

わが国の地域活性化と第3セクターの可能性

Some Management Strategies of the 3rd Sector for Regional Promotion in Japan

黒田 宏治
デザイン学部生産造形学科

Kohji KURODA
Department of Industrial Design, Faculty of Design

近年、第3セクターを巡っては、経営破綻や法的整理なども続き、批判的な論調が強いが、一方で、地方圏には小規模ながら健闘している第3セクターも少なくない。本稿では、そのような第3セクターの事例を6社取り上げて、調査分析を行った。そこから、ブローカー体制、デザイン戦略など組織面、戦略面にわたり6つの留意点を抽出することができた。

Recently, a critical tone of argument is strong over 3rd sector company, but there are not a few small-scale 3rd sector to go well management in the provinces. Then, six 3rd sector companies were taken up and success factors were examined in this paper. It was able to confirm that the proper center management system and the design strategy, etc. seemed to be important there.

1. はじめに

日本では、1980年代後半から90年代にかけて、民間活力活用の流れも背景に、各地で第3セクターが次々と設立されるなど、第3セクターは地域活性化プロジェクトの中心的事業形態であった。しかし、90年代後半からは長引く景気後退の影響もあって、厳しい経営が伝えられるプロジェクトも少なくなく、第3セクターをめぐるのは新聞報道等ではどちらかという批判的な論調が続いている。

一方で、ピークといえる90年前後ほどではないが、近年でも全国で毎年数十件の第3セクターが設立され、地域の活性化を目指す新たなプロジェクトが取り組まれている。また、経営破綻が伝えられる第3セクターには、都市開発やリゾートの担い手としてバブル期に設立された例が多いが、最近の設立では観光・レジャー、農林水産、商工関係が目立つなど、適用事業分野にも変化がうかがえる。ここから、現在でも第3セクターは、事業分野や実施条件を勘案するならば、地域活性化プロジェクトを実施する有効な事業手法の一つと考えてよいだろう。

そこで本稿では、そのような今日に至る第3セクターの状況を俯瞰しつつ、近年の成功事例と言われる第3セクタープロジェクトを紹介するなかで、これからの第3セクターの可能性について検討を行っていく。なお、本稿において第3セクターとは、第1セクター（公共セクター）である自治体と第2セクター（民間セクター）である民間企業等の共同出資で設立された株式会社等の商法法人を指すものとする。

2. 地方の時代と第3セクター

まず、日本で第3セクターが広まったおおまかな流れを振り返って整理しておきたい¹⁾。日本で初めての第3セクターは、20世紀初頭に設立された新潟と佐渡を航路で結ぶ佐渡汽船に遡るが、1981年に旧国鉄の赤字地方線を存続させるために設立された第3セクターの三陸鉄道の

成功が、一般にも第3セクターという存在が知られる契機となった。いずれの事業も、当該の地域において公益性を有するものであり、民間の経営資源の導入により機動性・柔軟性も期して、第3セクター方式で事業化が図られたものである。元々の赤字路線が第3セクターに移管されたのだが、折からの旅行ブームや第3セクターであるという珍しさも手伝って、予想以上の利用客を得ることとなり、第3セクターとすれば成功するかのように捉えられたふうでもあった。ちなみに、当時全国で40近くのローカル線が廃線を免れて、地元自治体等出資の第3セクター方式で存続することとなった。「地方の時代」という言葉が登場したのが78年であるが、それに前後して地域独自のまちづくりやむらおこしに取り組み始める町や村が現れはじめ、特産品の開発・製造・販売などの担い手となる第3セクターが設立され始めたのがこの頃である。

そして、80年代半ばになって、地域の活性化を図るために民間の資金や人材、ノウハウを導入する必要性が叫ばれるなか、国によって86年に民活法（民間事業者の能力の活用による特定施設の整備の促進に関する臨時措置法）、87年にリゾート法（総合保養地域整備法）、構造転換法（産業構造転換円滑化臨時措置法）などの法整備が次々と進められ、地域活性化プロジェクトの事業主体である第3セクターに対する政府機関からの出資や低利ないし無利子融資、規制緩和などの支援体制が整備されることとなった。それにより、全国各地にハイテク産業の育成を目指す研究開発支援施設や滞在型のリゾート施設、さらには大規模なテーマパークやウォーターフロント施設など、様々なプロジェクトの事業化が図られるようになった。72年に35件、77年に31件など、以前には毎年30件程度の設立であったのが、87年は127件、92年には189件に上るなど、毎年100件以上の第3セクターが各地で設立されるようになり、全国の第3セクターは96年には2,993を数え、ならずと1市町村あたり1社の割合で存在するまでになった²⁾。振り返ればバブル景気といわれるような社会経済情勢のなかで、第3セクターのブームと言えるような状況を迎えることとなった。88年

