

# 互助会システムのあらましと時代変化のなかで求められる役割

(株)冠婚葬祭総合研究所

## 1. 冠婚葬祭互助会の誕生から発展

—70年近く前に誕生した相互扶助のビジネスモデル

戦後間もない1948（昭和23）年、神奈川県横須賀市で日本初の冠婚葬祭互助会（横須賀市冠婚葬祭互助会）が産声をあげた。

終戦からまだ3年、人々は食料・物資不足に苦しんでいた。そうしたなか、創業者である西村熊彦氏（故人）が、当時流行していた「頼母子講」（日本古来の金銭融通組織）を参考に、「①会員が月掛金を拠出し、②それを元手に衣裳や祭壇等を共同購入し、③大切な人生の節目である冠婚葬祭に利用する」という仕組みを編み出したのである。「一人が万人のために、万人が一人のために」なることの思索の積み重ねである。

この画期的なビジネスモデルは、1950年代に愛知県に伝播し、これがまるで号砲となったかのように瞬間に全国に設立・普及していった。互助会は、この年から70（昭和45）年まで毎年設立され、この時期の開業ラッシュで実に200の互助会が誕生している。ピーク時の80年代には400社を超え、その後、漸減、直近の2015年3月時点では279社となっている（図表1）。

冠婚葬祭は、人生において多くの人がとり行なうことになる儀式だが、時期が必ずしも特定されず、また一度に多額の費用がかかる。そのため、互助会のシステムは、毎月掛金を積み立てることで、その儀式がスムーズに行なえるようにしたものである。冠婚（婚礼）では、高度成長期に互助会が新しく建設した結



1957（昭和32）年にオープンした横須賀市冠婚葬祭互助会（当時）の結婚式場「長壽閣」

婚式場が折からの婚姻ブームと重なり、斬新な式・披露宴スタイルとも相俟って人気を博した。その後、少子高齢・晩婚化などの影響を受けて婚姻数は減少、その一方で、死亡数の増加とともに拡大の一途を辿ったのが葬祭（葬儀）だった。

葬儀はもともと自宅や寺院で営まれていたが、90年代以降、葬祭会館への移行が本格化。この流れをタイムリーに捉え、会費（前受金）を活用して会館建設とサービス産業化を推し進めるとともに、施行の質の向上にも努めるなど、消費者ニーズに沿った事業展開をすることで、以来、全国各地で市場を拡大してきた。

いまや、会員数は2,400万口以上、前受金残高は2兆4,000億円を超えるまでに達しており、安心なサービス提供システムとして、広く普及している。

## 2. 法制化とビジネスモデルの確立

—「成長のためのエンジン」会員事業が根幹

互助会が誕生してから間もない高度成長期（54年12月～73年11月）、消費者の旺盛な購買意欲によってミシンや家電製品に代表される割賦販売が隆盛を極めるようになった。しかし同時に、一部の割賦販売業者による消費者トラブルも急増し、消費者保護の必要性が叫ばれるようになった。互助会も例外とはされず、73（昭和48）年施行の「改正割賦販売法」の対象業種として通商産業大臣（現経済産業大臣）の許可制になり、現在に至っている。

互助会は会員（消費者）からの会費（前受金）を会館の建設やサービスの提供などに活用しているが、同時に会費の2分の1を保全しなければならない。互助会と金融機関が出資して設立された互助会保証(株)（東京都港区）は、その保全の保証業務を担う機関であり、通商産業大臣の指定受託機関として、改正法施行と同時に誕

生した。

こうして、「毎月掛金を積み立てて、冠婚葬祭が発生したら施行サービスを受ける。会員には割引価格で利用できるような会員料金を設定し、互助会は会費を活用して施行施設・サービスの充実を図る。そして、会費の2分の1は割賦販売法に基づいて保全する」という、会員保護を充実させた互助会のビジネスモデルが確立したのである。

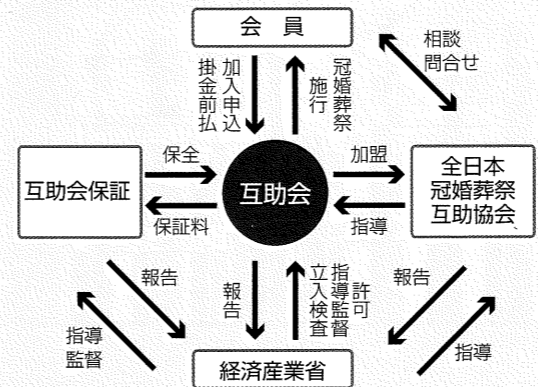
互助会のビジネスモデルの根幹は、会員事業である。会員事業には大きく2つの役割がある。

