

# 寺院経営における企業スポンサーの役割に関する一考察 —神勝寺と常石グループの事例から—<sup>i</sup>

小野瀬 拡<sup>ii</sup>・山口 浩<sup>iii</sup>

## A Note on the Role of Corporate Sponsorship to Buddhist Temples: A Case Study of Shinshouji and Tsuneishi Group

Hiromu Onose and Hiroshi Yamaguchi

### 要旨

本研究は、福山市にある神勝禅寺（以下「神勝寺」）と、同市に本拠を構え、同寺を作り支え続けている企業、常石グループの事例を通じ、寺院経営における企業スポンサーの意義及びそのあり方を考えることを目的とする。現代日本社会において、寺院を始めとする宗教団体の多くは、経営の持続性に関する深刻な課題を抱えている。寺院の中には新たな工夫によって、こうした問題への対処をはかるところが出てきているが、それらを大きな収入源として寺院経営を支えるものとするのは容易ではない。本研究では、裕福な少数の人々、特に同族企業及びその経営者からの寄付、寄進を大きな収入源と位置付ける方向性について検討する。神勝寺のケースで大きな役割を果たしているのは、常石グループが創業者一族である神原一族の同族企業であるということである。社会情緒資産理論のフレームワークにより、神勝寺が、創業者一族の信仰心の発露であるという要素と、企業支配を永続的に保とうとする意図が地域貢献事業として発現したものであるという要素を併せ持つことが示される。こうした企業からの支援が寺院経営に対して持つ意味、及びその課題についても検討する。

キーワード：寺院経営、企業スポンサー、同族企業、社会情緒資産

### 1 はじめに

本研究は、福山市にある神勝禅寺（以下「神勝寺」）と、同市に本拠を構え、同寺と深い関係にある企業、常石グループの事例を通じ、寺院経営における企業スポンサーの意義及びそのあり方を考えることを目的とする。現代日本社会において、寺院を始めとする宗教団体の多くは、経営の持続性に関する深刻な課題を抱えている。特に、立地する地域自体が人口減少など存続の危機にさらされている場合、寺院の存続自体が危ぶまれる状況となっている。鶴飼（2015）は、「全国にあるおよそ七万七〇〇〇カ寺のうち住職がおらず後継者も見つからない「無住寺院」は約二万カ寺存在する」と指摘する。いわば「限界集落」ならぬ「限界寺院」である<sup>1</sup>。このような寺院は、別の寺、多くの場合は同宗派の近隣寺院の住職が兼務で住職を務めることとなるが、それとて同地域なら過疎などの問題も共通であることは少なくない。さらに、仮に都市部であっても、後継者がいない、

---

<sup>i</sup> 本研究は一部駒澤大学禅ブランディング事業の予算で行われた。

<sup>ii</sup> 駒澤大学経営学部市場戦略学科

<sup>iii</sup> 駒澤大学グローバル・メディア・スタディーズ学部

修繕資金がないなどの理由で、存続が難しいケースは珍しくない。もちろん、神社も寺院と似た状況にある。全国に176,670ある宗教法人のうち、35.6%にあたる62,971法人がいわゆる「消滅可能性都市」にあるという。

宗教法人ないし団体は、賽銭や布施、寄付、おみくじやお守りなどの販売、お祓いや祈祷などのサービス、墓地の永代使用料、拝観料など宗教行為が法人税法上非課税となる。また法人税が課税される「収益事業」も税率が一般法人より低く、境内の土地建物には固定資産税もかからないことなどもあって、しばしば「坊主丸儲け」などと揶揄される。しかし実際のところ、多くの宗教法人や団体は裕福ではない。寺院の場合、一般に、日本の寺院は観光寺、信者寺、檀家寺の3種類に分けられる（橋本2014）。最も多いのは、檀家からの収入に依存する檀家寺である。一般的な寺院の場合、収入の約7～8割は、葬儀や法事の際の布施であるという。観光客からの拝観収入が期待できる寺院は、全体からみれば少数派である。浄土真宗の例では、全体の約2割弱が100万円未満の収入しか挙げていない。300万円未満まで広げると、全体の半分弱にまで達する。1,000万円以上の収入を挙げている寺院は全体の2割以下である（表1）。

表1：浄土真宗寺院の年間総収入（寺院活動のみ）

収入区分	実数	割合（%）
100万円未満	1,052	18.2
100万円以上300万円未満	1,440	25.0
300万円以上600万円未満	1,097	19.0
600万円以上800万円未満	609	10.5
800万円以上1,000万円未満	567	9.8
1,000万円以上2,000万円未満	671	11.6
2,000万円以上	342	5.9
合計	5,778	100.0

※浄土真宗本願寺派「第9回宗勢基本調査報告書」

こうした中で、寺院の中にはさまざまな工夫によって、こうした問題への対処をはかるところが出てきている。川崎市の信行寺が運営する「寺カフェ代官山」<sup>2</sup>や、「中野・坊主バー」<sup>3</sup>や「高円寺・尼僧バー」といった、寺院や僧侶が運営に関わる飲食店や、宗派を超えて若手僧侶たちが仕掛ける

<sup>1</sup> 「限界集落」とは、社会学者の大野晃が1991年に初めて提唱した概念であるとされる（大野2005）。65歳以上の高齢者が総人口の過半数を占める集落を指し、55歳以上の人口比率が50%を超えている場合をそれに次ぐ「準限界集落」とする。限界集落を超えた集落は危機的集落、超限界集落、廃村集落と段階を経て消滅集落へと向かうとされる。

総務省が2011年に行った調査では、過疎地域を抱える全国64,954集落のうち、65歳以上の高齢者が半数以上を占める集落は10,091集落（15.5%）であった。前回（2006年）調査の12.7%から3%ポイント近く上昇している。10年以内に消滅の可能性があると言われる集落は454あるが、そのうち半数近くは中四国地方にあるなど、地域的に偏りがある。

<sup>2</sup> 寺カフェ <https://tera-cafe.com/>（2019年11月25日閲覧）

<sup>3</sup> 中野坊主バー・高円寺尼僧バー <http://nakano-vowsbar.com/>（2019年11月25日閲覧）

美坊主ファッションショー<sup>4</sup>、寺社フェス「向源」<sup>5</sup>のようなイベントなど、僧侶たちが積極的に寺院の外に出て、一般の人々との接点を作ろうという取り組みも各地で行われている。また、八王子の日蓮宗寺院了法寺は、オタク向けの情報発信に力を入れる「萌え寺」として知られる<sup>6</sup>。2009年に寺院入口にアニメ風の萌え看板を設置したことから注目を集め、その後2010年8月にYouTubeで公開されたテーマソング『寺ズッキュン！愛の了法寺！』は、2015年12月までに60万回近く再生された<sup>7</sup>。同寺のマスコットキャラクター「とろ弁天」は弁財天をモチーフとした萌えキャラであり、その像が寺にも奉納されたほか、通常の萌えキャラと同じように、フィギュアも販売されている。ネットラジオやスマホゲームも用いているが、こうした一連の情報発信を、ただ注目を集めるためだけではなく、ブツダの生涯を「とろ弁天」が語るCDなど、布教活動にもつなげようとしている。

しかし、こうした試みも、大きな収入源として寺院経営を支えるものとするのは容易ではない。飲食業など一般事業会社が手掛ける業態は競争が激しく、その中で生き残っていくことが難しい。布教上の新たな工夫も、もとより人々の宗教への関心が低下しつつあり、かつ地域に密着した運営形態を容易には変えられない中では、限定的な効果を期待するのがせいぜいであろう。

