



第三セクター経営の原点は 「ボロは着ててもココロはニシキ」

糸乗 貞喜

(よかネットNO.39 1999.5)

- 1 地域経営・第三セクター

第三セクター受難の時代？

第三セクター受難の時代になっているようである。この近くでは、大牟田市の第三セクターが「ネイブルランド解散を決定」という新聞記事になった。日経ビジネスの3月29日号には「敗軍の将、兵を語る」という社長の弁が3頁にわたって出ている。

北九州市の「インポートマート・エイム」、甘木市に建設されている「水の文化村」、宮崎県のシーガイアなどを経営する「フェニックスリゾート」、佐賀市の再開発ビルを経営する「エスプラッツ」などが問題になっている。エスプラッツでは、再開発に参加した地権者が、約束通りの賃料を三セクが払わない、ということで問題になっていると、新聞で報道された。

変わった例では、北九州市の三セク「ハートランド平尾台」の事業計画が、協調融資への銀行の参加が実現せず、行き詰まっている。その理由として、赤字が見込まれる三セクへの融資は、「第二分類債権（灰色債権）入り」になるという懸念を、銀行の関係者が示した、という新聞の報道さえある（日経、98.9.4）。

10数年前に第三セクター設立にかかわったとき（公共出資比50%弱として企画提案）、私は資本金額は「形式的に言えば設備投資全額、現実にはそこまで言わないとしても、投資の20%以上の資本金は持つべきだ」と言ったが、役所側は「役所がかんでいるんですから、これほど信用のあるものはない。銀行は喜んでついてきますから、ほんの見せ金でいいでしょう」などと言っていた。結局5%ぐらいにはなったと記憶している。この三セクは、幸いに、設立時にこんなことで揉めた上、初代社長が堅実な人だったこともあり、経営開始当初から私の立てた事業見込みを少々上まわり、黒字路線を歩んだ。全体として累積黒字転換も、予定より早く6～7年目ぐらいに果たした。

今では、ハートランド平尾台の例で言うと、「見

せ金ぐらいの資本金」では、民間銀行が拒否するという状況になっている。

柔軟に対応して、うまくつづけている第三セクターも多い

新聞報道を見ていると、三セクというと即「無茶な経営で市民に迷惑をかける」事業だと言われ兼ねない状況である。しかし、「第三セクター」という仕組みは、それほど悪い手法ではないし、うまくいっている事例も多いのである。少なくとも、私も5件ぐらいかかわったが、いずれも問題法人にはなっていない。もちろん、マネジメントには臨機応変はつきもので、すべて当初の計画そのままで行くというようなことはありえないが、対応可能な範囲内で10～20年続いてきている。

ある意味では、役所の人たちは、当初の計画は正しいという態度をとりすぎるのではないかと思う。骨組みが、全くくずれしてしまうようなことでは話にならないが、当初の計画をかたくなに守るということ、つまり計画とは細々としたところまで立てることができるという考え方、こういう態度がマネジメントの原則に最も反している。

計画というものは未来の方針であるから、常々油断なく注意して修正を加えることが不可欠である。

幸いなことに、私のかかわった第三セクターは、すべてマネージャー（社長とか支配人）に人を得ていた。

具体的目標をもつことの重要性

ひとつだけエピソードをつけ加える。市主導の再開発ビルの商業床部分を経営する第三セクターのことである。オープン後3年ぐらいたった時、市役所出身の社長さんから、おおいにボヤキを聞かされた。というのは、市役所の幹部が、現場での経営努力を評価しないという話であった。その時「私はあなたが、ビル全体の経営フレームや売上げ目標をつくってくれたので、それを実現するため一生懸命やってきた。初年度も、2・3年度も少しずつであるが目

標を上回って、黒字ベースできているのに、全く分
かろうとしない」というボヤキだったのである。

正直言って、私は細かいことはもう忘れていたし、
売上げ目標などというものは、定規で計ったような
出し方をする訳もなく、相当に検討するにしても、
最後の決断は「よしこれでいこう」といった態度で、
大枠の数値を決めるものである。私は、次々と、あ
ちこちの仕事をしているのであるから、当然忘れも
する。しかし三セクの社長さんは、その目標をしっ
かりとつかまえて努力しておられたのである。初年
度が「目標を1.7%上まわった」と言われたように
思うが、このことは、目標を達成しようという意欲
が、目標を正当化した面もあるように思う。