1つは、生前予約の機能、つまり将来の冠婚葬祭の施行を確保する手段としての役割である。もう1つは、施行施設・備品等の建設・調達やサービス提供のための資金の源泉（キャッシュフロー）としての役割である。互助会各社がこの会員事業を「成長のためのエンジン」に位置づけ、注力したことで、今日の発展が形成されてきたのだといえよう。

その一方で、73年の改正割賦販売法の施行に合わせて、消費者保護と業界の健全な発展への寄与を標榜する全国組織「全日本冠婚葬祭互助協会（全互協）」が創設された。

図表2に示すように、各互助会の経営努力を基盤としつつ、全互協と互助会保証がまさに車の両輪となり、さらに監督官庁である経済産業

図表2 4者の関係図



(株)冠婚葬祭総合研究所 2015年6月に設立された互助会業界のシンクタンク。互助会業界を取り巻く環境変化を見据え、業界発展に寄与するべく、10年、20年先の中長期的視点に立って研究を進めている。  
本社は東京都港区、社長は寺坂信昭氏。

図表1 全国の互助会数・前受金残高・加入者数の推移

(各年3月末時点)

年	互助会の数 (社)	前受金残高 (億円)	加入者数 [会員数] (千口)
1973	347	243	4,267
1974	354	345	4,995
1975	352	475	5,984
1976	350	725	7,170
1977	353	1,022	8,173
1978	357	1,433	9,216
1979	368	1,919	10,334
1980	372	2,462	11,497
1981	384	3,078	11,828
1982	399	3,783	12,836
1983	400	4,574	14,110
1984	408	5,427	15,060
1985	412	6,312	15,770
1986	415	7,203	16,540
1987	406	8,041	16,960
1988	403	8,796	17,310
1989	399	9,497	17,500
1990	392	10,188	17,690
1991	393	10,893	18,160
1992	382	11,542	18,520
1993	371	12,142	18,810
1994	367	12,751	19,010
1995	364	13,373	19,360
1996	361	14,054	19,870
1997	357	14,767	20,100
1998	354	15,488	20,220
1999	342	16,180	20,640
2000	332	16,878	21,090
2001	325	17,640	21,650
2002	323	18,332	21,900
2003	319	19,023	22,310
2004	320	19,688	22,890
2005	320	20,333	23,165
2006	318	20,987	23,432
2007	310	21,547	23,430
2008	308	22,024	23,526
2009	303	22,404	23,638
2010	302	22,754	23,697
2011	299	23,064	23,714
2012	292	23,345	23,810
2013	290	23,641	23,961
2014	286	23,902	24,243
2015	279	24,151	24,161

※互助会保証の作成データから抜粋

省の法令に基づいた指導が加わって、その後の40余年、互助会の破綻をほぼ未然に防ぐとともに、現在に至るまで実質的な会員被害ゼロを堅持しつづけているのである。

### 3. 浮かび上がった課題

#### — 儀式変化と前受金の伸び鈍化への対応

このように事業を拡大し、日本社会に確固たる存在感を示してきた互助会産業だが、社会構造や消費者意識の変化から、これからの冠婚葬祭マーケットは大きく変動していくことが予想される。

婚礼については、少子化・晩婚化で婚姻の絶対数の減少に歯止めがかからない(図表3)。そのうえ、「ナシ婚」ともいわれる婚姻届のみの結婚の増加等によって市場規模は縮小傾向にあり、他業態との競争環境はさらに厳しくなっていく。

一方、葬儀についても、件数は増加しているものの、縁者・友人の高齢化や人間関係の希薄化(無縁化)等による会葬者の減少、儀式の簡素化による葬儀単価の低下が著しい(図表4、5)。実は、葬儀件数でさえ「死亡数の増加に正比例していきのだから」といった安閑とした予断はもつべきではない。