では代わりに、かつての寺社がそうであったような、裕福な少数の人々からの多額の寄付、寄進を大きな収入源として期待することは難しいであろうか。本研究は、福山市にある神勝寺と、同市に本拠を構え、同寺と深い関係にある企業、常石グループの関係を分析し、寺院のスポンサーとしての企業、特に同族企業のはたす機能の可能性及び課題を探る。

以下、2では神勝寺、及び同寺と常石グループの関係について説明する。営利企業である常石グループが非営利の宗教法人である神勝寺を創立し運営に深くかかわっているのはなぜかを考えると、同グループが同族企業であるという点、及び地域に密着した大企業であるという点は見逃すことはできない。3では常石グループの概要と発展の経緯をたどり、神勝寺へサポートについて、同族企業研究のフレームワークである社会情緒資産理論の観点から分析し、その意義を考える。4では、寺院経営における企業スポンサーの位置付けを、逆に非営利団体のファンディングの問題ととらえる。資金提供者の属性やそれらと非営利団体との関係を、神勝寺と常石グループの関係を例に分析し、寺院における企業スポンサーの可能性と課題について考察する。

## 2 神勝寺と常石グループ

### 2.1 神勝寺概要

神勝寺は、1965年、広島県福山市に創建された、臨済宗建仁寺派の寺院である。広大な敷地の中に、本堂（無明院）や国際禅道場を含む宗教施設のほか、茶室（秀路軒、一來亭）や茶房、白隠禅画墨蹟の常設展示館（莊嚴堂）、アートパビリオン「洗庭」なども含む数々の建物が所在している（図1）。

---

<sup>4</sup> 「モデルは僧侶、視線くぎ付け奈良で「美・坊主」ショー」2014年11月1日  
<https://www.youtube.com/watch?v=bqkMiu2aAR4>（2019年11月25日閲覧）

<sup>5</sup> 向源 <http://kohgen.org/>（2019年11月25日閲覧）

<sup>6</sup> 了法寺 <http://ryohoji.jp/top.html/>（2019年11月25日閲覧）

<sup>7</sup> 「PV 了法寺テーマソング「寺ズッキュン！愛の了法寺！」2010年8月11日  
<https://www.youtube.com/watch?v=BKcUx2FStYE>（2019年11月25日閲覧）

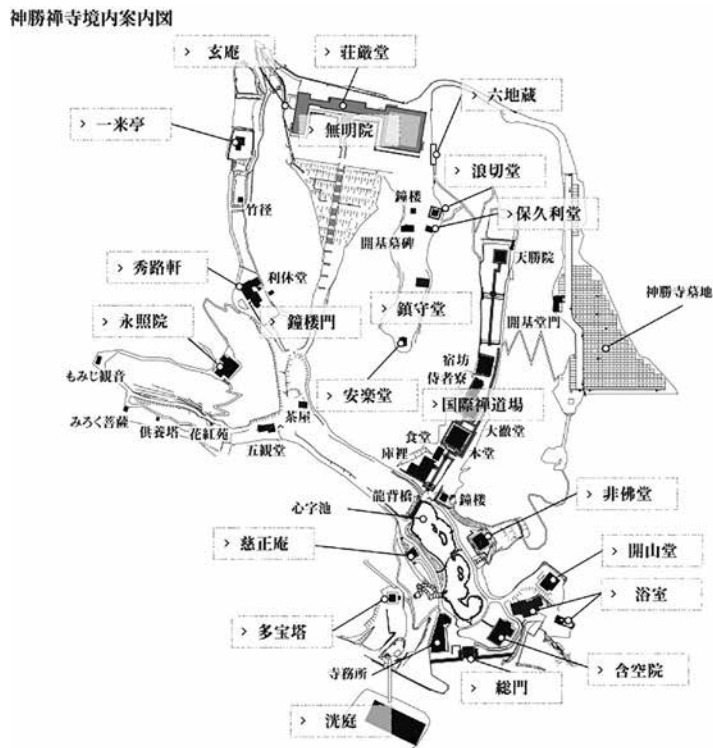


図1：神勝寺境内図

※神勝寺境内案内図 <http://shinshoji.com/images/map.pdf> (2019年11月25日閲覧)

大規模な本堂や禅道場の存在は、この寺が第一義的には宗教施設であることを示すものである。境内には墓地も整備され、葬祭を司るといって、一般的にイメージされる寺院としての機能も備えていることがわかる。しかし神勝寺は、一般的な寺院とは異なる点が少なからず存在する。境内に配置された建物の中には、京都にあった旧賀陽宮邸の門を移築した総門、鎌倉時代初期の名作、滋賀県大津市石山寺の多宝塔を模して建立された多宝塔、建築家藤森照信設計による寺務所など、見どころとすべく設置された建物や施設も少なくなく、また禅堂における禅体験や茶室における呈茶など、一般参拝者や観光客向けのサービスも提供されている(表2)。また、五観堂で提供される神勝寺うどんは、臨済宗の僧堂(修行道場)で雲水(修行僧)が「四九日(しくにち)」と称して四と九のつく日の齋座(昼食)に食べる形式のうどんを供するものであり、福山市の観光案内にも「名物」として紹介され、また福山市が認定する第3回福山ブランドにも認定される<sup>8</sup>など、観光施設として整備された側面もみられる。実際、神勝寺自身が「神勝寺 禅と庭のミュージアム」<sup>9</sup>と名乗っており、少なくとも外部の目からは宗教施設としての性格はあまり強調されていない。歴史的建造

<sup>8</sup> 「第3回福山ブランド認定品・登録活動決定！」福山ブランド公式サイト <http://fukuyama-brand.jp/?p=1493> (2019年11月25日閲覧)

<sup>9</sup> 神勝寺 弾と庭のミュージアム <https://szmg.jp/> (2019年11月25日閲覧)

物や伝来の文化財などが観光の主な対象となる一般的な観光寺院と異なり、比較的近年に創立された神勝寺においてこうした建物や施設、あるいはサービスが整備されている背景には、創立時から現在に至るまで同寺に深くかかわっている常石グループとの関係があると理解すべきであろう。

表2：神勝寺境内の特徴的な建物・施設等

名称	概要
総門	京都にあった旧賀陽宮邸の門を移築。
多宝塔	滋賀県 臨濟宗永源寺派蔵六庵の旧本堂を移築再建。
永照院	奈良県大和郡山市慈光院の書院を模して建立。
秀路軒（茶席）	表千家の残月亭、不審菴およびその路地を、古図を基に中村昌生氏の設計により再現。
一來亭（茶室）	千利休が晩年に京都の聚楽屋敷に建てたといわれる一畳台目の茶室を中村昌生氏の設計により復元。
幻庵（茶室）	露地は大阪芸術大学学長・浪速短期大学学長等を務めた造園家 中根金作氏の作庭。
国際禅道場	鎌倉市 建長寺専門道場の禅堂（大徹堂）を移築再建。
非佛堂	京都工芸繊維大学教授。この間、文化財保護審議会専門委員や桂離宮整備委員、茶の湯文化学会会長等を歴任した中村昌生氏の設計。
開山堂	鎌倉時代の名作といわれる高野山の不動堂を模したもの。
含空院	臨濟宗永源寺派大本山永源寺より移築再建。
莊嚴堂	白隠禅画墨蹟の常設展示館。
洗庭	アートパビリオン。
寺務所	建築家 藤森照信氏の設計。
臥龍松	賞心庭内。旧宮澤喜一宅からご寄贈を受けた松樹。

※神勝寺ウェブサイト「境内のご案内」より構成。http://shinshoji.com/guide（2019年11月25日閲覧）

## 2.2 常石グループの中の神勝寺

神勝寺は、その創建から現在の運営に至るまで、常石グループ、とりわけその創業者一族である神原一族が深く関係している。神勝寺ウェブサイトには、創建の経緯について次のような記載がみられる。