目標をもつということが、極めて大切だとい
うことを感じたエピソードである。

地域の雇用をふやし、経済波及効果を上げ、にぎ
わいの核となっている三セクも多い

第三セクターは問題が多いと言われているが、本
質的には悪い制度ではない。その本質とは、民間
以上のシビアーな経営感覚をもち（民間もつぶれた
り、経営者が勝手なふるまいをする企業もある）、

公的セクターとしての矜持を保ち、公的機関か
らの事業上のサポートを得る、ということである。
しかし、一部の三セクは公共と民間の悪いところを、
建設と運営の過程を通して兼ね備えるようなことを
している。

すぐれた三セクの事例を2～3挙げてみよう。

ちょっと有名すぎるが、3月に長浜の黒壁へ行っ
て来た。以前にも行ったことはあるが、今回は少し
丹念に話を聞き、見てまわってきた。一言だけ述べ
ると、「くろかべグループ」が30店出来て、三セク
の直営10店、共同経営2店、テナント3店、パート
ナーが15店、直営店舗だけで約100人の雇用が発生
している。うち男性は、社員が3人だけで（契約社
員は少しいる）、ほとんどが女性である。したがっ
て、若い女性がヨーロッパまで出かけて、ガラス製



コンパニオン(案内人の若い女性)の件費が気になる
「あまぎ水の文化村」

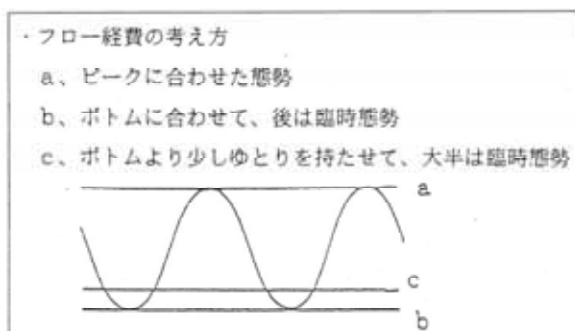
品の仕入れをし、販売もやっている。面白いのは、
自分で仕入れて来るので、販売にも責任感が出てき
て、売れない商品は毎日でもディスプレイを変えて、
その商品の良さを訴えるようにしている。生き生き
と仕事をする女性が、たくさん増えたということが
いい（ついでに言うと、産休後、もとの仕事と地位
に戻れることが保証されている）。

伊丹第一ホテルの例がある。これは「意識的で基
本に忠実な経営方針で、市民に信頼されて発展して
いるコミュニティホテル」というテーマで、「よか
ネット」のNO.28（この冊子の18頁）に報告してい
る。内容は表題の通りだが、「うちの有料入場者数
は年間64万人です」という捉え方が面白い。投資と
資本金の関係も、当初の総投資が60億円で、資本金
が25億円であった（今はいずれも増えている）。借
入も当初は36億円あったが、5～6年後には5億円
に減っている。パートをいれれば230人という雇用
が発生し、市民が集まる場所ができて、64万人の入
場者（ほとんどが市民の活用）が活動するという、
効果を生み出した第三セクターが、伊丹第一ホテル
である。

もうひとつは、私のかかわった例（兵庫県温泉
町）で、「楽しく遊べる露天風呂と単に屋根のない
だけの露天風呂」として「よかネット」NO.24（199
6.11）に紹介している。この第三セクター事業のね
らいは、大手の温泉旅館などは自力で露天風呂を作
ったり、他の設備を入れたりして、独自の集客投資
ができるが、中小の旅館はそれができないので、町
が温泉全体に効果が生まれるような施設を作ろうと
したものである。ここでも、公益事業ということで、
営業第一といった投資でなく、経営上不利な投資も
行っているが（温水プールなど）、起債償還も第三
セクターの事業から出し、積立金もあるという状態



大だるを置いて屋根をかけただけで雪景色に映える露天風呂 (温泉町)



になっている（阪神淡路大震災の影響を受けて、平成7年は客が減ったので積立金も減った）。

以上3点を通して共通して言えることは、スタート時の支配人が優れた経営者だったことである（はじめにふれた例もすべて共通していた）。

マネジメントの原点は、襦袢を着てても心は錦水前寺清子の歌に「ボロは着てても、ココロはニシキ」という言葉がある。ダサイ言い方ではあるが、経営に当てはめると「会社の建物などに格好をつけずに、よい仕事をする」ということになるのではないかと思う。

地方の第三セクターはほとんどがサービス業だと思う。製鉄所、自動車工場、パソコン工場を三セクで経営したというようなことは聞いたことがない。その理由は、地域内のサービス（社会教育、福祉など）や地域への産業効果やにぎわいを増やすことなどが、ねらいとなっているからである。

