



「三セク」は民間経営の論理 社会主義市場経済ではない

「1でもない、2でもない」を

「1でもある、2でもある」と誤解して生まれた誤算

糸乗 貞喜

(ワンポイント・ナウNO.94-1 1994.11)

- 1 地域経営・第三セクター

近頃、「第三セクターが問題を起こしている」とか、「赤字で借入金がかさみ行きづまった」などといった新聞記事が目立っている。それを見ると、第三セクターに対する安易な理解や、民間事業に対する誤解などがうかがえる。これらは第三セクターの本質を間違っていると捉えていることから起こっていると思う。

以下は、第三セクターに対して、第一セクター（公共団体）側から、あるいは第二セクター（民間）の側から誤解が発生しやすいことにふれながら、第三セクターを失敗にみちびかず、十分な役割をはたしてほしいという民間人の願いを述べたものである。

内容は次のように多岐にわたっている。

民間事業であるから、経営の論理がついてまわる。単なる手続きではなく、事業内容のツメがポイントになる。

何となく組織をつくって進めて行っても、失敗した場合は公共的な立場と民間的な立場の双方の責任がかかる。

赤字や経営破綻を起したら何の弁解も通らないから、常に経営のバランスシートの配慮がいる。

日本の第三セクターは「第三の」ではなく、大半が第一と第二の混合セクターのことで、「社会主義市場経済」みたいな矛盾をもっている。

第三セクターと簡単にいっているが、人事管理がむずかしいサービス業は、モノづくり産業より難しい。

また、サービスの品質管理は極めて難しい。

第三セクター（中間セクター）の経営上のポイントは「公と民の折り合い」をどのあたりでつけるか、当初の経営計画ではっきりしておき、常にその確認を行なうこと。

などである。

自分のせまい見聞にもかかわらず、少々率直に書きすぎたきらいもあると思う。御批判をいただきました

いところである。

三セクづくりは手続きではない。内容づくりだ

「それじゃ、事業主体は三セクにやらずということでもいいですね」といって会議が終わりかけて慌てたことがある。それは、ある地方自治体で事業企画の協議をしていて、内容の大枠が決まって、次に一番大変な事業主体の討議に入ろうとしたときのことである。私の方は事業主体をどんなもの、あるいはどんな人が責任をもつようにするかによっては、もう一度また事業の枠組みにも戻って考えなければならぬと考えていた。ところが、大多数の人は、「三セクをつくってやる」ときめて、「三セクの組織」さえつくれば、丁寧にいうと、「三セクをつくる手続き」さえすれば、それが事業をやってくれるかのような雰囲気であった。

第三セクターというものが、まるでアラカン（嵐寛寿郎）の鞍馬天狗が鉄腕アトムのように難関にさしかかるとサッと出てきて、一件落着という神通力を発揮するかのようである。しかし、鞍馬天狗には白馬がいるし、鉄腕アトムにもエネルギーが必要である。

確かに一般の行政事務であれば、どの課が担当するのか決めれば、あとは予算をつければそれなりに仕事は進む。しかし、住民やその他の人も含めた顧客にサービスを売り、いくらかでもお金をいただくというような商売が、そう簡単に進むはずがない。

7～8年前に第三セクターの調査企画の仕事で一度恥をかいたことがある。首都圏の中都市で「第三セクターをつくる企画をせよ」という仕事をいただいて、事業の「目的」「業務内容」「組織」「資本金」などを検討しようと思ったのだが、まず担当者に「第三セクターによる事業」の理解を深めてもらうことが先決だと思った。そのため、第三セクター先進地の神戸市へ市役所の職員と一緒に出かけた。

市の幹部の人を通じて、神戸市の第三セクター全体を管理している部門の人に紹介していただき、

第三セクター設立のとき最も重視していること、市として第三セクターをどう活用しているか、それぞれの第三セクターに対してどう管理・指導しているか、などについて、資料によって具体的に説明をきいた。