5月8日の日本経済新聞には「地方の民活事業、熱おびるー第三セクター続々・ざん新なアイデア期待」の見出しが見えるが、そこに第3セクターをめぐるの当時の熱き期待が典型的に現れていた³⁾。

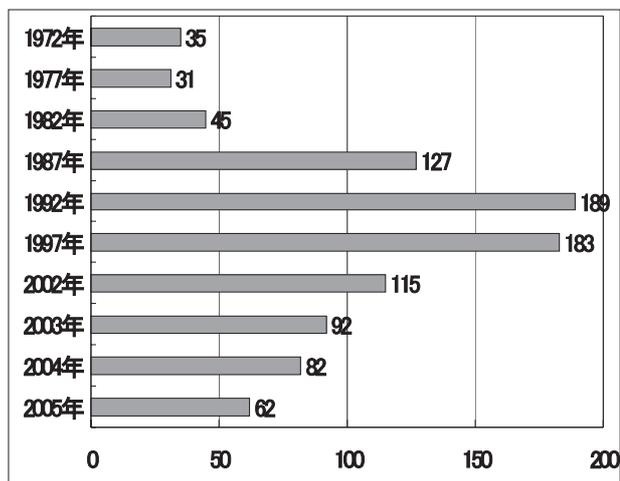
3. 強まる第3セクターへの風圧

そのような第3セクターも、90年代後半からの長引く景気後退の影響もあって、総じて経営・運営面では厳しい状況に置かれることとなった。すでに90年4月24日の日本経済新聞には「第3セクター選別の時代、設立に警鐘、自治省がメス」といった見出しが見え隠れするが⁴⁾、専門調査機関(帝国データバンク)が実施する全国の第3セクターを対象とした経営実態調査では、2000年以降に次のようなかなりネガティブな調査結果が並んでいる⁵⁾。2000年1月「自治体出資比率50%以上の3セク、6割が経営不振」、2000年8月「地域開発型3セ

ク、84%が経営不振企業」、2002年1月「経営不振の3セク、5割強に達する、2期連続赤字が25%を占める」、2003年1月「債務超過、債務超過懸念の経営不振3セク、5割強に、レジャー・リゾート業では6割が経営不振に」、2004年1月「第3セクターの2割強が2期連続赤字、レジャー・リゾート、鉄道その他運輸業は、ともに2割が債務超過」などである。そして、日本経済新聞2005年7月27日付けの1面トップには「3セク累損6350億円 100億円超全国24社 法的整理広がる」といった大見出しが掲げられるなど⁶⁾、第3セクターをめぐるのは逆風という状況が続いている。ちなみに、記事の中には累損100億円超の第3セクターの一覧表が掲載されているが、主に大都市圏の鉄道・新交通関係、都市開発関係の大型プロジェクトが並べられている。

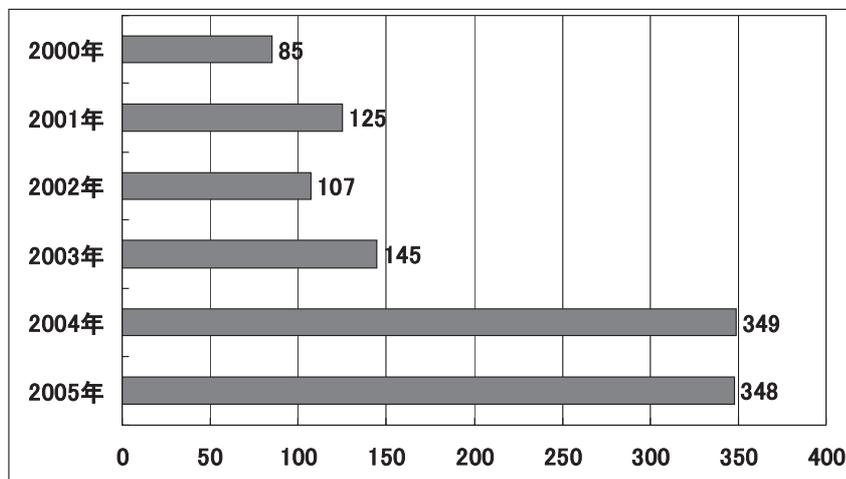
総務省により「第三セクター等の状況に関する調査結果」が毎年公表されているが、確かに2006年の総務省調査においては、全国の第3セクター2,748社のうち1,791社(65%)が黒字、957社(35%)が赤字とされている。この比率は必ずしも第3セクターならではの比率とは言えず、民間企業においても同程度と考えてもいいが⁷⁾、第3セクターの経営は楽観視できる状況にあるとは言い難いのは明らかである。また、同調査の中には統廃合などの状況もまとめられているが、廃止件数等は2004年度・05年度に急増し、05年度には廃止348件、統合83件、自治体の出資引き揚げが30件とされている。廃止の理由を見ると、1位が「既に事業の目的を達成しているため」で89件(26%)、2位が「市町村合併のため」で85件(24%)、以下3位「指定管理者制度の活用により業務が失われた」(68件、20%)、4位「経営状況が低調で改善が困難であるため」(48件、14%)と続く。さらに、同調査には05年度に法的整理を申し立てた法人として17件が掲載されているが、負債規模から見ると都市開発関係、リゾート・テーマパーク関係が目立つ。なお、ここで統廃合、法的整理については、商法法人と民法法人等をあわせたものであるため、数値の取り扱いにはやや注意を要することを付け加えておきたい。⁸⁾

