

中山間地域における第三セクター経営の現状分析

——広島・島根両県を中心として——

広島県立大学大学院経営情報学研究科研究生 加藤 博 和
広島県立大学経営学部教授 野原 建 一[†]

要 旨

本稿は、広島県及び島根県の中山間地域において展開する第三セクターの経営状況を、アンケートと事例調査に基づいて分析したものである。

一般的に、これまでの第三セクターの経営実績に対する評価は、あまり芳しいものではない。それどころか中央省庁をあげて、地方自治体が関わろうとする第三セクターに対しては慎重な姿勢を取り続けているのが現状である。それは、多くの第三セクターが赤字経営を余儀なくされているという状況がこれまで報告されてきたからである。

果たしてそうだろうか。第三セクターは、中山間地域において経済活性化の「切り札」にはなりえないのだろうか。この疑問に答えるべく広島・島根両県に跨る中山間地域の第三セクター経営の現状を調査した。

その結果、中山間地域の第三セクターの多くが、地域活性化に貢献しており、その役割が大きいことが分かってきた。その現状を踏まえながら、課題と展望について考察した。

キーワード：第三セクター、中山間地域、地域活性化、地域経済

1. はじめに

(1) 問題意識

1990年代のバブル崩壊に端を発した日本経済の不況期はその後、「平成不況」、「構造不況」と名を変えながら、深刻な「デフレ不況」へと迷い込み、何度も「踊り場」を推移しながら、依然としてその「出口」が見えてこない不透明感の最中に置かれている。

しかしながら、2000年代に入り、ようやく自動車や家電、電子機器などの好調な販売実績に支えられ、鉄鋼業や造船、海運業などが復活し、景気を下支えするようになってきた。それどころか、鉄鋼メーカーの業績はかつての重厚長大型産業の全盛期に迫ろうとする勢いでの復調ぶりである。

やはり、製造業、なかんずく鉄鋼業に代表される重工業の復活は、改めてリーディング・インダストリとしての存在感が再評価されようとしている。

このような景気回復の中で取り残された観があるのは、中山間地域の経済である。とりわけ、中山間地域の商工業は、中小企業で担われている。言い換えれば、地域経済の中心的存在の中小企業は、都市部のそれに比べ経営基盤が劣化しているのである。それだけでなく、円高推移の中で海外へ工場を移転する中小企業が多いため、地域経済は雇用、消費の面で衰退を余儀なくされている。これは、地域の民間活力（「地域民力」）の低下を意味する。「地域民力」とは、企業の生産高、所得、売上高、工業出荷高、消費、サービス販売高などの経済指標を指すが、そのほかに、定住人口、交流人口、教育人口、学校数、少子化、高齢化などの社会指標がこれに加わる。この相対的指標において、右下がり現象を起こしているのが中山間地

[†] 連絡先：〒727-0023 庄原市七塚町562
E-mail：nohara@bus.hiroshima-pu.ac.jp

域なのである。

したがって中山間地域においては、成功している第三セクターのような、新たな地域経済活性化の起爆剤になるような事業、すなわち創業が求められるのである。

ところが、第三セクターを取り巻く経済環境とその経営評価は、あまり芳しいものではない。それは、これまでの第三セクターの多くが赤字経営を引き起こしているとのデータが提供されているからである。第三セクターの経営はそれほど危機的で、経済効果はないのだろうか。

我々の研究の出発点はここにあった。なぜなら、第三セクター経営が地域活性化の起爆剤にならないとすれば、民間活力の劣る中山間地域では、将来展望が切り開かれないからである。そこでもし第三セクターが赤字経営になるとすれば、どのような経営構造をもって、どのような経営戦略を展開したときなのか、またもし黒字経営を実現した場合、どのような戦略が効果をもたらしたのか、そのための経営組織の構築はどうであったのか、その実態を検証する必要があった。

そのために我々は、中山間地域に位置する第三セクターに対してアンケート調査をかけた。さらに、事例研究として、経営成果を上げ、地域経済の活性化に貢献したと評価されている第三セクターへの聞き取り調査を行い、成功のファクターを探った。