「大体おわかりになりましたかね、質問がありましたら・・・」と神戸市の職員がいわれたとき、少し迷って間をおいてから、関東から来た市役所の人「書類とか手続きとかはどうしたらいいんでしょうか」と質問した。その瞬間、神戸市の人の方が私の方をチラッと見てニヤッと笑った。そして「そういう質問がけっこう多いですねえ。それは大したことないんです。司法書士なんか頼めばいいんですよ。」と言った。

私は仕事に取りかかったとき、「事業体としての三セクは収入のない金は使えない、金を借りれば金利がかかる、過大投資は足っぱりになる、責任が必ずついてまわる」などについて2度も3度も説明したがピリッとした感触は得られなかったので、神戸市で聞けば説得力があるにちがいないと思って、調査出張日程を組んだのである。しかし後になって考えてみると、ひょっとすると先方の市職員は、「神戸市はうまくやっているということだから、こんなイヤなことを言われたり考えたりしなくても、上手に三セクを作っているのではないか」と考えて調査出張に同意したのであると思った。

ニヤッと笑った顔には、「こっちは熱心に話しているのに何も聞いていないし、聞く気もないような人を連れて来るな！！」という意味がこめられているように思い、私は参ってしまった。

結局この仕事は、調査出張が締まらないものになり、そのためか、契約書も作成中であり、何度も先方へ出張し、資料も用意し、関西での調査旅行もして、相当経費もかかっていたのに、キャンセルされてしまった。私に変な気を起さずに、先方の意を汲んで、むずかしい経営問題など無視して、「手続き

の進め方」のレポートをつくっておれば、喜ばれたし、全部めでたしめでたしということになっていたのだろうと思う。まさにふんだりけつたりの結果になってしまった。

三セクでも問題が起こったら誰かが責任をとらねばならない

1991年から1992年にかけて「地域づくりにおける第三セクター」という調査をさせていただいた。そのとき各地の第三セクターを調べてまわったのだが、一番印象に残っているのが芦別市のカナディアンワールドである。

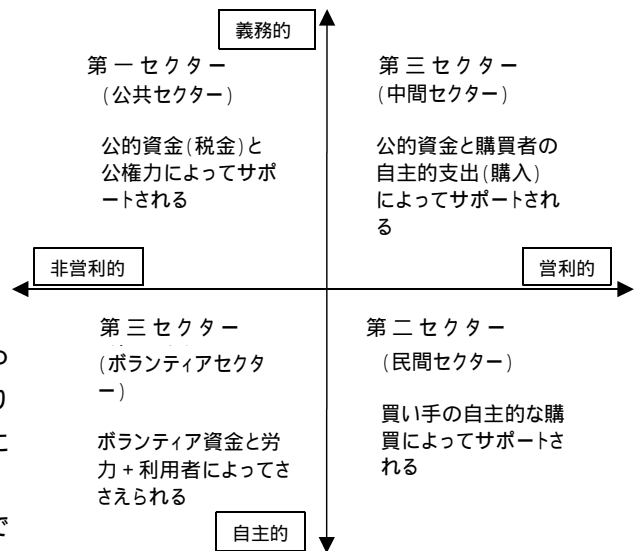
このテーマパークの入口に立ったとき「こりゃあ、今年中ももたないなあ」という声が出てしまった。同行者はビックリしたようだが、私にはこのテーマパークが黒字になることは到底無理なように思えた。問題は過大投資にあると思えたのである。

担当者にいろいろ聞いたが、あまりむずかしいことは聞くわけにもいかず、「無利子融資が入っているから」とか「役所と民間が協力しているから」とかといった説明をうけたが、逆に「もたない」という感じが強くなるだけであった。調査から帰ってからも、「カナディアンワールドのようなことになりましたよ」というのが私の第三セクター問題に対する口癖になっていた。