図表 1：第3セクター（商法法人）の年次別設立数



※「第三セクター等の状況に関する調査結果」(総務省、2006年12月)に基づき黒田が作成した。

図表 2：第3セクター等の廃止件数（民法法人等を含む）



※「第三セクター等の状況に関する調査結果」(総務省、2006年12月)に基づき黒田が作成した。

全国の第3セクター数も、2003年までは毎年100件以上の設立が続き、3,821社まで増加を続けてきたが、2003年を境に増加数と減少数が拮抗するに至り、数量的には頭打ちないし減少傾向にある。03年度は設立81社に対して廃止79社、04年度には設立85社に対して廃止81社、そして05年度には設立65社に対して廃止102社といった具合である⁹⁾。

4. 健闘する小さな第3セクター

一方で、ピークといえる90年前後よりは減少しているものの、近年でも全国で毎年50～100件の第3セクターが設立され、地域活性化を目指す新たな事業が取り組まれている¹⁰⁾。また、経営破綻が伝えられる第3セクターには、都市開発やリゾートの担い手としてバブル期に設立された例が多いが、最近の設立では観光・レジャー、農林水産、商工関係が目立つなど、適用事業分野にも変化が見受けられる¹¹⁾。ここから、現在でも第3セクターは、事業分野や条件整備を考慮するならば、地域活性化プロジェクトを実施する有効な事業手法の一つとして考えてよいだろう。もちろん第3セクターという形態ゆえの利点や留意点などがあり、各地での破綻や不振への反省を踏まえた事業の組み立てやマネジメントの工夫が必要である。全国を見渡すと地方圏の小規模な地域にありながら健闘している第3セクター事業が散見されるところである。

(1) マッカリーナ（北海道真狩村）

札幌市や千歳空港から車で約2時間の距離に位置する真狩村は、蝦夷富士とも呼ばれ親しまれる羊蹄山南麓の風光明媚な農村地帯の一角にある。人口は約2,500人。基幹産業は馬鈴薯などの畑作農業で、ほかに羊蹄山の湧き水やアスパラガスやニンジンなどの農産物も根強い人気がある。

そのような羊蹄山の山麓の地・真狩村の風景に溶け込むように、レストラン・マッカリーナはある。マッカリーナは、地元産の食材をメインに食事を提供するオーベルジュ形式のレストランとして1997年にオープンした。総合デザイン監修をグラフィックデザイナーの田中一光、建築デザインを現東京大学教授の内藤廣、事業プロデュースを

札幌の人気フランス料理店モリエールのオーナーシェフの中道博がそれぞれあたり、土地と建物は真狩村が担当し、運営は第3セクターの株式会社マッカリーナが担当するかたちである。もともとと高品質の真狩村産の農産物と水を食材に料理提供をしていた中道シェフの構想と真狩村の農業振興策が結びついて誕生したプロジェクトであるが、著名人のネットワークに支えられ特色ある高品質なレストランとして事業化が図られており、第3セクターとしては異例の展開であったものと思われる。

現在、オープンから11年目を迎えるが、最寄りの大都市である札幌の都市部から2時間も離れた遠隔地であるにもかかわらず、レストランにはコンスタントに年間約1万人の利用があり、ランチメニューで3,000円からという本格的なフランス料理と快適空間を求めて北海道内外からの来客で、予約なしでは入れないほどの活況を呈している。事業として順調に推移してきた背景には、レストランとして料理内容への評判に加えて、著名グラフィックデザイナー田中一光によるトータルデザイン、気鋭の若手建築家・内藤廣が手掛けた屋根、外壁とも深い緑色に統一され真狩村の自然景観に溶け込んでいる建物への評判も加わっているものと考えられる。¹²⁾