「天心山神勝寺は、昭和40年（1965）12月2日益州宗進禅師（臨濟宗建仁寺派第7代管長）に深く帰依された開基神原秀夫氏が禅師を開山に招請して建立された臨濟宗建仁寺派の特例地寺院である。

神勝寺は亡くなられた方々の供養の場であると共に、境内には無明院や国際禅道場など多くの伽藍が建ち並び、また表千家不審庵の古図を忠実に再現した『秀路軒』などの茶室を設け、禅と茶道を根本として日本のみならず海外にも広く門戸を開き、臨濟禅を通じて今まさに生きている方々が『今を生きる』ために己を見つめ共に研鑽する場である。

御本尊は弥勒菩薩、寺号は開基の父神原勝太郎に因る。』<sup>10</sup>

すなわち、神勝寺は、常石グループの中核企業である常石造船創業者の神原勝太郎（敬称略。以下同様）を開基とし、その名を寺号として、同グループの二代目である神原秀夫が名門寺院の僧侶を開山として招いて建立した寺院なのであり、したがって、その施設やそこで提供されるサービスの内容は、神原一族の意向を強く受けたものと考えられるべきであろう。神勝寺の周囲には広島県内唯一の遊園地である「みろくの里」、瀬戸内体験型宿泊施設「ツネイシしまなみビレッジ」、その中にある中四国地方最大規模のサッカーコート「ツネイシフィールド」、弥勒の里国際文化学院日本語学校など、常石グループが手がけるさまざまな施設が隣接している（図2）ことから、そもそも神勝寺の敷地も常石グループの所有地であったものと推定される。



図2：神勝寺周辺地図

※Googleマップより。(2019年11月25日閲覧)

神勝寺の本堂である無明院の正面から、南南西に向かって降りていく階段がある。その延長線上に常石造船の本社があり、無明院は常石造船を山の上から、直接は見えないものの、見下ろす位置に建てられていることがわかる（図3、図4）。このことも、神勝寺と常石グループ、特にその経営を握る神原一族が、神勝寺を単なる利益目的の事業、あるいは地域貢献だけの事業としてみているわけではないということをもてとることができよう<sup>11</sup>。

このように神勝寺が、常石グループと密接な関係を持っていることは明らかであるが、いうまで

<sup>10</sup> 神勝寺概要 <http://shinshoji.com/about/outline.html> (2019年11月25日閲覧)

<sup>11</sup> さらにいえば、もともと神勝寺の入口は2019年現在「洗庭」のある場所から南西の場所にあった。かつてはその近くに座禅堂（ママ）もあった。すなわち、無明院は当時の神勝寺の入口からずっと距離のある場所につくられた、ということになる。



図3：神勝寺無明院前の階段

※2019年2月18日小野瀬撮影



図4：神勝寺と常石造船の位置関係

※Googleマップより。(2019年11月25日閲覧)

もなく、寺院経営は同グループの事業と直接の関係性を有するものではない。2019年2月19日現在、常石造船各社ウェブサイトの沿革記載のなかで、神勝寺に関する文言は2016年の「神勝寺 禅と庭のミュージアムがオープン」のみである。神勝寺が開かれた1965年は、常石グループの公開している沿革の表では空白となっている。寺院設立は、観光収入や墓地経営による収入などはあろうが、大きな収益を期待してなされたものとは考えにくい。

また、観光資源としての神勝寺は、福山周辺に所在する観光寺院の中できわだっているというほどではない。一般的に、福山の観光案内において、最も重視されている寺院は、弘法大師の開基と伝えられ、本堂と五重塔が国宝に指定されている明王院や、毛利輝元によって創建され、瀬戸内海に面した立地と国の重要文化財に指定された観音堂で知られる磐台寺である。また『沼隈町誌 民俗編』にも「臨濟宗の寺院は能登原地区だけにあり、鞆の安国寺とのつながりが深い」（426ページ）とあり、同じ臨濟宗の神勝寺は挙げられていない。すなわち、神勝寺は、同寺の創建及び維持に深くかかわる常石グループにとって、金銭的なリターンを求める「投資」先としては必ずしも魅力的な存在とはいえない。

では、常石グループはなぜ神勝寺に深くかかわっているのでしょうか。また、そのことは、神勝寺にとってどのような意味があるのでしょうか。これを理解するためには、常石グループ自体、及び、その同族企業としての性格について考える必要がある。

### 3 常石グループ

#### 3.1 常石グループ概要

常石グループは神原一族が経営に作り育ててきた企業グループである。船による石炭輸送からはじまった常石グループは、2019年2月現在、国内外合わせて76法人13施設を有する一大企業集団を形成している（表3）。この中で神勝寺は、ツネイシチャレンジド株式会社、弥勒の里国際文化学院日本語学校、特定非営利活動法人ツネイシ・スポーツアクトなどとともに、社会貢献としての色彩の強い「その他」カテゴリーに含まれる。

表3：常石グループ

海運事業 (14法人)	神原汽船株式会社 / 神原ロジスティクス株式会社 / 神原タグマリンサービス株式会社 / 株式会社山下回漕店 / 神原マリン株式会社 / 神原汽船（中国）船務有限公司 / 上海神原国際貨運代理有限公司 / 常石（舟山）工程服务有限公司 / KAMBARA KISEN SINGAPORE Pte. Ltd. / Union Marine Management Services Pte. Ltd. / KMNL LODESTAR SHIPPING B.V. / Glocal Maritime Limited. / CEBU ASIATIC SHIPPING & PORT SERVICES, INC. / CASPI SHIPPING & TRANSPORT SERVICES, INC.
造船事業 (22法人)	常石造船株式会社 / 常石鉄工株式会社 / 常石商事株式会社 / 常石エンジニアリング株式会社 / ツネイシクラフト&ファシリティーズ株式会社 / 株式会社ティエフシー / 常石集団（舟山）造船有限公司 / 常石（舟山）鉄工有限公司 / 常石（岱山）船舶服务有限公司 / 常石（上海）船舶設計有限公司 / 常石（上海）船舶設計有限公司 秀山分公司 / TSUNEISHI HEAVY INDUSTRIES (CEBU), Inc. / TSUNEISHI TECHNICAL SERVICES (PHILS.), Inc. / TSUNETETSU (CEBU) INC., K&A METAL INDUSTRIES, Inc. / ASIAN CRAFT (CEBU), INC. / TSUNEISHI ACCOMMODATION CEBU, Inc. /



