

特集

第三セクター再生への道

中央大学教授・
第三セクター研究会会長

金田昌司

依然厳しい経営環境

総務省の調査によれば、平成十二年度（二〇〇〇年度）末の第三セクターの数は六千八百三十四法人（地方公共団体25%以上出資団体）で、そのうち民法法人が63%の四千二百九十四法人で、残り37%の二千五百四十法人が商法法人であり、前年よりは四十法人の増加であった。また、これらの第三セクターの業務分野の上位三位を挙げれば「観光・レジャー」（17・9%）、「農林水産」（17・5%）、

「教育・文化」（16・2%）であり、平成十二年度に新設した百七十一法人の業務分野では、「農林水産」「観光・レジャー」に次いで中心市街地活性化支援、道の駅、特産物製造販売などの「商工」分野の第三セクターが新たな役割を担い始めている。

とりわけ、今日、これらの第三セクターの経営状況に関心が注がれるが、それらのうち65%に当たる四千四百四十四法人は黒字であった。法人別の黒字対赤字割合は、商法法人では61・3%対38・7%であり、民法法人では67・

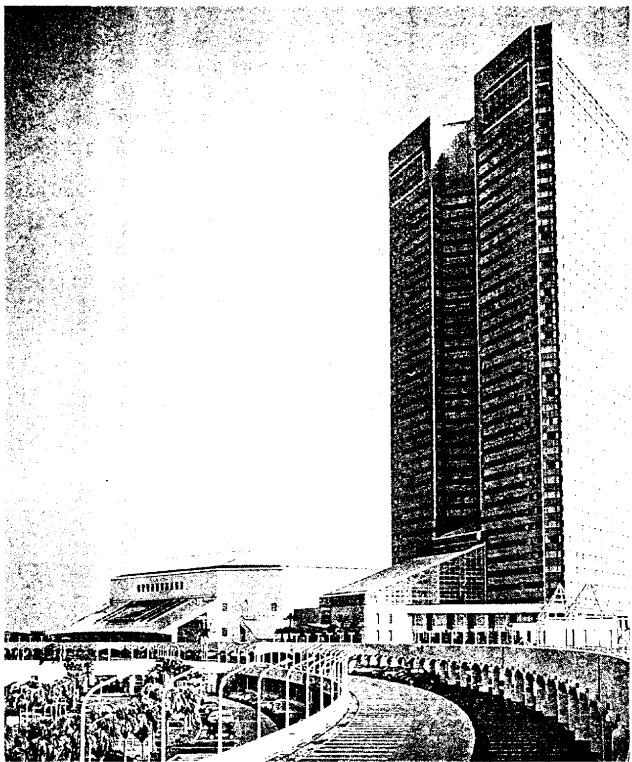
2%対32・8%であった。これらの欠損法人の割合は決して第三セクター特有の状況ではなく、内国普通法人の欠損法人割合（平成十一年度69・9%）よりは低水準であることから理解できるように、バブル崩壊後の日本経済の構造的低迷を反映しているのである。しかし、経営状

況の良しあしは業態に大きく関係し、黒字法人の割合の最も高いのは「情報処理」であり、逆に経常赤字法人の割合の高いのは「運輸」「観光・レジャー」「商工」「地域・都市開発」などの分野である。また、黒字法人の黒字額でみれば、「地域・都市開発」「教育・文化」が多く、他方、赤字法人の赤字額でみれば、「運輸」「観光・レジャー」「地域・都市開発」が大きく、この三分野で赤字額全体の72・1%を占めている。

このように同じ分野の中でも個別の法人間で経営状況の違いが発生しているのである。さらに負債・資産状況をみると、負債が資産を上回っている法人は一年前の四百七十法人に比べて減少してきているが四百五十一法人で全体の6・6%を占めていた。以上のように第三セクターを取り巻く経営環境は、依然厳しいものがある。

経営事例から再生への道を探る

第三セクター再生への道を探るには、上述したような最近時の全国的調査による動向を把握するとともに現地視察による現状理解が不可欠である。幸い、第三セクターに関心を持つ大学・行政・企



需要予測を見誤り経営難に陥った宮崎シーガイア

業などの関係者により「第三セクター研究学会」が平成五年（一九九三年）七月に創設され、すでに十年の実績を持っている。毎年、大会（東京・地方）、研究会においてさまざまな分野で活動する第三セクター経営の事例報告や現地視察会がなされてきた。ここでは、これらの経験から今後の再生にとってヒントとなることを述べたい。