写真1：レストラン・マッカリーナ（筆者撮影）

図表3：第3セクターの業務分野

業務分野	1990年法人数	2005年新設数	増減（ポイント）
地域・都市開発関係	136（15.5%）	3（4.6%）	-10.9
運輸・道路関係	154（17.6%）	3（4.6%）	-13.0
観光・レジャー関係	214（24.4%）	16（24.6%）	+0.2
農林水産関係	129（14.7%）	22（33.8%）	+19.1
商工関係	91（10.3%）	12（18.5%）	+8.2
その他	152（17.4%）	9（13.8%）	-3.6
合計	876（100.0%）	65（100.0%）	±0.0

※「平成2年版地方公社総覧」（地域政策研究会編）及び「第三セクター等の状況に関する調査結果」（総務省、2006年12月）に基づき黒田が作成した。

※注1：1990年法人数は、90年1月1日現在の一地方公共団体が25%以上出資している第3セクター（商法法人）の数。

※注2：2005年新設数は、2005年中に設立された第3セクター（商法法人）の数。

(2) 川根町温泉（静岡県川根町）

静岡県中西部の大井川中流域に位置する川根町は、人口6千人の町である。静岡市街からは車で1時間ほどの距離にあり、今日では珍しいSL列車が走る大井川鉄道が町内を貫いている。総面積120km²の9割弱が山林・原野で占められて、町の中央部で大井川の複数の支流が合流する優れた景観を有する山村地域である。町の基幹産業は、川根茶で知られる茶業と林業であるが、近年では農林業従事者の減少や高齢化が進行し、若者の定着促進のための産業おこしが久しく課題とされてきた。

そのような背景から温泉調査も進められ、1994年の掘削工事で温泉が湧出し、簡易施設での仮営業を経て、98年に大井川の河畔に川根町温泉がオープンした。延床面積2,980m²の温泉施設を中心に、道の駅（町内製品の販売施設）、宿泊コテージで構成され、温泉施設にはSLが臨める露天風呂や温水プールなどを備えている。湯量が豊富で、加水・加温なしの掛け流しと腰痛や神経痛に効くという泉質が評判になり、口コミでのリピーターが少なく、開業以来毎年40万人の入場者を集めている。運営は第3セクターの株式会社川根町温泉である。資本金3千万円の90%を町が出資しており、出資構成からは町営企業に近い性格であるが、会社設立直後を除いて町役場からの出向者は置かず、若手職員の採用によるプロパー中心の運営体制の構築が図られている。

2002年には運営責任者である支配人の公募を行い、全国から283人の応募があったが、2次にわたる選考を経て大手百貨店支店長経験者が採用された。2年間の任期であったが、その間に新支配人を通じてサービス業の基本、現場主導の運営体制などの導入が図られ、今日に至っている。川根町温泉は経営としても順調に推移しており、会社設立以来8期連続の経常黒字であり、初年度より予想以上の収益が達せられたことから、川根町には毎年配当金に加えて寄付金も納めているほどである。¹³⁾

(3) 黒壁（滋賀県長浜市）

滋賀県の東北部の琵琶湖東岸に位置する人口8万人の長浜市は、江戸時代に京都と北陸方面をつなぐ北国街道と琵琶湖航路の拠点として栄え、今日では北陸自動車道や

JR北陸本線などの広域交通を軸に関西、中京、北陸の各経済圏の結節点としての位置にある。1970年代以降のモータリゼーションにより、北国街道沿いの旧市街地が衰退するなか、1987年に市民に親しまれてきた黒壁銀行（明治期に百三銀行長浜支店として建てられた黒漆喰仕上げの建物）が解体の危機に直面し、その保存・再生が課題として浮上した。

当時、市民有志の保存運動を背景に長浜市での買取・保存も検討されたが、維持管理費用面の制約、商店街活性化への活用可能性などを勘案し、88年に地元企業有志8社に長浜市も加わり資本金1億3千万円で第3セクターの株式会社黒壁を設立し、黒壁銀行の買取・再生を進めることとなった。活用にあたっては、「歴史性」「文化芸術性」「国際性」をコンセプトに、当時まだ日本では珍しかったガラスをテーマとし、世界に通じる本格的なガラス文化の創造・発信拠点として、ガラスショップ（1号館）、ガラス工房（2号館）、レストラン（3号館）の事業化を図ることとなった。