	ASTILLERO TSUNEISHI PARAGUAY S.A. / TSUNEISHI PARAGUAY IRON WORKS S.R.L. / 株式会社三保造船所 / GRT (CEBU) CORPORATION / 全州貿易（上海）有限公司
環境事業 (6法人)	ツネイシカムテックス株式会社 / 株式会社アースクリエイト / ツネイシカムテックス陸運株式会社 / 株式会社サニークリエーションプランニング / 双葉三共株式会社 / 東広商事株式会社
エネルギー事業 (5法人)	ツネイシCバリューズ株式会社 / TCV PARAGUAY S.A. / TSUNEISHI C VALUES PHILIPPINES, Inc. / ツネイシEVラボ株式会社 / ツネイシグリーンエナジー株式会社
ライフ&リゾート 事業 (8法人)	ツネイシLR株式会社 / 株式会社せとうちクルーズ / 株式会社せとうちLTKトラベル / 神石高原リゾート株式会社 / GLO-CAL CEBU Inc. / 岱山秀嶺貿易有限公司 / 舟山秀山環亜経貿有限公司 / 株式会社OnomichiU2
農業事業 (5法人)	Glocal Enterprises Philippines Inc. / GL South America S.A. / 岱山常石農業発展有限公司 / 株式会社天心山農園 / TENSINZAN (PHILIPPINES), INC.
財団 (7法人)	一般財団法人神原育英会 / 一般財団法人ツネイシみらい財団 / Tsuneishi Foundation (Cebu), Inc. / PARAGUAY KAMBARA IKUEIKAI (パラグアイ神原育英会) / パラグアイ神原基金 / 公益財団法人 ツネイシ財団 / WEST CEBU FOUNDATION, Inc.
その他 (5法人)	ツネイシチャレンジド株式会社 / 臨済宗健仁寺派 天心山 神勝寺 / 光信寺 / 弥勒の里国際文化学院日本語学校 / 特定非営利活動法人ツネイシ・スポーツアクト
施設 (13施設)	みろくの里 / 神勝寺温泉 昭和の湯 / 神勝寺 禅と庭のミュージアム / ツネイシしまなみビレッジ / ベラビスタ スパ&マリナー 尾道 / ベラビスタマリナー / ONOMICHI U2 / 神石高原ホテル / 常石ハーバーホテル / 光信寺の湯ゆっくら / せとうち 湊のやど / 神石高原カントリークラブ / シーパーク大浜
持株会社 (4法人)	ツネイシホールディングス株式会社 / 株式会社せとうちホールディングス / 株式会社グローバルジャパン / TSUNEISHI HOLDINGS (CEBU), INC.

※「常石グループ」ウェブサイトより<sup>12)</sup>。

### 3.2 常石の地域特性

常石造船は現在福山市に所在する。厳密には、同社の所在知は沼隈半島南部の常石であり、この地名が同社の社名となっている。福山市の鞆の浦は室町時代以来の海運で栄えた町として広く知られているが、常石地域もその影響を受けており、もともと神原一族が造船業を始める前から造船業はさかんであった。なお「常石」という地名は、海岸にあった四個の大石を「連れ石」または「常石」というようになったことに由来するという<sup>13)</sup>。

福山駅や福山城などのある福山市の中心部から見れば、常石は芦田川で遮られ、山々を分け入って入っていった先にある。行政区分も、2005年に福山市に合併される前までは沼隈町であったように、福山とは別に発展してきた場所とあってよい。ちなみにその沼隈町も「昭和の大合併」の際、1955年に新しくできた町であった。なお、その初代町長が常石造船二代目の神原秀夫である。沼隈町成立以前は海側の千年村と山側の山南村とに分かれていた<sup>14)</sup>。常石造船のある場所はもともと千年村の行政区分であった。

<sup>12)</sup> 常石グループ一覧 <https://www.tsuneishi-g.jp/company/group/> 2019年3月7日閲覧

<sup>13)</sup> 沼隈町教育委員会編（2004）『沼隈町誌 民俗編』沼隈町教育委員会。

<sup>14)</sup> 歴史的行政区域データセットβ版 <http://geoshape.ex.nii.ac.jp/city/resource/34B0120011.html>（2019年3月1日閲覧）

### 3.3 常石グループの発展

ここで、常石グループの歴史を簡単に振り返っておこう。常石グループは石炭の輸送から始まった。1903年、神原勝太郎は中古の船を購入し、小倉・大阪間の水路で石炭を輸送した。当時の海運は現在でいうITと同じように見とおしの明るい事業であり、一度の航海で中古船を購入資金が回収できたほどであったという。

海運事業を展開するうち、神原勝太郎は、船の製造や修理を自前でできるようになればコストダウンができると考えた。このため造船の業者が多く存在し、神原家のホームグラウンドでもある常石の地で造船事業を開始した。これが常石造船の原型である。『沼隈町誌』には次のように説明がある。

「昭和のはじめごろには、外常石に三軒（西浜・中浜・塩浜）、常石の大越に一軒（藤井）、敷名に四軒（波多見屋・大浜屋・沖西屋・橘屋）の造船所があった。これらの造船所では西洋式帆船を被曳船や機帆船に改造する仕事が盛んであった。」（沼隈町教育委員会編（2004）『沼隈町誌 民俗編』沼隈町教育委員会、324ページ）

このうち塩浜の造船所が神原勝太郎による造船所である。しかし、塩浜造船所はいくつもの競争に勝ち抜いて発展したわけではなく、次の説明にあるように国策により周囲の造船所と統合することによって成立した会社である。

「太平洋戦争がはじまると輸送需要が急増した。このため国は建造力の向上を図るため外常石と大越にある造船所を常石造船に、敷名にある造船所は敷名造船に統合させ、『戦標船』（戦時標準型船）とよばれる輸送船を造らせた」（沼隈町教育委員会編（2004）『沼隈町誌 民俗編』沼隈町教育委員会、325ページ）

ここまでが常石グループ発展の基礎固めの状況であり、海運、造船ではじまった事業はその後多角化していく。この状況は表4の通りである。この多角化の中で、リゾート開発事業が展開された。その時点で既に存在していた神勝寺は、その後ここで行われた「みろくの里再開発」の中に位置づけられ、観光施設としての側面を強めていくこととなる。

1987年の雑誌記事（『みろくの里』で試される“伝統”と“実行力”）『Compass』1987年1月号、22-31ページ）では、三代目神原真人のもと、完全雇用のため、分社化、リゾート開発をしている様子が説明されている<sup>15</sup>。1989年にできた遊園地は現在でも営業を続けている。1980年代末のみろくの里再開発は、神勝寺の国際禅堂のオープンへとつながっていくのである。

海運業でいち早く海外に拠点を置いた常石グループであるため、神勝寺においても国際的な活動に注目できる。それが神勝寺内に1989年に開かれた国際禅堂である。この国際禅堂は日本初の国際

<sup>15</sup> 1987年は総合保養地域整備法（リゾート法）の施行など、リゾート開発がブームとなった時代である。みろくの里はこの法律の適用ではない。なお、そこで紹介されている三和カントリークラブは2006年に一度閉鎖され、スキー場は現在、一部が事業譲渡、一部は閉鎖された。

<sup>16</sup> 「みろくの里神勝寺国際禅堂開単」『禅文化』第132号、1989年、144-145ページ。

禅道場であるとされる<sup>16</sup>。

表4：常石グループ沿革

1903年（明治36）	創業者神原勝太郎が帆船を3隻購入し石炭輸送を開始する。（現在の神原汽船株式会社につながる）
1917年（大正6）	広島県福山市沼隈町常石に「塩浜造船所」を創業する。（現在の常石造船株式会社につながる）
1936年（昭和11）	瀬戸内海運送設立
1942年（昭和17）	塩浜造船所を改組し「常石造船株式会社」に改組、設立 国内輸送用の木造船の竣工・修理を開始
1943年（昭和18）	瀬戸内海船舶株式会社設立。
1948年（昭和23）	瀬戸内海船舶が本社を東京に移し、神原汽船株式会社に社名変更。 鋼船「損保川丸」を購入し、木造船から鋼船への切り替えを始める。
1952年（昭和27）	千年石油販売を設立
1953年（昭和28）	住廣石炭商会（常石商事の前身）を設立
1954年（昭和29）	神原育英会を設立
1955年（昭和30）	神原秀夫沼隈町長に
1956年（昭和31）	神原汽船新造第一船「第五天社丸（鋼船）」を発注。
1958年（昭和33）	常石造船初の鋼船「美小丸」（貨物船361総トン）を竣工
1962年（昭和37）	社会福祉法人ゼノ少年牧場の開設を支援
1963年（昭和38）	常石鉄工を設立
1964年（昭和39）	備後商船を設立 常石港、尾道港と百島を結ぶ定期航路を運航
1965年（昭和40）	天心山神勝寺創建（12月2日）
1966年（昭和41）	神原林業を設立
1967年（昭和42）	神原汽船初の遠洋船「天勝丸」を常石造船に発注。 パプアニューギニアのラバウルに造船所を開設（～1969） 神原タンククリーニングサービスを設立 船舶廃油処理業を開始 天心山農園を設立 養鶏業を開始
1968年（昭和43）	常石造船20万重量トン修繕ドックを完成 神原食品工業を設立
1969年（昭和44）	神原汽船高速ライナー船「天孝丸」を建造 常石ハーバーホテルを設立
1970年（昭和45）	業務上災害と損害賠償責任—常石造船事件・横浜地裁（昭和45.4.24判） 神原海洋開発を設立
1971年（昭和46）	神勝寺球場（現ツネイシスタジアム）が完成
1972年（昭和47）	常石カーサービスを設立
1973年（昭和48）	神勝寺マートを設立 神勝寺秀路軒建立