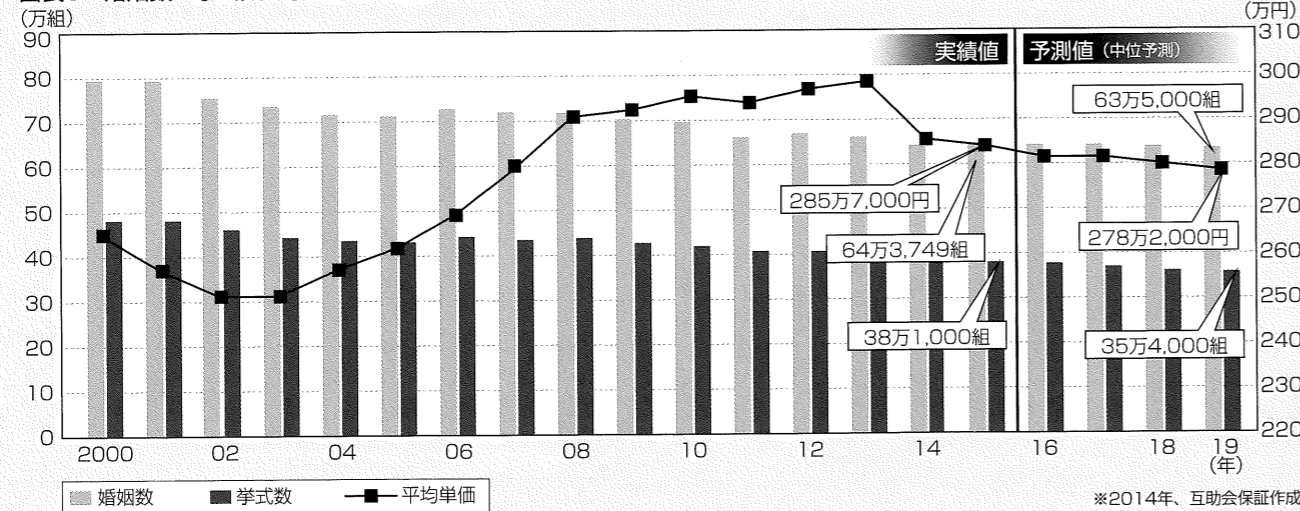
昨今、葬儀さえ行なわない直葬がふえつつあるが、現代日本の社会的価値観を変革してきた「団塊世代」も60歳台後半に差しかかり、自身自身の葬儀を考えるようになるなかで、はたしてどのような判断を下すのか、そして、その死を見送るであろう「団塊ジュニア世代」等がどういった対応をするのか。昨今の流れをみる限りにおいて、直葬に代表される儀式の簡素化・省略化傾向が、さらに増幅していく可能性も否定できないのである。

同時に、IT(情報技術)の飛躍的な拡大は、こうした儀礼意識の変化とも相俟って、新たなビジネスモデルによる他業界からの市場参入をはじめ、競争環境を激化させ、サービスの多様化、収益の向上方策などさまざまな工夫を迫ってきている。しかも、図表6のとおり、国立社会保障・人口問題研究所によれば、死亡数についても2040(平成52)年にはピークアウトするとの推計も出ており、二十数年先には市場縮小に直面することが必定といえる状況にある。