結局カナディアンワールドは破産してしまった。日経新聞の見出しを拾ってみる。

- ・北海道カナディアンワールド - 友達少ないアン
の家 (94.3.13)
- ・カナディアンワールド再建、芦別市が支援策提示
- 市が20年間で債務返済 (94.2.15)
- ・芦別市議会、“カナディアンワールド”に追加融
資 (94.2.23)
- ・芦別市に、市民団体、カナディアンワールド支援
で監査請求 (94.6.14)

新聞の報道をまとめると、カナディアンワールドを経営する第三セクター「星の降る里芦別」は累積



図表1 第三セクターの定義

赤字が28億円となり、約62億円の債務をかかえてゆきづまった。そのためその債務全般を市が肩替わりし、金利の減免などを金融機関に要請し、20年間にわたって返済することになったというものである。今後は借金がなくなったら、直営部門をへらし、できるだけテナント化するので、黒字を継続していけると書かれている。

毎年3.5億を返済ということであるが、市財政にとって決して小さくない。市民税総額の半分に当らし、市の建設事業にまわすと10億円ぐらいの仕事ができる(補助金もあるのでこうなる)金額である。失敗のしわよせは市民の方にかかっている。

儲ける極意は、収入はひとりじめして、経費のツケは他人にまわすこと

大分県の中津市で福沢諭吉の像が1万円札になった時期に、「豊のくにテクノトピア博覧会」というイベントが開かれて2億円赤字を出した。それに対して市長が5,000万円、残りは商工会議所などが分担して補てんするという話が1986年6月20日の朝日新聞に出ている。50万人を予想した入場者は40万人にとどまり、建設費は7億6200万円かかったのに、収入は5億6700万円しかなかったので赤字になったというものである。これを見ていると、北海道の「食の祭典大赤字事件」が思い出される。

このような事業は、平凡な人間が素朴に考えると、利益が出るということはあるのではないかと考えてくる。つまり、人が一挙に集中するということは、安全などの問題もあって、かなりな設備投資が必要になるはずである。一般に行なわれるような設備よりも高い水準の投資を、短期に償却するということは、もともとむずかしいことである。この無理を通すためには、どこかで無理を通すだけの仕組みをしておかなければならない。

今ではもう一般化して常識となっているが、最初の頃は「さすが、やるなあ」と思った。その方法は「収入は全部博覧会協会などという事業運営の第三

セクターが取って、施設建設や運営の費用は民間企業などの他人にまわす」という仕組みである。これでもまだ不十分で、収入を確保するために、公共団体による入場券押し売り(町内会から企業にまで)がともなう。他人にまわす費用というのは「人集め投資は、公共団体の一般会計で行う事業や民間のパビリオンにまかせる」という方法である。

われわれのところにも、これに類する入場券などが常々まわって来るが、少なくとも「天真爛漫にやったのですが赤字になりました」というような無責任な態度より真面目だと見なければならぬ。ひょっとすると北海道の食の祭典や、中津市のテクノトピア博覧会は、単に天真爛漫におやりになったのかもしれないと思う。

博覧会の企画運営にたずさわったある地方公共団体の友人が「毎年やったらあかんが、何年かに一度なら、入場券は売れるし、絶対に赤字になることはないな(日本の国は、毎年町内会、老人会、PTAから個人の家庭に至るまで、毎年どこかに行楽に行かなければならぬという習慣ができてしまっているので、行政を通して頼めば何とかなる)」と言った。「そりゃ当たり前じゃないか。木戸銭は全部ポッポナイナイして、役所などがヨコ取りして、施設や経費は民間に押しつけるんだし」と私が言うと、「そうはいつでも企業に参加してもらうには、企画内容、参加した場合の効果、博覧会事業としての成立性、事業収支の安全性など民間企業が納得するだけの内容のある企画書をつくらねばならぬ。その上、営業活動として何度も企業に出向いてセールスしな

けりゃならんし、役所に座っているような仕事じゃないですよ。そこまでやっているのにポッポナイナイとはひどいですよ。」と反論した。たしかにその通りで、そのようにして参加企業を納得させることがマネージメントである。単なる天真爛漫（ボンヤリ）よりすぐれているという所以である。