1974年（昭和49）	総合宿泊型研修施設「ツネイシしまなみビレッジ」を設立
1976年（昭和51）	常石造船が波止浜造船株式会社と業務提携を結ぶ
1977年（昭和52）	神勝寺無明院建立
1978年（昭和53）	常石ポートサービスを設立 曳航と船舶代理店業務を開始 神原汽船が船員管理業務をおこなう神原マリン株式会社設立。 自動車専用船「天神丸」「常神丸」を建造。多目的貨物船「天代丸」を建造。 総合宿泊型研修施設「ツネイシしまなみビレッジ」を設立
1979年（昭和54）	常石エンジニアリングを設立
1981年（昭和56）	神原食品興産を常石エンタプライズに社名変更
1982年（昭和57）	神原汽船新造自動車船においてハイスキュープロペラを採用。 神原ウルグアイ造船所を設立（～2002）
1983年（昭和58）	神原汽船セミコンテナ船による、東南アジア/ミクロネシア航路を開設。 神原汽船世界最大の冷凍貨物船“ANNE B”“BETTY B”を建造。 神原汽船常石造船と協力して、4万トンの撤積船（TESS40）を開発しハンディマックスバルクという船種を確立。
1984年（昭和59）	常石造船TESS40（4万トン型標準貨物船）第1番船を竣工 神原汽船がDOLPHIN PACIFIC (SAIPAN) INC. 設立。
1986年（昭和61）	常石造船船型開発室を設置 神原汽船フルコンテナ船“ASTRO PROSPERITY”を建造。 神原汽船11万トンのケープサイズバルク「あいむいでん丸」を建造。
1989年（平成元）	境ガ浜マリパークがオープン アイランドクルーズラインパシフィックを設立 アイランドクルーズラインを設立
1990年（平成2）	神原タンククリーニングサービスをカムテックスに社名変更 弥勒の里国際文化学院日本語学校を開校
1991年（平成3）	神石高原ホテルを開業 常石造船最大船型（18万トン型）ばら積み貨物船を竣工（当時 波止浜造船、現 多度津工場）
1992年（平成4）	常石造船フィリピンに設計会社 TSUNEISHI TECHNICAL SERVICES (Phils.) Inc. (略TTSP) を設立 常石林業建設を設立（神原林業と常石エンタプライズが合併）
1994年（平成6）	常石造船TESS45（4万5000トン型標準貨物船）第1番船竣工 フィリピン国内で最大の造船所 TSUNEISHI HEAVY INDUSTRIES (CEBU), Inc. (略THI) を設立 神原汽船が合併で、日中間に定期コンテナ航路を開設。 TSUNEISHI FOUNDATION (CEBU)を設立
1995年（平成7）	神原汽船本社を広島県沼隈町に移し、東京を支店とする。 フィリピンに曳航、特殊塗装等を行うCEBU ASIATIC SHIPPING & PORT SERVICESを設立
1997年（平成9）	常石造船THIで第1番船を竣工（2万3000トン型貨物船） 神原汽船フィリピン／セブ島（THI）にて2万3千トンの撤積船を3隻連続建造。

1998年（平成10）	常石造船日本初の2軸シャトルタンカー竣工（当時 波止浜造船、現 多度津工場） 境ガ浜マリーナを開設
1999年（平成11）	常石造船ISO 9001認証取得 常石造船TESS40/45シリーズ通算100隻目の進水式
2000年（平成12）	常石造船が波止浜造船株式会社と合併（6月） 常石造船TESS52 1番船竣工（10月） 神原汽船が15万トンの電力用石炭専用船「TSUNOMINE」を建造。
2001年（平成13）	常石造船中国の江蘇省丹徒経済開発区内に艀装品工場「常石（鎮江）鋼装有限公司」設立（6月） 常石（鎮江）鋼装を設立（～2014）
2002年（平成14）	神原汽船日中間の定期コンテナ航路を単独で開始。
2003年（平成15）	常石造船中国・秀山島に「常石集団（舟山）船業発展有限公司」を設立（3月） 常石造船グループ創業100周年を契機に新ロゴマークを採用（4月） 常石造船が中国・秀山島に「常石集団（舟山）大型船体有限公司」を設立（12月） 神原汽船が独資会社、神原汽船（中国）船務有限公司を中国に設立。
2004年（平成16）	常石造船がサムスン重工業と包括的な業務提携（3月） 常石造船が広島大学大学院造船工学科と包括的研究協力に関する協定を締結（6月） 神原汽船が天津・寧波に事務所を設立。 常石CRSを設立 グローバルジャパンを設立（企画開発業、アグリビジネス）
2005年（平成17）	常石造船カムサマックスバルカー1番船竣工（2月） 常石造船ISO14001取得（12月） 常石造船が常石（上海）船舶設計有限公司を設立（12月） 神原汽船が神原汽船（中国）船務有限公司 大連・青島分公司 設立。 神原汽船が広島・小樽・南京に事務所を設立。 鹿児島県志布志港の物流会社、山下回漕店を子会社化
2006年（平成18）	常石造船TESS58 第1番船「MEDI LISBON」竣工（12月） 神原汽船が福山物流センター営業開始。 神原汽船が上海神原国際貨運有限公司 設立。
2007年（平成19）	グループ会社11社を統合し、ツネイシホールディングス株式会社設立（1月） 常石造船福岡に設計事務所 福岡オフィスを開設（4月） 常石造船TESS ハンディマックスシリーズ200隻目「STELLA MARIS」竣工（6月） 常石集団（舟山）船業発展有限公司と常石集団（舟山）大型船体有限公司を統合し、常石集団（舟山）造船有限公司に改組 パラグアイ神原育英会を設立 パラグアイ神原基金を設立
2008年（平成20）	神原汽船RCL (Regional Container Lines) と協調で東南アジア・インド・中東サービス網を拡大。 パラグアイに新造船工場のASTILLERO TSUNEISHI PARAGUAYを設立