互助会業界は、常に時代のニーズに応え、消費者トラブルの解消に努めつつ、サービスの質を向上させながら成長を遂げてきた。

それを示す前受金も前述のとおり巨額になった。しかし、直近の10年を見ると、前受金の伸

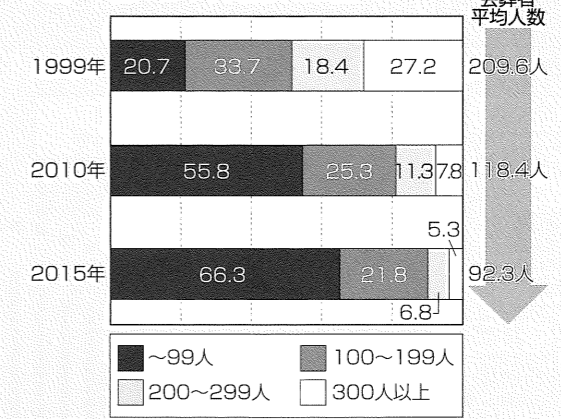
図表3 婚姻数・挙式数・挙式単価の推移



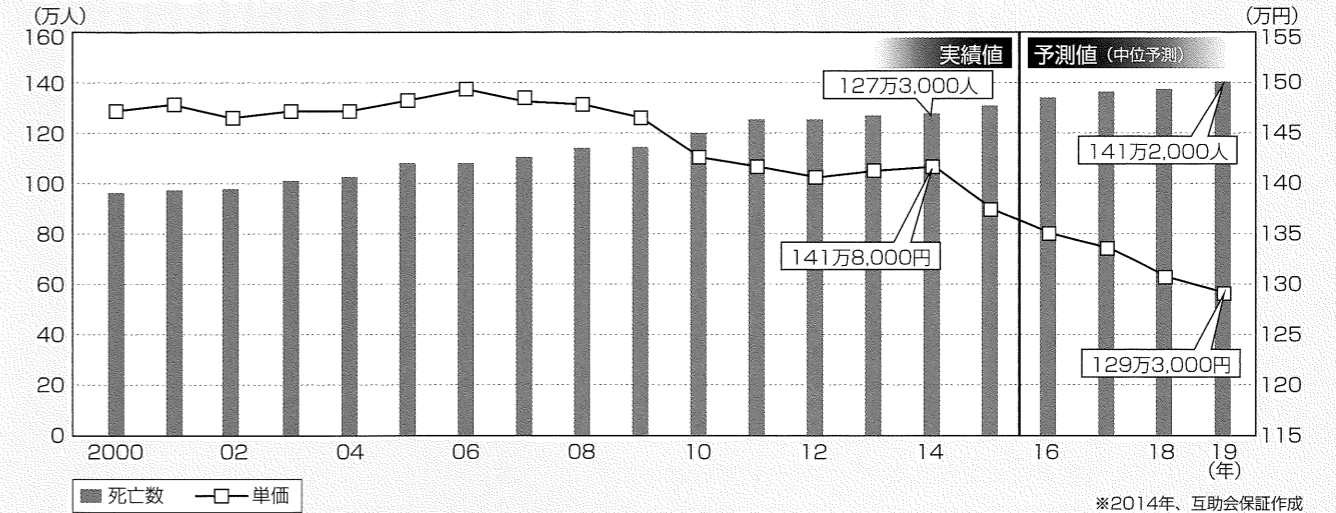
びは明らかに鈍化してきている(図表7)。互助会のビジネスモデルを駆動させるための燃料ともいえる前受金は、早晩、減少に転ずることが予想されている。これは、新規加入者数の鈍化に加えて完納会員率が増加してきている(金額ベースでは7割弱にも及んでいない)ことで、キャッシュインが減少する一方、死亡数の増加、つまり施行件数の増加により、それまでお預かりしていた前受金を取り崩して施行費用に回すことになり、これによりキャッシュアウトしていくからである。