(2) 先行研究

先行研究として、赤井(2003)は個別の財務データを利用して第三セクターの経営悪化要因の分析を行っている。井熊編著(2002)は、自治体財政にとって第三セクターは、「不良債権」の最たるものであると述べ、「自治体の本格的なリストラチャリングは必至、という理解に立ち、その最大のテーマである第三セクターを対象として、破綻の原因分析、再生の手法、等について検討し」ている¹⁾。

1) もっとも、同書は、全国の第三セクターの運営状況のデータから、「ほとんどの第三セクターが赤字を垂れ流しているようにも感じられるが、必ずしもそうではない。[中略]第三セクターという形態そのものが赤字の原因というわけではないようだ」と述べている。

第三セクターはその大型の破綻がマスコミなどで大きく報じられ、批判が向けられる一方、地域に根差した営業活動や事業展開などによって、例えば入込観光客数の増加などで、着実に実績や成果を上げている。我々が関心を持つのは後者であり、そのような第三セクターの研究は、岡田(1997)が長野県栄村の事例を紹介しながら中山間地域における地域振興のための第三セクターのあり方と可能性について考察しているが、まだあまり行われていないと言ってよい。南日本総合研究所(1993)は鹿児島県での調査事例であるが、我々は、広範な中山間地域を抱える中国地方の広島・島根両県を対象とし、地域振興策の観点も踏まえ、第三セクターに対するアンケート調査及び事例調査などに基づいて、経営学的アプローチによりその特質と地域活性化との関連などについて明らかにしたいと考えるものである。すなわち、中山間地域の第三セクターは、経営的に成功している事例が多く、地域振興にも貢献できる手法であるという仮説を、中山間地域外の第三セクターとの比較も行いながら、実証していくという手法を採る。

(3) 定義

本稿で取り上げるキーワードの一つ、「中山間地域」については、各県の定義に従う。広島県では、「過疎地域活性化特別措置法、特定農山村地域における農林業等の活性化のための基盤整備の促進に関する法律、山村振興法、離島振興法、半島振興法に基づく指定地域並びに山村区域のいずれかが、市町村の総面積の1/2以上含まれる市町村の区域」という定義が用いられている(2004年11月現在、全55市町村の70%以上が該当する)。島根県では、「島根県中山間地域活性化基本条例施行規則」(1999年3月制定、2000年3月改正)で、過疎地域(過疎地域自立促進特別措置法で指定)、特定農山村地域(特定農山村法で指定)、辺地地域(辺地にかかる公共施設の総合整備のための財政上の特別措置に関する法律で指定)、これらと同等に条件が不利である地域(知事が告示)のいずれかに該当する地域が中山間地域指定要件とされ、55市町村(全域指定44、一部指定11)が指定されている。

また、「第三セクター」であるが、成瀬他編

(1997)では、比較的良好に受け入れられてきた定義として、第三セクターを、「法人形態のいかんを問わず官民共同出資による事業体を広義とし、そのうち株式会社の形態をとって営利事業を営む事業体を狭義とする」としている。ただし、広義の場合には、事業体の法人格、事業の目的・内容、経済的性格などを考慮に入れないと、第三セクターの定義としては極めて抽象的になってしまう嫌いが指摘されている。さらに、海外で通常用いられているものと意味が異なることにも注意を払わなければならない。

総務省では、「民法又は商法（有限会社法を含む。）の規定に基づいて設立された法人であって、地方公共団体が25%以上出資している法人（複数の地方公共団体が合計で25%以上出資している法人を含む。）」を「第三セクター」として『第三セクターの状況に関する調査結果について』（2001年）を取りまとめている。本稿ではこの総務省の定義に従う。

2. 広島・島根両中山間地域における第三セクター調査の結果と考察—65社の経営分析—

(1) 中山間地域における第三セクターの全国的な設立状況

総務省自治行政局過疎対策室（2003）によれば、現在、全国の過疎地域には1,302件の第三セクターがある。組織形態で見れば、そのうち1,056件（80.5%）が株式会社であり、主な事業目的は、606件（46.1%）が観光レクリエーション²⁾、350件（26.6%）が地場産業振興である。