2009年（平成21）	TSUNEISHI HEAVY INDUSTRIES (CEBU), Inc.および常石集団（舟山）造船有限公司に新たに建造ドックが完成、稼動開始 千年石油販売、常石カーサービス、常石CSR、常石エンタープライズ保険事業部が合併しツネイシCバリューズを設立 ツネイシヒューマンサービスを設立
2010年（平成22）	TSUNEISHI HEAVY INDUSTRIES (CEBU), Inc.でT-CORE180第1番船「天秀丸」竣工 神原ロジスティクスを設立 アルミ合金製小型船の製造に特化したツネイシクラフト&ファシリティーズを設立 カムテックスをツネイシカムテックスに社名変更 一般財団法人ツネイシみらい財団を設立
2011年（平成23）	常石造船、神原汽船ツネイシホールディングス株式会社から分社（1月） 常石造船8万2000トン型ばら積み荷物船カムサマックスバルカー 100隻目が竣工（2月） 常石造船9万8000トン型ばら積み貨物船 TESS98 1番船竣工（4月） 常石造船実験用模型船「常翔丸」竣工（9月） 常石造船TESS58 100隻目竣工（11月） 東日本大震災の復興支援として小型船の造船工場ティーエフシー（岩手）を設立 ツネイシカムテックスが埼玉ヤマゼンを子会社化 せとうちホールディングスを設立 ツネイシチャレンジドを設立（ベーカーリー事業、船舶などの図面印刷・管理事業）
2012年（平成24）	常石造船TESS ハンディマックスシリーズ300隻目を竣工（1月） 神原汽船福山物流センター第2倉庫落成式開催。 神原汽船小樽/中国定期コンテナ航路開設10周年。 ツネイシカムテックスがアースクリエイトを子会社化 FCバイエルンツネイシサッカースクールを開校
2013年（平成25）	常石集団（舟山）造船有限公司で初の1,020TEU型コンテナ運搬船を竣工（5月） 神原汽船新造船の自社コンテナ船「VEGA SKY」「ALTAIR SKY」就航。 多度津工場を分社、多度津造船を設立（～2014） ツネイシカムテックスがサニークリエーションプランニングを子会社化 国際試合規格に準拠したサッカーフィールド「ツネイシフィールド」が完成
2014年（平成26）	常石造船多度津造船株式会社の全株式を譲渡（12月） TCV PARAGUAYを設立 TSUNEISHI C VALUES PHILIPPINESを設立 ツネイシEVラボを設立 ONOMICHI U2が完成
2015年（平成27）	常石造船カムサマックスバルカー 200隻目を竣工（1月） 神原汽船が定期コンテナ航路のe-Service開始 神原タグマリンサービスを設立 三保造船所を子会社化 ツネイシカムテックスが双葉三共を子会社化

	ツネイシヒューマンサービスとツネイシ境ガ浜リゾートが合併しツネイシLRを設立
2016年（平成28）	神原汽船がHASCO (SHANHAI HAI HUA SHIPPING) と協調で台湾航路を強化。 ツネイシカムテックスが東広商事を子会社化 せとうちクルーズを設立 神勝寺 禪と庭のミュージアムがオープン
2017年（平成29）	神原汽船が新造船の自社コンテナ船「SCARLET ARROW」「CRYSTAL ARROW」「ORIENTAL ARROW」就航。 「guntū」就航 公益財団法人ツネイシ財団設立
2018年（平成30）	ツネイシカムテックスがツネイシカムテックス埼玉を合併

※沿革 企業情報 常石造船株式会社 <https://www.tsuneishi.co.jp/corporate/history/>（2019年2月19日閲覧）、沿革 神原汽船株式会社 <http://www.kambara-kisen.co.jp/about/history/>（2019年2月19日閲覧）、歴史沿革 常石グループ <https://www.tsuneishi-g.jp/company/history/>（2019年2月19日閲覧）などから作成。

### 3.4 同族企業としての常石グループ

常石グループのように、血縁関係にある一族が経営に深く関わり、大きな影響力を有する企業は、一般には同族企業と呼ばれる。同族企業は、創業者ないしその一族が主に主要株主として企業に関わる「同族所有」と、経営者を企業に送り込む「同族経営」とに分けられる（Bloom, N. and M. Nielsen 2007）。非上場である常石グループにおける株式保有状況は不明であるが、グループの中核に位置する持株会社であるツネイシホールディングス(株)において、経営全般を司る主要な役員である代表取締役社長と専務取締役を神原一族が握っていることから、常石グループは「同族経営」のカテゴリーにあたるかと考えてよいであろう（表5）。

かつて松下幸之助は「企業は社会の公器」と語ったという。企業の社会的責任について語ったものと考えられるが、その中には、企業経営にあたっては経営者の個人的な利益ではなく、社会に資する、すなわち「事業を通じて生活の向上に貢献する」（松下1978）ことを追求すべきであるという要素が含まれているだろう。また、企業の支配権を表象する株式は株主の所有物であり、したがってそれをどのように扱おうが自由という考え方もあろうが、実際には多くの場合、企業には従業員がおり、彼らの生活はその企業の事業の成否にかかっていることを考えれば、たとえ株主といえども、企業の資産を私的な意図で費消しつくすようなことは社会的に許されるものではない。現代の企業は社会的な存在であり、ステークホルダー全体の利益につながる行動が求められるとするのは、現代的なコーポレートガバナンスの観点からは当然のことである。

とはいえ、企業が具体的に何をし、何をしないかについて、経営者に広範な裁量権があることも事実である。そしてその度合いは、経営者への権力の集中の程度によって異なるであろう。経営者及びその一族の経営への影響力が大きい、同族企業、特に同族経営の企業は、その意味では経営者の裁量権がより広い可能性がある。寺院へのサポートは、単に当該企業にとって直接的な利益にはつながりにくいだけでなく、宗教という個人的な領域への関与であることから、利潤と経営規模

表5：ツネイシホールディングス株式会社の役員構成

役職	氏名	担当
代表取締役会長	川本 隆夫	経営全般
代表取締役社長	神原 宏達	経営全般
専務取締役	神原 秀忠	経営全般
常務取締役	遠又 哲宏	経営管理、財務、
法務・コンプライアンス管掌		
取締役（社外）	クリストファー・ラフルアー	
取締役（社外）	藤井 俊一	
取締役（社外）	小手川 大助	
監査役	河野 克至	
特別顧問	伏見 泰治	

※会社概要 | 企業情報 | ツネイシホールディングス株式会社

<https://www.tsuneishi-hd.com/company/about/>（2019年11月25日閲覧）

の拡大を強く志向する一般的な企業にとってハードルの高い行為であろうが、同族企業においては、大きな支障とはならないケースも多いものと思われる。

同族企業が寺院など非営利の事業に関与する根拠としては、金銭以外の富からもたらされる非財務的効用に注目する社会情緒資産（SEW: socio-emotional wealth）理論が考えられよう。すなわち、経営者が自らのアイデンティティを企業と強く結びつけ、その関係を子孫の世代にまで引き継がせようとする長期的な志向を持つということである。地域に根ざし、地域との密接な関係の下で事業を展開する企業であれば、そうした志向は地域や社会に対する貢献への積極的な姿勢として発現するであろう。常石グループが掲げる「完全雇用」もまた、こうした指向の一つの表れであり、神勝寺へのサポートにも同じ要素をみてとることができる。宗教は個人的なものであるが、日本における仏教の社会的役割を考えれば、寺院へのサポートを地域貢献として位置づけることはさほど不自然ではない。白隠禅師の作品の展示施設（荘厳堂）にも、個人的趣味と地域・社会貢献の入り混じった要素をみることができる。

経営者一族の信仰は、その教義やそれに付随する価値観などを通じて事業活動に影響することもある。Le Breton-Miller and Miller (2018) は、先述の著書を書き上げるための調査を行うなかで、プロテスタント、カトリック、ユダヤ教の宗教の誠実さ、規律づけ、および寛大さの強い価値観が、企業の倫理的行動に反映されていたことを回顧している<sup>17</sup>。

しかし、企業業績がふるわなければ、社会貢献事業も実施困難となろう。同族企業はしばしば、経営効率が悪いというイメージで語られている。実際、沈（2014）は、能力（学歴を代理変数とする）が劣るにも拘わらず血縁関係で新規経営者になるという意味での血縁主義について、非エリー

<sup>17</sup> Le Breton-Miller, I., and D. Miller (2018), "Looking Back at and Forward From: 'Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities'," *Family Business Review*, 31 (2), pp. 229-237.