開業初年度の89年には、当初予測の4倍の10万人の入込客数が達成された。以降、点から線、さらには面への発展を期す北国街道ガラス街道計画を策定し、ガラス工芸の本場であるオーストリアのラッテンベルグ市とのガラス街道提携を締結、旧市街地に残る町家建築を修復・活用して、ガラス美術館、アンティークショップ、和菓子店などを次々開設し、現在では北国街道周辺に約30館を展開するに至っている。入込客数は着実に増加を続け現在では年間で200万人、売上は年間6～7億円に達している。また、黒壁の開業を機に長浜市への観光客数は倍増し、今日に至る黒壁の発展により旧市街地にも次第に回遊性のある賑わい空間が創出されるなど、地域への波及効果にも目を見張るものがある。今日では長浜＝ガラスといったイメージもすっかり定着した感がある。

運営面でも、開業当初よりガラス技術者の採用、ラッテンベルグへの派遣研修などを続け、現在ではガラス作家やデザイナーが着実に地域に根付きつつある。また、他の従業員に関しても、開業直後から現在に至るまで、欧州のガラスの本場に商品買い付けに派遣するなど、本物の品揃えと質の高いガラスを見極める目の涵養に努めている。従業



写真2：川根町温泉（エントランス）（筆者撮影）



写真3：黒壁1号館（筆者撮影）

員はいずれも会社設立以降に採用されたプロパーであり、開業以来培われた事業ノウハウは継続的に社内に蓄積される仕組みが整えられ、現在では開業時採用の社員が運営の中軸を担っている¹⁴⁾。

(4) いろいろ (徳島県上勝町)

徳島市の南西部約40kmの四国山脈の山あい位置する上勝町は、人口約2,200人、4割以上が65歳以上の高齢者である。町内を流れる勝浦川の流域のわずかな平地を除き大部分が山地であり、斜面には棚田も見られる山村地域である。木材とみかんが長く主要な産業であったが、木材は輸入材との競合で低迷を続け、みかんも輸入自由化と81年の異常寒波で壊滅的な打撃を受け、農林業の再生が大きな課題となってきた。

80年代に上勝町の農業の新展開が模索されるなか、ふとしたことから農協職員が木の葉に注目するところとなり、日本料理に添えられる紅葉や柿や南天の葉などを「つまもの」を呼ぶが、町内に豊富な野山の枝葉を活用する「いろいろ」と呼ばれる「つまもの」ビジネスへの取り組みが、86年に試験的に始まった。農協が窓口になり、数人の生産農家の協力のもとスタートした。当初は生産者である地元農家にも、料亭などのマーケット側においても、「いろいろ」事業の評判は芳しくなかったが、地道な市場情報収集、生産指導を続けた結果、売上は初年度である86年度の百万円から、90年度には約5千万円、94年度には1億円を超えるまでに急成長し、99年からは新たに設立された第3セクターの株式会社いろいろに事業が移管され、いまでは約200人の高齢者が生産に携わり、売上も年間2億5千万円に達している。現在では、「上勝の彩(いろいろ)」は、四季折々の「つまもの」を安定的に出荷できる産地として全国で評価を得て、「つまもの」市場で全国シェアの8割程度を占めるまでとなっている。

この「いろいろ」事業の成功の端緒は、どこの山にもあるような葉っぱに新たな価値を見出したというユニークな着眼に求められるが、そこから需要層への地道な聴き取り調査活動によるフィービリティ調査が行われたこと、野山の枝葉を見立てて丁寧に摘むという軽作業であるが経験や注意力を要する付加価値の高い作業内容が高齢者にマッチしていたこと、当初はFAX網、現在では高齢者用のパソコン通信網が整備されてスピーディーな市場情報の提供、受発注の対応が行えたこと、などに成功の要因が求められるところである。なお、上勝町には、いろいろのほかにも5つの第3セクターが設立されており、農林業の振興や地元での若者の職場確保に効果をあげている¹⁵⁾。

(5) エコアス馬路村 (高知県馬路村)

高知県の東部、高知市から車で約2時間の山間部に位置する馬路村は、人口約1,200人、森林面積が村の96%を占める山村地域である。古くから良質の杉材「やなせ杉」の産地として知られる林業の村であるが、木材価格の低迷などから林業は衰退を続けている。80年頃から特産のゆずの加工品生産にも取り組み、88年にはゆずジュース「ごっくん馬路村」の商品化が図られ、それを契機にしたブランド戦略の展開により、全国的にも馬路村の知名度は高まっている。

