から、3つの運動をスタートして  
いました。このような時代だからこそ檀家様  
を増やそうという取り組み、次の世代の檀家  
様を育てていく取り組み、そして、檀家様に  
呼びかけて将来に向けて少しずつでも積み立  
てをしていこうという取り組みの3つです。  
ただ、このような状況で檀家様に負担をお願  
いし続けるのはどうかと考慮した結果、積み  
立てに関しては一度停止することにしました。  
見直さなければならぬのは、現在の取り  
組みだけではありません。もう一度、短期、  
中期、長期の計画を再考していきます。  
全国的にどのお寺も伽藍がえんの維持は大変でし  
ょう。そのためには檀家様や信者の方々にお  
力添えを頂かなければなりません。私たちが  
考えているのは、積極的に建て直し呼びかけ  
るのではなく、檀家様から「そろそろ建て直  
しましょう」と声をかけてもらえるようなお  
寺にならないということなんです。  
それはもちろん「檀家様に任せる」という意  
味ではありません。お寺の内部ではしっかり  
と貯蓄を行っていきます。そのためにも会計

にきちんと向き合っていかなければならない  
と考えています。

—— 最後に笠原先生から読者へメッセージ  
をお願いします。

**笠原** 私のような存在が最もお寺の役に立  
てるのは、お金に関する場面です。住職の方  
は聖職者ですから、お金に関することをス  
レートに発言できないセンシティブなシー  
ンが多くあるわけです。時には私から檀家へ向  
けて発信し、ご住職が横から発言されること  
もあります。それはご住職が直接発信するの  
とはニュアンスが異なります。

そして、このようなお金に関する発言に説  
得力を持つのは、会計事務所の先生方なので  
す。経験がないとお寺の支援に乗り出しにく  
いかもありませんが、実力は行動からしかつ  
きません。まずはお寺のコンサルティングの  
ベースを学び、ぜひ行動を起こしていただき  
たいと思います。

—— 本日は貴重なお話をありがとうございました。