ト親族承継は婿・婿養子承継及び非同族企業の専門経営者承継に比べて経営者交代前後で業績が悪化することを示した。また森川（2008）は、①同族企業は、企業規模、企業年齢、産業等をコントロールした上で、生産性上昇率（労働生産性、TFP）が有意に低く、②他方、同族企業は企業の存続を重視しているため存続確率が高いこと、及び③同族企業が存続する傾向が強いという点を補正した上でも同族企業の実績上昇率は相対的に低く、特に④創業者の家族・親族が後継者となっている「二世企業」の経営成果が劣っている、としている。

しかし一方で、同族企業はパフォーマンスに優れているとする研究も少なからず存在する。たとえばAnderson and Reeb（2003）は、1992年から1999年の米S&P500企業のうち403社につき、同族所有または同族経営が一定水準を超えている企業の方がそうでない企業よりROAが高いことなどを示している。茶木（2008）、齋藤（2006）も、日本のデータを用いて、同族企業の実績性は一般企業より高いとの結果を得ている。Miller and Le Breton-Miller（2005）は、同族企業研究の代表的な著作『同族経営はなぜ強いのか？（Managing for the Long Run）』において、ウォルマートなど同族企業であっても巨大な優良企業は多い理由として、「継続性（Continuity）」「コミュニティ（Community）」「コネクション（Connection）」「コマンド（Command）」という強み（「4つのC」）を見出した。このなかで「継続性」とは、一族にとっての会社は夢の実現のために存在するものだからこそ、短期的な利益を追求する非同族企業と比較して会社の健全な存続に力を入れることを意味する。また、「コマンド」とは活動に制限のある非同族企業と比較して自由な行動をおこなうことを指す。これらの点が同族企業の実績性を可能にし、かつユニークな行動をとらせるのである。また、一般的な企業は利益主導型であり、同族企業は本質的ミッション主導型であるとする。また、一般的な企業は場当たり的な取引関係であり、同族企業は外部との継続的な関係を志向するとされる（Miller and Le Breton-Miller 2005）。

上記の通り、神原一族は常石グループの利益追求のみにとどまらず、地域への貢献や公益的な事業など、多様な活動を行っており、神勝寺もその一環であるように思われる。それは、同族企業研究の観点からは珍しいものではなく、優良同族企業にしばしばみられる一般的な活動であるといえよう<sup>18</sup>。

## 4 非営利団体のファンドレイジング

### 4.1 苦しくなる宗教法人経営

内閣府「民間非営利団体実態調査」は、民間の非営利事業を営む事業所の収入、経費及び投資の状況を調査するものである。2013年度調査によると、宗教ジャンルの非営利団体の1事業所当り年間収入は約2,100万円であった。その内訳は宗教団体への御布施・賽銭、バザーの売上等の事業収入 86.9%、寄付金や会費、補助金等の移転的収入 7.3%、その他 5.8%である。収入の内容や内訳は、その寺院の規模によって異なり、小規模なものほど「事業収入」への依存度が高くなる（表6）。

<sup>18</sup> 資産家の一族が資産承継のために税制上の優遇措置を得やすい宗教法人や公益法人を設立するケースも少なくないため、「社会のために」という名目が文字通りのものとはいいがたい場合もありうるが、それもまた社会情緒資産理論と整合的な行動ではある。

表6：従業員規模別1事業所当り収入の内訳（2013年度）

	1事業所当り収入額（千円）					全事業所合計 （百万円）
	全事業所	1～4人	5～19人	20～49人	50人以上	
会費等の 移転的収入	1,538	557	1,796	69,111	173,796	142,665
事業収入	18,293	9,093	63,550	231,462	1,058,878	1,697,287
利子収入	412	94	39	1,944	133,546	38,198
配当収入	499	13	259	1,523	194,374	46,333
賃貸料収入	315	300	214	1,235	7,793	29,159
収入計	21,057	10,057	65,858	305,275	1,568,200	1,953,742

※平成25年度「民間非営利団体実態調査」（内閣府）

1979～2013年度におけるこの1事業所当り収入額の推移をみると、総額では大きくは変わっていないものの、1979年時点では総収入の54%を占めていた移転的収入が2013年には7%まで減少し、同じ期間に事業収入が41%から87%を占めるまでになるなど、移転的収入が減少した分を事業収入が埋めていることがわかる。檀家など、寺院を継続的に支える人々が少なくなり、多くの寺院は、比較的安定した移転収入から、葬儀や賽銭などによる不安定な事業収入への依存度を強めているのである。

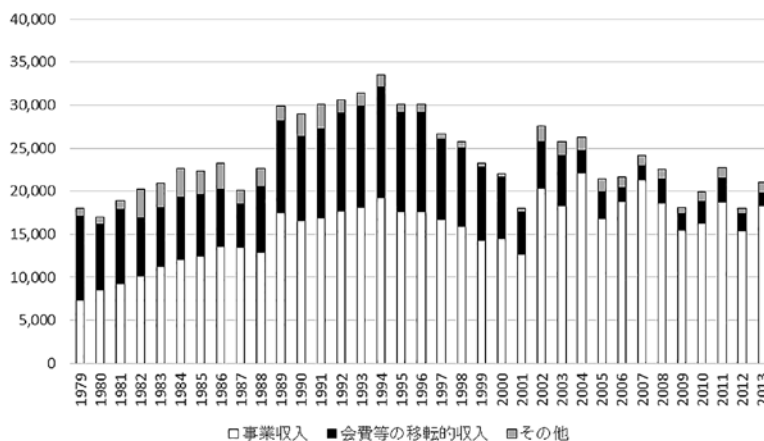


図5：宗教法人の1事業所当り収入額の推移（1979～2013年度）

※文化庁文化部宗務課（2015）『宗教関連統計に関する資料集』より作成

こうした収入構造の変化は、収入額の変化がなくとも事業経営に大きな支障となりうる。De los Mozos, Duarte, and Ruiz（2016）は、非営利団体にとって資金獲得上のリスクは提供元の多様化のレベルでなく変化によるとした。すなわち、資金提供元をどの程度多様化するかによらず、多様化の度合いを変化させることがリスクであるということである。上記に示された寺院の収入構成の変化

は、まさにこうしたリスクが顕在化していることを意味する。そしてその影響は、比較的小規模で「事業収入」への依存度が高いであろう地方の寺院により重くのしかかっているのである。

#### 4.2 非営利団体のファンドレイジング

こうした状況は、寺院などの宗教団体に限った話ではなく、非営利事業団体全般にみられるものである。こうした中、各団体は工夫をこらし、収入源の多様化を図っている。冒頭で触れた寺院のさまざまな取り組みも、こうした文脈の下にあるものといえる。しかし、収入源の多様化は、必ずしも非営利団体の財務的安定性につながらない（Lin 2010）。収入源の多角化を迫られるような状況の非営利団体はそもそも財務的な問題に直面している可能性があるのである。

こうした意味で、企業など安定したスポンサーによる経営支援を継続して受けられることは、大きな意味があるだろう。一般に日本は寄付文化に乏しいとされ、実際、2016年時点で日本の個人寄付総額は米国の1/30以下にすぎない<sup>19</sup>。2010年時点で日本では個人による寄附額は1,847億円、法人による寄附額は6,975億円となっており、合計8,822億円のうち約8割が企業による寄付金であり、日本における寄付は主に企業が担っているといえる。こうした企業活動、いわゆる企業フィランソロピーは、日本では戦後積極的に唱えられるようになった（中村2003）。日本企業のフィランソロピーは、しばしばいわれるように西洋のものを「輸入」した付け焼刃的なものであるとの評価がしばしばみられるが、実際には必ずしもそうではなく、「日本人が千年以上影響を受けてきた仏教や神道も、さらには儒教精神においてもフィランソロピーと無縁なものではなかった」。そのことは、江戸時代の商人たちが行ったさまざまな慈善事業の例などにもみることができる。