一方で、林業のまちとして間伐材の利用開発や新たな林業システムづくりは課題であるが、2000年に第3セクターの株式会社エコアス馬路村が設立され、それら課題に取り組むこととなった。村内の造林・育林・間伐などの作業が中心であるが、間伐材利用面では2001年から間伐材をプレス加工したトレーや皿、うちわなどの製造・販売に着手している。その間伐材トレーが東京都内の高知県産品を扱うアンテナショップで高知県出身のデザイナーの目にとまり、デザイナーの提案から木製バッグが開発・生産されることとなった。そして、商品化まで4年の年月を経て、馬路村の間伐材を利用した木製バッグ「MONACCA」が完成し、販売されている。引き続き、同じ素材を活用した椅子、テーブルなどの商品開発が進められているところである。

「MONACCA」は2006年度のグッドデザイン賞を受賞し、また現在では米国のMoMA(ニューヨーク近代美術館)のデザインショップでも販売されている。それらを通じて既に商品として国内外で洗練されたものとして高い評価を獲得したとあってよい。現在、そのような評価もあって新たに欧州市場の販路開拓にも着手したところである。なお、馬路村のブランド化の契機となった「ごっくん馬路村」の商品化に際しても、当時高知に戻ったばかりの馬路村出身のデザイナーに、ボトルのラベルデザインを依頼して作成しているが、そこで提案されたインパクトあるデザインがブランド戦略に大きく貢献したという経緯があったことも付け加えておく¹⁶⁾。

(6) 都濃ワイン (宮崎県都農町)

都農町は、宮崎市と延岡市の中間に位置する人口1万3千人の町である。宮崎市、延岡市のいずれからも車で1時間ほどの距離にある。気候は温暖で日照時間が長く、東に日向灘を臨み、西は尾鈴の山並みが連なり、町内には丘陵性台地が広がっている。町の基幹産業は農業と林業である。なかでも、尾鈴ぶどうの名で親しまれているブドウの生産は50年前に始まったが、現在ブドウの生産量では宮崎県内1位を誇っている。

その都農町でワイナリーが開設されたのが1996年である。町の代表的生産品である尾鈴ぶどうの付加価値を高



写真4：都濃ワイナリー (筆者撮影)

め、将来に向けた農業の活性化を目指して事業化が図られた。運営は都農町はじめ町内の農協、商工会等の出資により94年に設立された3セクターの有限会社都濃ワインである。事業化にあたってワイン技術者が町内にいなかったため、公募により北海道出身でブラジルでのワイン生産という異色の経験を有する現工場長を採用した。同氏が中心になり、「世界に通用するワインづくり」を目標に、肥料づくり、土づくりから始めて、町内のブドウ生産農家との2人3脚で、96年のワインの生産に至っている。生産されたワインは初年度より評判で、2004年には世界的権威のワイン百科「Wine Report 2004」でロゼワイン（キャンベル・アーリー）が世界のワイン百選に選ばれ、また06年には国産ワインコンテストで白ワイン（キャンベル・アンフィルタード）が金賞に輝くなど、都濃ワインは国内外で高い評価を得るに至っている。開業時の年間3万本の生産体制から現在では年間20万本体制に増設されているが、それでも評判に生産量が追いつかず、品薄状態が続いているような状況である。

なお、ワインの品質面に加えて、コミュニケーション戦略も事業の成功に少なからぬインパクトを有するものと考えてよい。ワインボトルのラベルやパッケージのデザインは都会的な感性で洗練されたものであり、またWEBサイトや季刊の情報誌も町民参加型の楽しめるデザインとなっており、いずれもデザイン分野の専門家が関与しているものと察せられるが、その成果が事業のなかで実を結んでいる¹⁷⁾。

5. いま第3セクター戦略の可能性

ここまで成功事例と捉えられる第3セクターの事業を6件ほど紹介・検討してきたが、いずれの地域も地方圏に属し、かつ都市部から離れて立地する比較的小規模な地域であること（長浜市については人口約8万人であるが、他の5町村は1万人前後ないしそれ未満である）、近年に破綻ないし不振が伝えられるハコモノ型の事業に比較して総じて小型の事業であること（川根町温泉については初期事業費が約20億円規模であるが、他についてはいずれも数億円程度である）をまず確認しておきたい。そして、これら成功事例の分析・整理を通じて、必ずしも6事例すべての共通項というわけではないが、小規模地域における小規模事業に見られるいくつかの特徴を、第3セクターの組織面および戦略面それぞれについて抽出することができる。