こうしたなか、経産省は2005年以降、5年ご

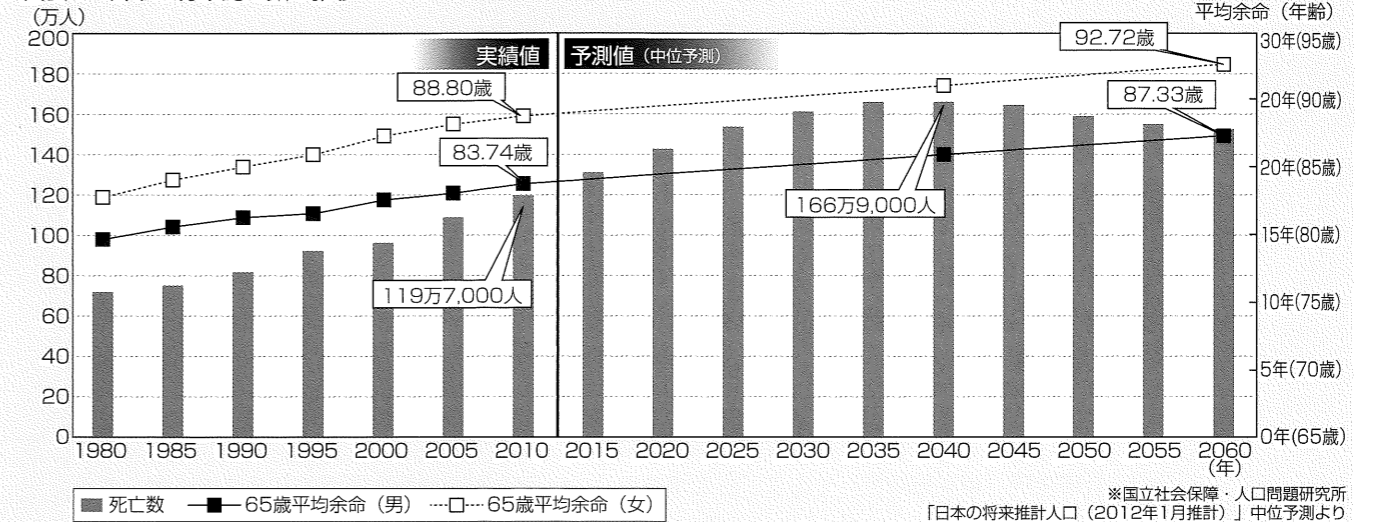
図表4 会葬者の年次別分布割合



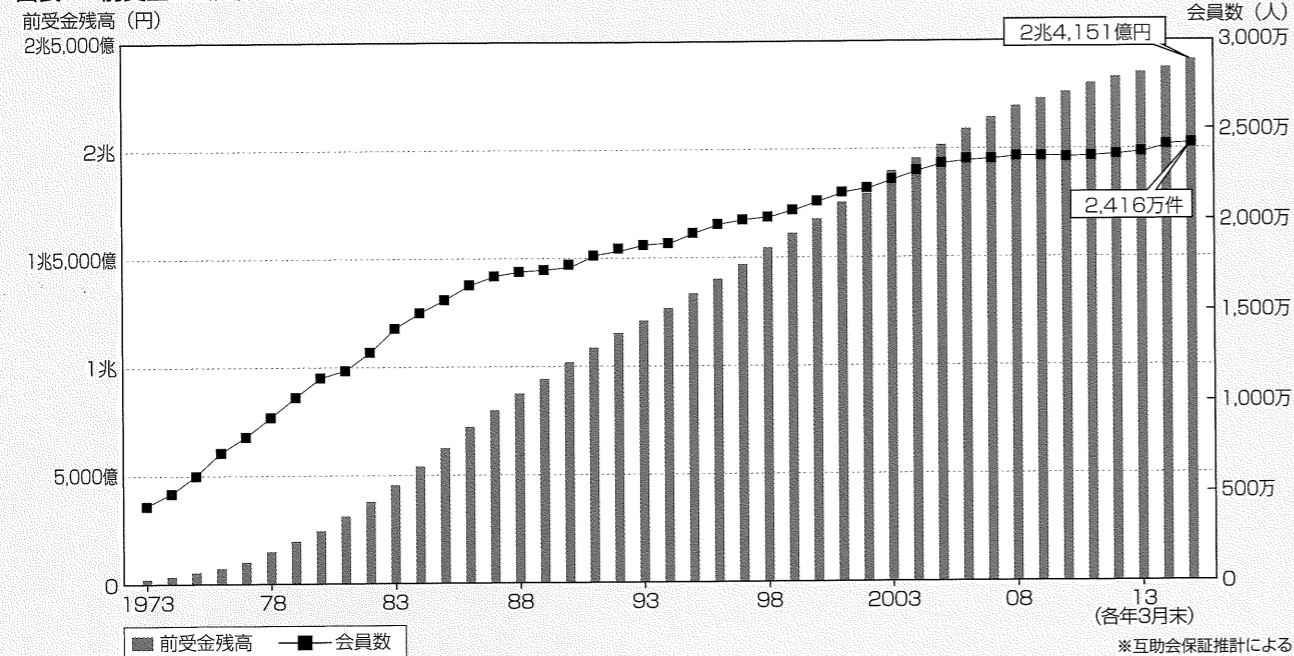
図表5 年間死亡数と葬儀単価の推移



図表6 日本の将来死亡数の推移



図表7 前受金と会員数の推移



とに「互助会に対する中期立入検査方針」を示し、互助会の財務基盤の強化による消費者保護の確保に努めてきた。互助会事業者も、経営環境が大きく変化するなか、消費者からの大切な前受金を預かり、冠婚葬祭という人生に欠かせない儀式サービスを担っているという社会的な役割を改めて胸に刻みつつ、経営の改善・強化に真摯に取り組んできた。こうした関係者の対応により、特に対前受金純資産比率などは大きく改善された。昨年6月には、経産省から新たな方針が示されており、今後も継続的に互助会の財務基盤の強化が図られていくことになる。

#### 4. 互助会の今後のあり方

——時代変化のなかで取り組むべきテーマ  
 前述のような変化や課題を踏まえ、互助会業界や内外有識者・専門家、行政当局など関係各方面の協力を得つつ、10年、20年先の中長期的視点で冠婚葬祭産業の発展に向けた成果を得るべく、昨年6月に設立されたのが(株)冠婚葬祭総合研究所(東京都港区)である。主な事業の柱