もちろん、神勝寺の場合は、その創建時点から常石グループと密接な関係にあり、事実上グループ事業の一部として有形無形の支援を受けられる位置にあるという意味で、寺院に対する企業のサポートとしてはかなり特殊な例ではある。個人的信仰が関係していることを想像に難くない。こうした関係を一般の寺院が外部企業との間で築くことは容易ではなく、またそうした関係を指向すれば、寺院経営自体の独立性に大きな影響が出ることが予想される。さらに重要なことは、仏教という宗教の布教施設としての寺院の活動に対し、直接的な支援を行う企業は多くはないであろうということである。企業が事業活動に資するところのない支出を行えば、その責任を問われるおそれがあり、また宗教を従業員に押し付けたりすれば、日本国憲法第14条（法の下での平等）及び第20条（信教の自由）、さらに労働基準法第3条（均等待遇）などに抵触するおそれがある。常石グループのような同族企業であれば、そうしたおそれは比較的少ないとは考えられるが、それでも支出の妥当性を問われうる状況はあるだろう。実際、常石グループも、神勝寺を純粋な宗教施設としてではなく、観光需要を惹きつける施設として整備し、周囲の施設と合わせてリゾートの性格を持たせている。

その意味で、企業スポンサーからの支援を今後増やしていくためには、寺院の側も宗教色の強いサービスだけでなく、社会により直接貢献できる活動を行う必要があるだろう。たとえば2018年、パナソニック株式会社 エコソリューションズ社<sup>20</sup>（以下、パナソニック）は、一般社団法人 寺子屋ブ

<sup>19</sup> 特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会『寄付白書2017』

<sup>20</sup> 2019年、同社（パナソニック内のカンパニー名）は「パナソニック株式会社 ライフソリューションズ社」にカンパニー名を変更した。

ッダの活動に賛同し協力すると発表した<sup>21</sup>。寺子屋ブッダは「市民の「よりよく生きる」に貢献するお寺づくりを目指す、宗派を超えた僧侶とさまざまな職業の市民の協働プロジェクト」であり、ビジネスパーソン向けの「心の土台づくり研修」、お寺を地域の学びの場とする全国ネットワーク「まちのお寺の学校」の運営などを手がけている。寺院はかねてより、仏教の布教施設としてだけではなく、地域コミュニティの拠点としての役割を果たしてきた。寺院経営にあたる僧侶も、檀家と宗教行事でつながるだけでなく、これまで以上に、地域との文化的なつながりを重視した活動を行っていく必要があるだろう。

## 5 むすびに

一般に、寺院を企業になぞらえて考えることはあまり好まれないが、実際のところ、寺院もまた、ゴーイング・コンサーンを度外視できない。その運営には一定の資金が必要であり、その有力な一部として、資金力をもつ企業をスポンサーにつけ、その規模や活動を発展させていくこともひとつのあり方となりえよう。神原一族の事例から見れば、その可能性を担うのが同族企業ではないだろうか。非同族企業と比較して「継続性」と「コマンド」をもち、長期的な視野で、ユニークな取り組みができる優良同族企業と安定した関係を築くことができれば、寺院にとって大きな力となろう。そうした企業スポンサーを得るための活動を寺院はこれまで以上に考えていく必要があるだろう。

企業経営者側は、その信仰心を何らかのかたちで、事業分野の一つに位置付けることができるが、宗教色があまり濃くないものの方が、社会的に受け入れられる余地が大きくなるだろう。仏教の中でも禅は宗教者以外の実践者が数多くおり、また茶道など一般に受け入れられている日本文化との密接な関係を有することから、こうした展開がしやすい立場にある。もちろん、禅以外の分野でも、地域や社会への貢献活動を通じ、宗教色を前面に出さず、企業との関係を深めていくことは、充分可能であろう。

いうまでもなく、寺院は第一義的には宗教施設であり、宗教色を捨ててしまうことはその存在意義を失わせるものではある。非宗教的な領域での外部との関係構築には慎重な配慮を必要としよう。その点については将来の課題としたい。

## 参考文献

- Anderson, R.C., and D.M. Reeb (2003), "Founding-family ownership and firm performance: evidence from S&P 500," *Journal of Finance* 58 (3), pp. 1301-1328.
- Bloom, N. and M. Nielsen (2007), "Measuring and explaining management practices across firms and countries." *The Quarterly Journal of Economics*, 122 (4), pp. 1351-1408.
- Le Breton-Miller, I., and D. Miller (2018), "Looking back at and forward from: 'family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities'," *Family Business Review*, 31 (2), pp. 229-237.
- Lin, W. (2010), Nonprofit revenue diversification and organizational performance: an empirical study of New Jersey human services and community improvement organizations, A doctoral dissertation, the Graduate School, the

---

<sup>21</sup> 「パナソニックが、寺院を拠点としたまちづくり・ひとづくり活動に協力」パナソニック(株)プレスリリース、2018年5月23日（2019年11月25日閲覧）

寺院経営における企業スポンサーの役割に関する一考察—神勝寺と常石グループの事例から—（小野瀬・山口）

State University of New Jersey.

Miller, D., and I. Le Breton-Miller (2005), *Managing for the Long Run*, Harvard Business School Press, Boston:MA, (斎藤裕一訳『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社、2005年)。

De los Mozos, I.S.L., Duante, A. R., and Ó. R. Ru'z (2016), “Resource dependence in non-profit organizations: is it harder to fundraise if you diversify your revenue structure?” *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 27 (6), pp 2641-2665.

有森隆（2012）『世襲企業の興亡』さくら社。

鵜飼秀徳（2015）『寺院消滅—失われる「地方」と「宗教」』日経BP。

後藤俊夫編（2012）『ファミリービジネス 知られざる実力と可能性』白桃書房。

神原勝成（2008）「ツネイシ事業戦略～経営者としての『オモテ年表』と『ウラ年表』～」『学習院大学経済経営研究所年報』第22巻、75-92ページ。

齋藤卓爾（2006）「ファミリー企業の利益率に関する実証研究」『季刊企業と法創造「知的財産法制研究 II」』（7）, pp. 171-185.

茶木正安（2008）「我国ファミリー企業のパフォーマンスについて—収益性と市場価値についての実証分析」『日本経営品質学会誌オンライン』3（1）, pp. 2-16.

沈政郁（2014）「血縁主義の弊害：日本の同族企業の長期データを用いた実証分析」『組織科学』48巻, 1号 p. 38-51。

法岳光徳「神勝寺国際禅堂報告」『禅文化』第133号、1989年、150ページ。

中村久人（2003）「日本国内企業の社会貢献—もう一つの企業フィランソロピー」『経営論集』58, pp.71-91.

沼隈町教育委員会編『沼隈町誌 民俗編』沼隈町教育委員会、2004年。

沼隈町教育委員会編『沼隈町誌 写真・資料編』沼隈町教育委員会、2004年。

橋本英樹『お寺の収支報告書』祥伝社新書、2014年。

松下幸之助（1978）『実践経営哲学』、PHP研究所。

森川正之「同族企業の生産性—日本企業のマイクロデータによる実証分析—」RIETI Discussion Paper Series 08-J-029、2008年。

## 雑誌記事

「『みろくの里』で試される“伝統”と“実行力”」『Compass』1987年1月号、22-31ページ。

「神原眞人社長に聞く サービス業は人手をかけると価値が出る」『Compass』1987年1月号、32-33ページ。

「トップインタビュー 常石造船社長に聞く」『Compass』第17巻、第6号、1998年、4-8ページ。

「大手・中手造船トップ会見」『Kaiun』870号、2000年、43ページ。

「みろくの里神勝寺国際禅堂開単」『禅文化』第132号、1989年、144-145ページ。