三セクは“民間のように自由にやれて、公共のように収支の心配をしなくてよいところ”は本当か第三セクターが問題を起こしているという新聞記事がひきもきらない。これには第三セクターに対する認識というか定義づけの仕方にも問題があると思う。つまり行政の人たちも学者も、形式で分類をしすぎるように思う。そこで私は徹底的に本音で、内容で、存立基盤で定義付けをしてみたい。

各セクターの存立基盤

- ・第一セクター：強制権力による一律徴税によって支えられる。それは現代社会では国民的合意のどっぴっている
- ・第二セクター：顧客の個別納得による積極的な購買によって支えられる（製造業もサービス業も）
- ・第三セクター（ボランティア型）：提供者の自発的な個別の納得による支出（資金・労力）と利用者によって支えられる
- ・第三セクター（中間型）：第一セクターと第二セクターの中間に位置するもので、納税者に対して税金を使うことの説得力をもちながら、一般の顧客が積極的購買意欲を起すような商品・サービスを提供するもの

第三セクター（ボランティア型）は、正に「第一でも第二でもなく、第三の」部門であるが、（中間型）タイプは「第一でもあり、第二でもある」セクターで「第三の」という形容詞はつけにくい。どちらかという、「1.5セクター」とか「中間セクター」というべきではないかと思う。

最近では、第三セクターについての書籍も多く出ているが、定義づけについて困っている例が多い。それ

は形で分類しようとするため、公益法人とか営利法人とかいった言葉にとらわれると、公共が100%出資の株式会社は公益ではないのかというような問題が起る。実質的に考えると、（株）でも（財）でも公益型の中間セクターがあるし、民間に近いような中間セクターもあると見るべきだろう。

この文章でマナイタにのせているのは第三のセクター（ボランティア型）ではなく中間セクターのことである。

その前に少し、第一と第二セクターについて述べておきたい。公共団体といい、営利団体というために、言葉の上では隔絶した違いがあるように見えるが、根本的には差異はない。違いは手続き上の問題であって、先にふれたように前者は強制的に徴税して、提供するサービス（あるいは商品）の費用を賄うのであるが、後者はその都度個々の人の納得を得た支払によって賄われている。公共より民営の方が、常に直接購買客のチェックを受けるという点で、顧客（国民）のニードからの乖離が発生しにくいという安心感がある。しかし一方ではニードから離れたものを提供しようとしたら、すぐに破産するという厳しさがある。

ところが第三セクター（中間型）は、第一セクターでもあり第二セクターでもあるということから、両者の厳しさを同時に備えなければならない。これは極めてむずかしいことである。なぜならば、公的資金（税金）を使って提供すべきサービス（商品）が、ユーザーのニードに合っていて、積極的に購買意欲をもって支持されるかどうか見つけることが困難だからである。

最近「社会主義市場経済」などといわれているが、中間セクターのサービス（商品）というものは、ある意味では「計画生産されたものを市場へ出す」ようなことである。行政を通すと計画も臨機応変というわけにはいかず（予算主義であり、議会もある）、民間のように「朝令暮改を宗とする」などというこ

	単独の地方公共団体出資割合 25%以上の地方公社				単独の地方公共団体出資割合 25%未満の地方公社				合計	
	民法法人		商法法人		民法法人		商法法人		小計	構成比
	小計	構成比	小計	構成比	小計	構成比				
1.地域・都市開発計画	383	156	539	10.8	19	81	100	6.3	639	9.7
2.住宅・都市サービス関係	83	26	109	2.2	13	43	56	3.5	165	2.5
3.観光・レジャー関係	283	354	637	12.7	11	269	280	17.6	917	13.9
4.農林水産関係	543	266	809	16.2	145	136	281	17.7	1,090	16.6
5.商工関係	280	95	375	7.5	51	92	143	9.0	518	7.9
6.社会福祉・保健医療関係	590	7	597	11.9	88	0	88	5.5	685	10.4
7.生活衛生関係	153	48	201	4.0	11	5	16	1.0	217	3.3
8.運輸・道路関係	55	207	262	5.2	7	134	141	8.9	403	6.1
9.教育・文化関係	892	15	907	18.1	66	6	72	4.5	979	14.9
10.公害・自然環境保全関係	67	0	67	1.3	11	2	13	0.8	80	1.2
11.その他	393	103	496	9.9	50	347	397	25.0	893	13.6
うち情報処理関係	(10)	(31)	(41)		(5)	(67)	(72)		(113)	
うち国際交流関係	(100)	(2)	(102)		(6)	(3)	(9)		(111)	
うちその他	(238)	(70)	(308)		(39)	(277)	(316)		(669)	
計	3,722	1,277	4,999	100.0	472	1,115	1,587	100.0	6,586	100.0