ということは、業態上の矛盾も、営業上のしわ寄せも、地域内で処理しなければならないことになる。

問題になっている三セクに、観光や商業のものが多いため、それに対応して説明してみる。観光事業は、宿命的に、シーズンや週休による繁閑の差を背負っている（商業でもかなり同じことが言える）。繁忙期の土・日には、年平均の5倍ぐらいにならな

いと経営は安定しない。つまりピークとボトム（谷間）では10倍ぐらいの差は見込んでおかななくてはならない。つまり初期投資がピーク部分に合わせてあったりすると、極めて高い家賃（減価償却と金利及び建物管理経費）になる。フロー経費も同じことが言える。

「ピークとボトム対策は投資抑制で」が原則である。注意点を以下にあげてみる。

ストック（投資）が増えると償却費、金利、補修費、事務経費が増える。少し不足するぐらいにしておくべきだ。

役所が建設して、タダで移管するからよい、ということは間違っている。タダでも補修費や事務管理費はかかる。

フロー経費はストックに比例する。建物の面積が2倍になれば、掃除代も2倍になる。これは図書館でも公民館でも言える。

「金利タダの金を借りてやっているから」という考えは、倒産やゆきづまりの第一歩である。家賃より営業費の方がはるかに多いし、家賃のうちの金利よりも償却の方が多い（設備などは耐用年数が短い）。

フロー経費の考え方も、ボトムをベースと考えるべきである。それは右上の図を参照にいただきたい。

第三セクター経営は、ウリ（ネライ）を明確にして、常にバランスシートでチェック

第三セクターの経営は、本質的に黒字になるようにできている。一般の民間の企業より信用力があり、市民の応援があり、補助金や優遇金利などがある。したがって、これらの有利な条件を活用すると、まず、赤字になることは考えられない。つまり、有利な分だけ、市民サービスを高めることも可能だとも言える。しかし、その有利な条件は無限のものではない。前項にふれたようにフロー経費は変わらないのである。

経営上、気をつけるべきコトを考えると、次のようなことがあげられる。

目標を明確にする。そして何がウリモノか、他に勝る点は何か、といった理念と対策をはっきりさせる。

目標を実現させるために、投資規模を決め、経営上無理のない資本金をもつ（これは財団法人とか株式会社とか言ったことでの差はない）。

フロー経費で一番大きいのは人件費である。常雇とパートの組み合わせをすることは、ピーク・ボトム差のある業態では避けられないことである。このことは、市役所などの直営の公民館や図書館などにも言えることである。今後、国の機関でもエージェンシー（サービス業の会社、事務所など）化が言われている。国立大学も2004年には独立行政法人になる。経費の肥大化を防ぐとともに、ユーザー（例えば大学生や市民など）に対するサービスを高めることが生き残りの道である。

マネージャーに人を得ることが、決定的に大切である。私のかかわった例や見た例（うまくいっていないものも含めて）では、発足時のマネージャーに人を得ているところは、おおむねうまくいっている。つまり発足時にということは、設立内容もそれなりに考えられている、ということでもある。

これは基本原則であるが、税金を投入している仕事は、「絶対に赤字を出さない」という決意がいる。その決意があれば、問題が発生しそうな時に手をうつことができる。

問題が発生しそうなになったら、直ちに反応する。先日ある役所で上記のような話をしたら、「問題を見直すシステムやマニュアルを作らないと対応できない」と言われてびっくりした。システムからはずれて、マニュアルがない状況になっているから問題が起こっているのである。問題解決は行動からはじまる。まず誰かにでも（民間にでも）

内々聞いてみたり、事例に当たったりしてみるべきである。マニュアルのないことをやるのがマネジメントというのである。

「問題三セク」に対しては、どうすればいいのだろうか

文句は誰にでも言える。対策はどうなのかと言われそうである。以下少し思いつきを述べてみる。

第三セクターではないらしいが、地元の商業者が集まって建設した、佐賀県鹿島市の商業施設「ヴィータ」が行き詰まっている。開業時の不動産取得税の5000万円の滞納でテナント料を差し押さえられ、電気料金を3ヶ月滞納して、ついに九州電力から送電を止められてしまった。全館営業ストップという事態になっているらしいが、何とかならなかったかと思う。

大牟田市の「ネイブルランド」も、噂によると、経営が行き詰まってから、資材などが持ち出されているとも聞く。もしそうなら、投資は全部ムダになってしまい、雇用の維持もされなくなっていると思われる。実にもったいない話である。