まず、第3セクターの組織面についての特徴的なところであるが、①地元自治体の出資構成比率が高いこと、②地域外からの専門人材誘致が図られていること、③プロパー主体の事業運営が行われていること、の3点があげられる。

①自治体の高い出資比率：川根町温泉の90%、いろいろの70%、都濃ワインの67%など、地元自治体の出資構成比率は高めである¹⁸⁾。いずれの地域も、小規模であるとともに過疎化の進行等もあって、地域内に新規分野事業の担い手たりうる民間セクターの集積に乏しく、一般に民間主導が望ましいとされるが、公共セク

ターが中心にならざるをえず、そうあることにより初めて新たな事業主体、すなわち経営資源を集中すべく受け皿の構築が達せられている。

- ②地域外の専門人材登用：川根町温泉における温泉施設支配人の公募採用、都濃ワインにおけるワイナリー工場長の公募採用は一つの典型であるが、マッカリーナにおける有カシェフの参画、エコアス馬路村におけるデザイナー登用など、いずれの例でも専門人材を地域外から積極的に組み入れ、いわゆる「よそ者」の積極活用が図られ、それが事業の競合優位性の構築につながっている。
- ③プロパー主体の運営体制：多くの事例に共通して、出資構成から運営面で自治体主導性が高いように思われるが、いづれや川根町温泉、マッカリーナ、都濃ワインなどでは、いずれも出資側出向者は置かれず、プロパーである現場責任者に運営主導性が確保されており、それにより事業内容に即した機動的な運営が展開されている。さらに、黒壁や川根町温泉に見られるが、設立からの年数を経るなかで、管理責任も順次プロパーへと移管され、高い組織モラルと従業員モチベーションの環境が形成されている。

次に、第3セクターの戦略面についての特徴的なところであるが、④品質重視の商品展開が図られていること、⑤世界を視野に事業展開が図られていること、⑥デザイン専門家の参画を得て事業推進が図られていること、の3点があげられる。

- ④品質重視の商品展開：ともすれば第3セクター事業では地域的視野から競合分析がおろそかになりがちだが、川根町温泉では豊富な湯量、効用・安全性といった泉質がアピールの要に据えられており、マッカリーナやいろいろでは当該分野で一級品であることが事業の存立基盤に据えられており、それがアイデンティティとなり市場評価の獲得につながっている。
- ⑤世界視野の事業展開：小規模地域の場合には一般に周辺地域の市場開拓に傾倒しがちであるが、黒壁の場合では、オーストリアとのガラス街道提携、スタッフやデザイナーの海外派遣により、世界水準のガラス事業への指向がリアリティあるものとされている。エコアス馬路村や都濃ワインの例では、海外の権威による高い評価獲得を通して、ローカル商品の枠を越えて全国的ないし広域的な展開が図られ、さらには海外市場の販路開拓も模索されているが、それがまたブランド戦略への厚みを加えている。
- ⑥積極的デザイン導入：第3セクターとデザインとは意外な組合せに思えるが、マッカリーナでは著名デザイナーによる総合監修によりブランド構築が図られており、黒壁やエコアス馬路村の例では、プロジェクトの中核へのデザイナーの参画が見られ、それを通じて付加価値の高い独自商品の開発・販売がなされている。デザイン導入、すなわちユーザー視点と「形」効果が導入されることにより、商品性構築で優位性が達成されている。

従来より第3セクターの組織的な面については、諸々検討が加えられ設立・運営の指針等も提起されてきたが、

その事業展開の戦略面についての検討はあまりなされてこなかったように思える。そのような第3セクターをめぐっての検討の経緯も踏まえて、先にあげたような組織面の留意点を確認する一方で、もちろん戦略展開には地域状況、事業分野等により一律に語ることは必ずしも適切とは言えないが、小規模地域においては従来の第3セクターの枠組みを超えて、品質重視、世界的視野、デザイン導入などを一つの目安に戦略面の指針について検討を深めていく必要もあろう。