図表2 業務別・形態別・出資割合別地方公社数(資料:「地方公社総覧」)

とはできない。第三中間セクターの経営のむずかしさは、その「中間」という点にあるのである。

三セクはサービス業であるから、サービス業としての体質を身につけなければならない

サービス業だと割切って述べると反論があるかもしれない。しかし、不思議なことに農業や製造業そのものを業としている第三セクターはほとんどないといってよい。

たしかに、農林水産業の地方公社は多数あるが、(平成5年度版「地方公社総覧」)、主要業務を見ると、それらはまさにサービス業そのもので、それらの法人が農地や農機具を使って従業者を雇用して農産物などをつくっているわけではない。例えば、北海道には農林水産業関係の地方公社が多いが、その所在地は北海道の平野ではなく札幌市の市街地となっている例が多い。

どちらかという、運輸関係の第三セクター(あるいは第一セクターで営業している場合でも)には現業的なものが多い。面白いことに、「地方公社総覧」では、もともと一般的な産業分類は念頭になかったように見える(図表2)。業務別・形態別・出資割合別地方公社数に示したのが、上記に集録されている民法法人と商法法人である。なお、これには、特別法人ははずしてある。その理由は、すでに述べたような分類の考え方からすると、住宅供給公社や土地開発公社は限りなく第一セクターに近いと考えられるからである。

地方公社としてとりあげられているものは、すべて中間セクターであり、サービス業を主な業務としている。ということは、中間セクターを設置すると

いうことは、サービス業としての営業体をつくるということでもある。そういう意味で、サービス業というものの性格を考えておきたい。

旅行エージェントの人が、ツアーのセットを示しながら、「ではこの商品はいかがでしょうか」と言うと、以前は面喰らったが、今ではかなり一般化している。

20年前のオイルショックのとき、旅行会社の人に会ったら、「仕入係長」という肩書きがついていて、びっくりした。「商品開発をする係ですよ」といわれたが、その商品という言葉の意味はモノのことでなく、サービスのことであった。

昔は目的地と内容(宿泊、遊びなど)を顧客が告げて、それに対応して旅行業者が手続などをするという業務であったが、今では旅行の内容をあらかじめセットし(仕入)、それに対応した客をさがす(営業)ことになっている。

このように旅行サービスも規格化が進み大量仕入・大量販売のようなことになってきている。他の分野でも教育産業や警備保障などでも、サービスの規格化・低価格化と業務の拡大が起こってきている。

しかし、いくら商品(サービス)の形が変わってもサービス業の本質は変わらない。その本質は、製造・販売・購入・消費が同時に同場所で行われるということである。前記の規格化や仕入は準備にはなっても製造にはならない。結局のところ、サービスの実行(引き渡し)という消費によって営業活動が完結することになる。

ストックがきかないということがサービス業の最もむずかしいところである。大半の第三セクター

(中間セクター)はこのむずかしいサービス業をしているのである。

サービス業の品質向上はどうすればよいか

品質管理がサービス業で最もむずかしい課題である。農産物や製造業の品物は、出荷前にチェックしたり試運転したりして品質確保を行うことができるが、サービスの場合は製造・販売・購入・消費が同時になされるので、仮にチェックしたとしてもその時には消費者の答えが出てしまっている。製造(サービス活動)以前の段階で問題が起きないようにチェックしておくか、仕事の途中で十分注意しながら商品をわたす(サービスを届ける)ことしかできない。