2002年度には22件の第三セクターが設立されている。そのうち、16件（72.7%）が株式会社である。主な事業目的では、観光レクリエーションが10件（45.5%）、地場産業振興が7件（31.8%）である。また、市町村の出資比率が50%を超える

2) 長谷川（1998）は、観光振興に当たって第三セクター方式の採用が多くなっている背景として、①国の地域開発政策が地域主導型の地域開発の側面支援に変わったこと、②財政難の地方自治体が民間の資金や経営ノウハウを地域プロジェクトの推進に活用しようとしたこと、③民間サイドも新たな投資機会への参加手段として第三セクター方式を利用するようになったことを挙げている。

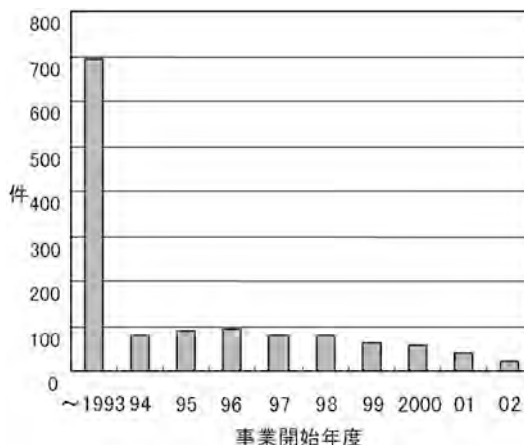


図1 中山間地域における第三セクターの設立件数
(出典) 総務省自治行政局過疎対策室（2003）、73頁により作成。

ものが16件（72.7%）あり、うち3件が出資金を過疎債で充当している。1990年4月施行の過疎地域活性化特別措置法から、一定条件を満たす第三セクターへの出資金について、過疎債の充当が認められている。

(2) 広島・島根両県における第三セクターの現況に関する調査の概要

広島、島根の2県にわたる第三セクターの現況に関する具体的な調査の実施概要は表1の通りである。調査主体はいずれも広島県立大学野原研究室である。

広島県における調査は、2003年3月に、市区町村関係（都道府県、政令指定都市を除く）で、単独の地方公共団体出資割合が25%以上の県内の全事業者89社（自治大臣官房地域政策室（2000）に基づく）を対象に、調査票³⁾を郵送で配布・回収し行った。回収数は45であったが、廃止されていた2社と、「第三セクターではないので」という理由を付して無回答で返送された9社を除き、有効回答数は34（有効回収率38.2%）となった。

島根県における調査は、2004年1月に、県内市町村が25%以上出資している地方公社の全て120社（地方企業経営研究会編集（2003）に基づく）を対

3) 調査票は、加藤・野原（2003）及び加藤・重丸・野原（2004）の各巻末を参照。

象に、同様の手法で行った。回収数は61であったが、解散・清算業務中1社と、「第三セクターではないので」という理由を付して無回答で返送された10社を除き、有効回答数は50（有効回収率42.0%）となった。なお、1通は転居先不明につき除外した。

これらの中から、我々のテーマである中山間地域の第三セクターを抽出した。広島県において、1997年2月発行の『中山間地域活性化対策基本方針』中に示された市町村に挙がっていない、すなわち中山間地域に該当しない市町村は、16市町ある。島根県においては、2004年7月末で島根県中山間地域研究センターへの照会に基づき、中山間地域に該当しない市町村は、13市町ある（うち5市町は一部が中山間地域に指定されている）。

上記の現況に基づいて、「中山間地域の第三セクター」を、我々の調査時点で抽出すると、広島県で64社（全県89社）、島根県で83社（同119社）となった。両県では147社で、両全県の第三セクターの約7割を占めるものである。

そして、実際に我々の手元に回収され、かつ、有効な回答が得られているもので抽出すると、広島県で28社（全県34社）、島根県で37社（同50社）となった。両県では65社で、両全県対象の有効回答数のうちの約8割を占めるものである（中山間地域でない地域の第三セクターの回答は19社（約2割）である）。