6. おわりに

1980年代から90年代にかけて、第3セクターは地域活性化の中心的な事業手法であったが、現在では地域における公民連携ないし民間活力活用に関しても、例えばNPOやPFI、指定管理者制度などの方法を選択肢にあげることができるのは事実である。ただし、さまざまな専門性を備えた組織や人材が集積する大都市圏や相応の市場性が見込める都市部であればともかく、先に紹介したような地方圏の小規模な地域においては、地域の展開をめざす新規分野プロジェクトの導入にあたって、担い手となる組織や人材が、地域内で見当たらないのもまた現実である。そのような地域において物事を前進させるためには事業実施に適した機動性・柔軟性に富んだ事業主体を、いかに構築するか、そこに地域内外から必要な経営資源をいかに集中するかが、将来にわたっての地域への定着を図るためにも重要な課題となる。かつては例えば行政の計画性と民間の機動性といった表面的な有利性や、補助金や無利子融資など制度的有利性から第3セクターが選択されるケースが多く見受けられたが、いま改めてそのような地域状況を総合的に勘案するなかで、第3セクターの活用可能性について検討する必要があると考えている。

本稿は、2007年9月14日に建國大学（韓国・ソウル市）で開催された建國大学経済経営研究所・第3セクター研究会日韓共同学術セミナーにおいて発表した内容に一部加筆・修正を加えたものである。

なお、本研究は、平成18年度デザイン研究科長特別研究費も得て進められたものであることを付記しておく。

注及び参考資料

- 1) 通商産業省監修、第3セクター研究会編著『地域を活かす第3セクター戦略』時事通信社、1993年
出井信夫『第三セクタービジネス』日刊工業新聞社、1990年

- 第3セクターを巡る当時の概況については、これら資料を参照されたい。
- 2) 総務省自治財政局「第三セクター等の状況に関する調査結果」2006年12月
http://www.soumu.go.jp/s-news/2006/pdf/061227_3_00.pdf
 - 3) 「地方の民活事業、熱おびるー第三セクター続々・ぞん新たなアイデア期待」日本経済新聞、1988年5月8日
記事の中では、テクノプラザみやぎ（宮城県）、住情報交流センター（横浜市）、フィッシャーマンズ・ワーフ（釧路市）、呉フェニックス計画（呉市）など全国各地の第3セクター方式の民活プロジェクトが紹介され、「枚挙にいとまがない」と結ばれている。
 - 4) 「第3セクター選別の時代、設立に警鐘、自治省がメス」日本経済新聞、1990年4月24日
 - 5) 帝国データバンク TDB Watching
<http://www.tdb.co.jp/report/watching/index.html>
 - 6) 「3セク集損6350億円 100億円超全国24社 法的整理広がる」日本経済新聞、2005年7月27日（夕刊）
記事の中には集損100億円超の第3セクターとして、りんくうゲートタワービル（大阪府）、東京臨海高速鉄道（東京都）、埼玉高速鉄道（埼玉県）、ユー・エス・ジェイ（大阪市）、東京ファッションタウン（東京都）などが一覧表にまとめられている。
 - 7) 例えば、東京都中小企業収益動向調査（平成14年度）では黒字企業33.0%、赤字企業36.9%であり、中小企業金融公庫中小企業景況調査（2007年9月）では黒字企業44.3%、赤字企業21.8%である。
 - 8) 前掲書2)
 - 9) 総務省自治財政局「第三セクター等の状況に関する調査結果」の各年版（2006年12月／2005年12月／2005年3月／2004年3月）より作成した（廃止社数は同資料より黒田が算出した）。
 - 10) 前掲書2)
 - 11) 前掲書2)
地域政策研究会編著『平成2年版 地方公社総覧』ぎょうせい、1990年 など
 - 12) 真狩村資料
レストラン・マッカリーナ (<http://www.maccarina.co.jp/>) など
 - 13) 黒田宏治「川根町温泉にみる第3セクター戦略の可能性」静岡文化芸術大学研究紀要Vol.7、2007年3月
 - 14) 財団法人機械振興協会経済研究所「デザイン振興に関する調査研究」1994年
黒壁スクエア <http://www.kurokabe.co.jp/> など
 - 15) 株式会社いろどり <http://www.irodori.co.jp/>
「21世紀ビジネス塾 葉っぱをお金に変えた町」NHK教育、2004年5月29日放映
「にっぽんの現場 おばあちゃんの葉っぱビジネス」NHK総合、2006年1月4日放映 など
 - 16) エコアス馬路村 <http://www.ecoasu.co.jp/>
「ガイアの夜明け “捨てない” が生むエコビジネス」テレビ東京系、2007年2月27日放映 など
 - 17) 都濃ワイン <http://www.tsunowine.com/>
「21世紀ビジネス塾 ワインづくりが町を変えた」NHK教育、2004年5月28日放映 など
 - 18) 地域企業経営研究会編著『最新地方公社総覧2002』ぎょうせい、2003年
なお、第3セクター（商法法人）の自治体等出資割合は平均59.2%である（地方公共団体等が25%以上出資したものについて／前掲書2）