その第一は、第三セクター経営には高い理念と強い責任を持った経営者が必要である。言うまでもなくこのことは第三セクター経営に限らず、どのような経営体であれ要請されることではあるが、とりわけ第三セクター経営には必要である。それは、本来、第三セクターの主な社会的存在理由の一つは、公益性があるにもかかわらず第一セクターである公共セクターや市場原理に基づく第二セクターである民間企業でも供給しにくい財・サービスの供給分野での役割を担うことにある。それゆえ、操業時点ですでに厳しい経営環境に置かれている。多くの既存の第三セクター鉄道や近年の並行在来線の経営事例を想起できよう。従ってこのような厳しい経営環境に挑戦するためには高い経営理念と強い責任感を持つ経営者の存在が不可欠である。その第二は、消費者ニーズの変化を的確にとらえ、大胆かつ弾力的に軌道修正を実現することである。バブル経済

時代に創業した多くの第三セクターは、その後の消費者需要の低迷と需要内容の変化などによって多額の不良債権を抱え、ついには債務超過となって倒産に追い込まれた。第三セクター設立時から過大な需要予測に基づく過大投資を行い、その後の経営環境の変化にもかかわらず軌道修正ができなかったことも大きな敗因の一つである。

周知のようにわれわれの生活している経済社会は好況・不況を繰り返す循環的構造を持っているので、常に軌道修正が必要なのである。しかし、一般に第三セクターは公民共同性を特質としているために民間企業に比べて軌道修正力に乏しい。今、現在の第三セクターの苦境が長引く不況と消費者ニーズの変化による点を述べたが、逆に、消費者ニーズを的確にとらえ、それに合った新商品やサービスの供給体制を創出すれば、第三セクター再生の余地はあり得るのである。例えば、多数の家族づれ来園者を前提にして、全国各地に多くの第三セクターによるテーマパークが操業しているが、今後、少子高齢化が進んでいく中では、さまざまな創意工夫が求められる。他方、第三セクターによる山村の保養施設の中には、豊かな自然景観、地元食材料理（山菜料理にとらわれないフランス料理）、体験学習（焼き物、織物、和紙すき）などのきめ細かいサ

ービス提供努力によって毎年、来訪者を増やし黒字経営を実現している事例もある。立地条件は良いに越したことはないが、たとえ不便であっても提供されるサービスが消費者が思っていた水準より良ければ多くのリピーターが来訪するのである。

その第三は、諸団体との交流・連携事業を促進することである。かつて第三セクターは地域・まちづくりの主役として脚光を浴びた時代もあったが、今日では特定非営利活動法人であるNPOや市民活動を基礎にしたコミュニティビジネスが、小規模ではあるが市民の生活文化的な商品やサービスの供給主体として活躍し、地域通貨（エコマネー）の導入により地域活性化の一翼を担っている。既存の第三セクターはこれらの新たな市民セクターとの協働を推進することが要請される。さらにまた、地域内における第一、第二、第三、市民セクターによる活発な交流・連携事業は第三セクター再生への道であるとともに地域活性化への道でもある。

点検評価により体質強化を図る

すでに四年前になるが、平成十一年（一九九九年）、旧自治省は「第三セクターに関する指針について」を全国の

知事および各指定都市市長あてに伝達した。この指針は、現に多くの問題を抱え解決に専念している、既存の第三セクターおよび今後の新設される第三セクターに対して極めて大きな影響力を有するものであり、その意義は大きい。特に、経営の定期的な点検評価は設立目的・趣旨に沿った事業展開がなされているか、また、前でも指摘したように社会経済情勢の変化に対応しているかどうかを見極め、必要であればできるだけ早めに見直すことを認識させるものである。筆者も検討委員の一人であったが、このような指針の内容は画期的なものであり、本来なら、もっと以前にあつてしかるべきものであつた。中でも、外部監査制度の導入や地域住民に対する情報公開の強化などは、ともすると第三セクターが官民のもたれあいと甘えの構造に陥りやすい弊害を回避し体質強化につながるものである。今後、第三セクターにかかわる方々はぜひ、当指針の熟読玩味をお勧めしたい。

こうしてみていると、第三セクター再生の道は決して容易な道ではないが、理念と責任を持って経営原則にのつった経営努力こそ唯一の方途であろう。

（付記・平成十三年度末の調査結果は未発表のため、後日の報道発表を参照されたい）