邱永漢氏の本には「日本の仲居さんはサービス業の鏡だ」というようなことが書かれているが、それは彼女達が、日頃から顧客の好みに十分気を使い、来客前にあらかじめ準備をしておき、客を迎えたときは、客が十分くつろぎ楽しめるように(サービスの販売及び引き渡しに)配慮しているからだといわれている。サービスの品質を保障するものは準備(教育も含めて)と気配りである。

この仲居さんのサービスは、100%無形の商品といえるが、サービスとは有形なものと無形のものから成立っている。もっと言えば、ジャガイモや米にも無形のサービス(産地名・生産者名などを記入して安心を売る)が含まれているし、電化製品にも使用方法やアフターサービスなどのサービスが含まれており、商品が複雑化するにつれてそのサービス比率は高まる傾向にある。

また、産業全体にわたってサービス部門へのシフトが起りつつけている(図表3)。今後ともサービス化 サービスの有形化(規格化) 新しいサービス分野の発生、というプロセスが続くにちがいない。この中で品質の確保とは、熟練であり気配りである。

第三セクターの業務分野は、このようなサービス

業が大半である。逆に言えば、社会のニードの多様化の中で(例えば昔は福祉などということは一般的な課題ではなかった)、分担のあいまいな領域をサポートするため、あるいは新しく発生した社会的なサービス業の分野と対応するために第三セクター(中間セクター)が増加してきているとも考えられる。このようなニードの中で、第三セクターを役所の単なる出先扱いにする順ぐり人事は、サービスの品質を高める障害となっている。

三セク経営のポイントは

現在、問題となっている第三セクター(中間セクター)は、「公共のようにしぼられながら民間のように効率よく経営する」というワクの中で営業をしなければならない。これを整理して公と民の役割分担をはっきりさせる必要があるが、第三セクター自体が、公と民の間で多様であるので一概には言いにくい。しかし、一応の目途として述べれば、「ハードインフラ的部分は公共が整備し、運営は民間型で」ということになる。

最近開港した関西国際空港はすでに発着料が高いということで問題となっている。その理由は、公がうけもつべきハードインフラ整備に対して、民間等の借入金に、70%依存していることから起こっている。

小さいけれど、関西国際空港と対象的な例をあげてみる。佐賀県七山村(人口3,000人)では、農産物販売センターの運営がうまくいっている。この村は、ミカンと米の単品農業で、野菜は農家でも買っていたが、「家庭菜園コンクール」をやって余り物売ったところ売れたので、「野菜もつくらないかんばい」ということになった。そこで作付し、無人販売所で売っていたらよく売れたので、「売場をつくってほしい」という声が出てきた。

簡単な売場の建物を村役場が建設し、運営会社を第三セクターで設立し(村、商工会、森林組合、農協が出資)、現実には従業員が民間企業のようなき

単位：%

	各項目GDP構成比			
	1980年	1989年	2000年	2010年
物産生産部門	44.2	42.1	38.9	40.4
農林水産業・鉱業	4.4	2.9	1.8	1.1
製造業	30.1	29.5	27.0	29.9
素材	10.3	8.7	6.3	6.2
加工組立	11.9	12.8	13.3	16.1
その他	7.8	7.9	7.4	7.6
建設業	9.7	9.7	10.1	9.4
ネットワーク部門	33.5	32.6	33.8	32.3
電気・ガス・水道	3.1	3.3	4.4	5.0
運輸・通信	6.3	6.7	6.7	6.3
商業	15.8	13.0	13.0	12.8
金融・保険・不動産	8.2	9.6	9.6	8.2
知識・サービス生産部門	22.4	25.3	27.3	27.3
マシナリサービス	3.8	6.7	8.4	8.8
医療・健康サービス	3.2	3.3	3.6	3.9
教育サービス	4.0	3.5	3.3	3.1
レジャー関連サービス	4.0	4.7	4.8	4.5
家事代替サービス	1.4	1.6	1.5	1.4
公務・その他	6.1	5.6	5.7	5.4
全産業合計	100.0	100.0	100.0	100.0