それから見ると、佐賀の「エスプラッツ」は、とにかく営業が続いているという意味では、投資が100%ではないにしても活用されていることになる。

北海道の「テルメインターナショナルホテル札幌」の例が出ている（新潮45、99.4）。このホテルに、北海道拓殖銀行から300億円融資されたということでもあるから、少なくとも初期投資はそれ以上だったと思われる。行き詰まった経営に対して、管財人を通してアメリカの不動産会社に約70億円で売却されることになり、従業員は継続して雇用される運びになった。ところがこの話がつぶれ、約55億円で大阪の不動産業者への売却の話になったようである。ところが、昨今の銀行の締めつけで融資が受けられず、今のところ従業員の雇用もうまくいっていない。

この取り組みはなかなか良いことだと思う。前記の「ヴィータ」などと比べると、少しでも投資を活用し、

雇用を守ろうという点では、建設的な取り組みである。

以上の事例を見ながら考えてみると、地元で再建取り組みの、キッカケをつくる主体が必要ではないかと思う。

例えば、北海道の事例でも、50億円程度なら、地元の法人や市民が団結すれば手当できない金額でもないのではないか。また50億円程度なら、利益を出して銀行預金をはるかに超える配当をすることもできるのではないか。地域を守るという意味から考えると、市役所がリーダーシップをとることも、あり得るのではないだろうか（以上は雑誌を見た上での感想で、私は行ったこともデータを見たこともないことを断っておく）。

同様なことは「ネイブルランド」にも言えよう。

「糞（あつもの）に懲りて膾を吹く」のではなく、まだ温かみが残っているうちに、その活力を生かす手だてを考えるべきではないだろうか。

以前にある市から、第三セクター全部の点検をしてくれないかと言われた。これに対応するには1人の力ではとうてい無理だと思って、計画、商業、会計監査、鑑定などのメンバーを集めてチームを作りはじめたことがある。ところが、その市役所の考えは、経営などに関心がなかったようで、財務の整理ぐらいを東京の方の監査法人事務所に頼んで、それで終わったようであった。集まっていたが、私の友人に迷惑をかけることになったが、本当に将来の方針を出そうとするなら、かなり土地カンのある人が、かかわらなくてはいけないのではなからうか。

いろいろ述べてきたが、問題三セクは投資過剰が多いように思う。つまり、マネジメントの原則「ボロを着てもココロはニシキ」に反しているのである。

したがって「問題三セク」対策の第一は、過剰投資の損切りであろう。ここは大胆にやって、再建後利益が出やすいようにすべきである。その上でのフロー経費も、ボトム程度に合わせて、利益体質で再スタートを切りたい。

実態もわからずに……と言われるかもしれない。正にその通りで、自分のかかわったもの以外は、新聞・雑誌の記録の域を出ていないが、とにかく日頃から考えていることを述べてみた。

最後に杞憂をもうひとつ。この文章を書くに当たって、用心のため雑誌や本を見ていたら、大阪府の財政再建施策の歳入の確保の項目に「公社等からの貸付金の回収」ということがでていた。民間の感覚では分からないが、「借入れ」は財政再建のための歳入になるので、それなりの有効な施策ではある。しかし私が言おうとしているのは、この影響のことである。つまり、大阪府の財政再建が出先の資金問題を起しかねないという問題である。

それでなくても、銀行が直接資金回収を始めないと限らない。地方公共団体の潜在的な不良債権問題、財政破綻問題には、第三セクターが関わっているという記事なども、散見するようになっていく。問題の状況整理だけでも、はじめねばならないのではないだろうか。

追記：これを書いてから5年がたった。銀行のシメツケは一層厳しくなり、「公共団体がついているから」といっても信用されない。事実、福岡市は、再開業事業の借入金（銀行から）に対して、後ろ盾の立場を放棄してしまった。その結果、銀行は債権放棄せざるを得なかった。

「エスプラッツはとにかく営業が続いている」と書いて、評価した文章になっているが、現在は全部が行き詰まってしまっている。先頃「まちづくりについて話をしてくれ」と言われて出かけたところが「エスプラッツ」の会議室だった。ほぼ「全店閉鎖」のような状況になっている。何らかの活用を考えないと、ムダな出費をして、在来の商店街のジャマをしているようなものである。現在あるものは、すでに地域の資源になっているわけだから、何とか思い切った損切りをして、人の集まる場として活用して欲しいと思う。

(2004.5 いと)