は以下の3つ。  
 ①冠婚葬祭互助会業界の中長期展望、儀礼文化・儀式文化産業としての互助会などの調査研究  
 ②講演会開催や出版物刊行などの情報提供サービス  
 ③アドバイザー業務としての高度な経営改善支援  
 その調査研究の1つとして、互助会保証と全互協からの共同委託を受けて、「冠婚葬祭産業の中長期展望検討委員会」を発足させている。昨秋から学界、法曹界、有識者、行政等の各方面の専門家と業界関係者にご参加いただき、さまざまな角度から「わが国の環境変化のなかで、今後、互助会産業はどのように社会的役割を果たし、人々のつながりや安全・安心を高め、消費者の信頼を得ながらどのような事業を進めていくべきか」「消費者保護をさらに強化するためのセーフティネットの仕組みが構築できないか」といった将来像を論議・検討しているところである。この委員会は現在進行形だが、現状の社会問題や業界の課題を深く掘り下げたう

えで、これから互助会業界が取り組むべきテーマとして、たとえば、以下のような論議がなされてきている。

#### (1) 周辺サービスの開発・提供

独居高齢者をはじめ高齢者のみ世帯が社会問題化するなかで、公共サービスやボランティアだけでは対応がむずかしいニーズにどう向き合っていくのか。誕生当時から地域に密着し、地域の文化・慣習を踏まえながら会員とともに歩んできた互助会だからできることはないのか。

これは、社会が無縁化するなかで、直接的な施行サービスだけでなく「地域社会での見守りサービス」「人と人のつながり提供サービス」、あるいは「遺品や住居の整理」など、生前・死後をとおしたトータルなサポートができないだろうかといった論議である。外部専門家や行政機関とも連携を深めて、周辺サービスの開発・提供を検討していくことは、地域活性化につながる重要なテーマであるといえよう(図表8)。

#### (2) 経営・財務基盤の強化

少子高齢社会の進行や儀式意識の希薄化等の社会環境の変化は、互助会経営をより厳しいものにしつつあり、それに対する柔軟な対応が求められる。そのなかで、個別互助会における経営・財務基盤をどう強化していくのか。現在の業界のセーフティネットで、今後とも十分なかどうかを検証する。

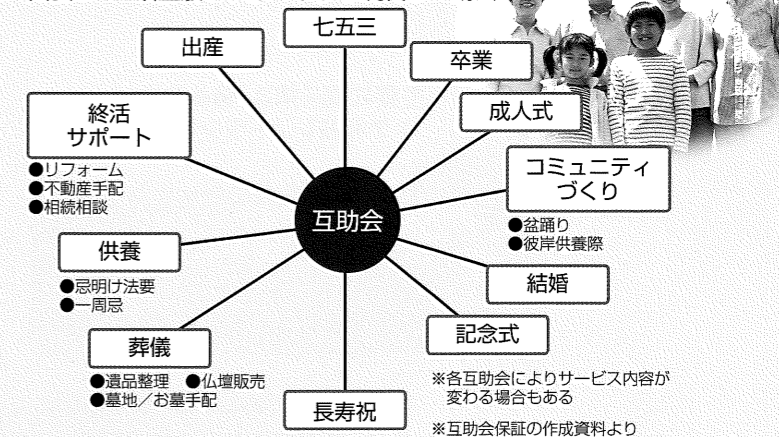
#### (3) 人材育成や経営効率化など

IT化の進展、人手不足、他業態・業界からの参入といった市場環境の変化に対して、人材育成・経営効率化・社会貢献などの方向性や具体策について検討する。

#### (4) 儀式・儀礼文化の輸出

海外にも目を向けて、アジアを中心としたこれまでの冠婚葬祭調査を踏まえ、たとえば、外国人による日本での結婚式(インバウンド)や現地企業と連携した互助会システムの提供ができないか等、日本が誇る儀式・儀礼文化の輸出の可能

図表8 生活全般をサポートする現代の互助会



性について模索する。

◇  
 これからの互助会が取り組むべきチャレンジは、心を充実させる良質な冠婚葬祭サービスの提供はもとより、特に、人生最期の瞬間に「いい人生だったな」と誰もが思えるような「助け合いと儀式・儀礼に彩られた、ふれあい豊かな地域社会づくり」に積極的に参画・貢献していくことなのかもしれない。

そうした新たな社会の要請に応えていくために、これからも冠婚葬祭互助会の各社・業界は、常に消費者ニーズに沿った、ときには、それを先取りしながら具体化していく企業努力を重ねていくことが大切である。そして、それらを支える経営・財務基盤の充実にも、一層取り組んでいくことが、業界発展に向けた礎になるものと考えている。