「2011年の選択」経済企画庁より

図表3 産業構造の将来展望

びしさで運営している。

この事業によって、年間2億2,200万円の新規の売上げが発生している。面白いことに、このシステムをそっくり真似た民間の施設が2ヶ所でできている。それも合わせるとおそらく4億円ぐらいの新しい産業が生まれたとみられる。今まで野菜づくりをやめていた農家が、家庭菜園をつくりだしているわけで、きわめて付加価値率は高いとみられる。もちろん在来の農業は続いているし、兼業も続いている。役場がハードインフラと運営会社というソフトシステム（インフラ）をつくり、現実の運営は民間事業として行っている例である。

資本金の問題をとり上げてみる。関西国際空港の場合は投下資本の30%の資本金で、70%の借入金をのせて公共的ハードインフラをつくったことになる。資本金の用途は投下資本回転率、投下資本粗利益率で見当をつけることになる。とりあえずスタートしようなどといって過小資本でスタートすると、たちまち苦しくなる。

もうひとつ事業規模についてふれる。私は、営業見込みが立たなかったので、再開発事業（公共団体）で事業規模を15~20%少なくしたことがある。規模をふやすと単価が下がるので、販売見込みを無視すると規模を拡大するのが常識のように見える。単価が下がって売りやすくなるように見えても、投資額が増えるのでリスクは大きくなる。あえて事業規模をほぼ営業予測の範囲におさめたので赤字は発生させなくてすんだ。ところが同時期に同じような事業を進めていた都市は、リスク回避策をとらずに赤字を出したが、それを設立した第三セクターにもたせて、一応赤字が表面化させずに、トントン見せる策をとった。しかし数年後に、金利も含めて隠しおおせない赤字の額になり、ついに市で補填することになった。このため市長が辞任して責任をとることになったが、この市長は事業を進めた市長ではなく、事業完了後就任した人であった。運が悪かった

ということであろうが、どこかで責任をとる人が必要だ。

結局、第三セクター（中間セクター）の事業は、民間事業の性格も持っているのだから、商品（サービス）のニードがあるか、事業規模は適正か（体力にあっているか）、資本金は常識的な額になっているか、営業体制（人とネットワーク）はとれているか、人材が確保されているか、などという極めて常識的なことがポイントとなる。

念のためにスローガンのものを少しあげてみた。

物品販売は販売網の関数であり、サービスの営業は人材ネットワークの関数である

広くて厚みのあるネットワークをもった人材を大切に、信用度の高いネットワークとして活用せよ
役所もサービス業であるから、サービス業である第三セクターへは最も優れた人材を派遣せよ
第三セクターで鍛えられた人材は、役所でも最も優れた人材である

役所内での昇進は（上級幹部への）第三セクターで成績を上げることが重視せよ（神戸市でやっている）

第三セクターでプロパーを重視し、熟練と気配りによる品質向上に努めよ

たてまえで事業をするな、企画やフィージビリティスタディ（事業化調査）に十分金を使え

調査などに一度金を使ったからといって、事業にのめり込むな。企画段階でヤメル決断をすること

は、のめり込むことによって出ていく赤字を防ぐ

大英断だ

安い人件費の人間を入れるな。間接経費はどんな人間にも同じくらいかかる（経費が人件費の1～2倍）。直接人件費が安くても支出はそれほど変わらない。高い人件費を払って、フルに気分よくこき使え（日常経費は第2人件費）

資本金は当初に必要なだけ用意せよ。あとでは集まりにくい

資本金を安易に小額でスタートすると、事業が安っぽく見られる

資本金の額は総投下資本、想定売上高、投下資本回転率、投下資本粗利益率、などをにらんできめよ