したがって、「中山間地域の第三セクター」とし

表1 広島・島根両中山間地域における第三セクターの調査概要

		広島県	島根県	計
対象数 (配布数)	全 県	89	119	208
	中山間地域	64	83	147
	全県に占める割合	71.9%	69.7%	70.7%
有効回答数	全 県	34	50	84
	中山間地域	28	37	65
	全県に占める割合	82.4%	74.0%	77.4%
中山間地域における回収率		43.8%	44.6%	44.2%

での有効回答率は、広島県で43.8%、島根県で44.6%、両県計で44.2%となった。

上記のように「中山間地域」に限定する作業を行った上で、両県合わせて、各設問で集計・分析した結果は次のようになった。

(3) 第三セクターの経営状況と経営課題

第三セクターの経営状況については、まず表2に全国の過疎地域における調査結果を掲げておく。

表2 第三セクターの最近の経営状況

区 分	過疎地域（全国）	
	件 数	構成比
継続して黒字である	551	44.4
継続して赤字である	409	33.0
黒字から赤字に転じている	62	5.0
赤字から黒字に転じている	108	8.7
一定した傾向がない	111	8.9
計	1,241	100.0

（出典）総務省自治行政局過疎対策室（2003），74頁。

その上で、広島・島根両県の中山間地域における第三セクターの経営状況について、図2-1に示した。

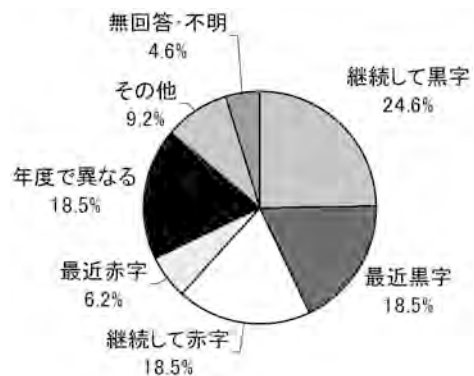


図2-1 中山間地域の第三セクターの経営状況

それによると、「継続して黒字」が24.6%、「この2～3年黒字になっている（最近黒字）」が18.5%で、合わせると4割を超える第三セクターが黒字ベースで経営されているといえる。

ここで、中山間地域に立地する第三セクターの経営状況と対比する意味で、我々が広島・島根両県で行ったアンケート調査で有効回答として得られた中山間地域外の第三セクター19社について、その経営状況を図2-2に示しておく。

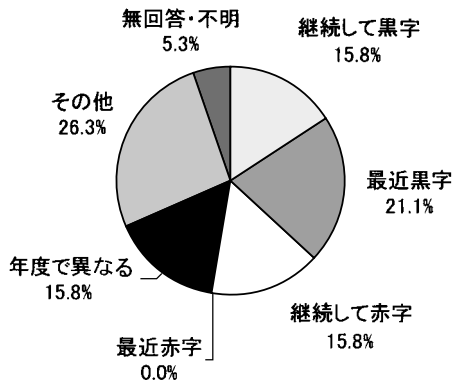


図2-2 中山間地域外の第三セクターの経営状況

データ数は少ないが、黒字ベースで経営されている第三セクターの割合が約37%で、中山間地域の第三セクターに比べて約6ポイント少ない⁴⁾。

広島・島根両県の中山間地域で、経営が黒字基調で推移している第三セクターが割合として最も多いことが把握された。その黒字基調の経営要因を活かしていくことが必要である。

とはいえ、経営学的な観点から、個別の第三セクターの経営上の問題点や課題を3つまでの複数回答で尋ねた。図3-1は、その回答結果の上位について示したものである。

それによると、「需要・受注の停滞」と「人材育成・確保難」がそれぞれ32.3%で第1位であり、「生産施設の不足・老朽化」が24.6%で次ぐ。

両県を通じて、資本、労働力、市場を取り巻く現今の経済情勢の厳しさの中に、第三セクターも位置付けているものといえる。特に、島根県では、重要な経営資源である人材の育成と確保が経営課

4) 「その他」が26.3%で最も多くなっているが、具体的な回答としては、「積立金の調整により経常利益を0としている」、「市からの委託金により運営」、「行政に代わる文化事業を行っており、株式会社としての決算では損失を出しているが、補助金交付収入で賄っている」などである。

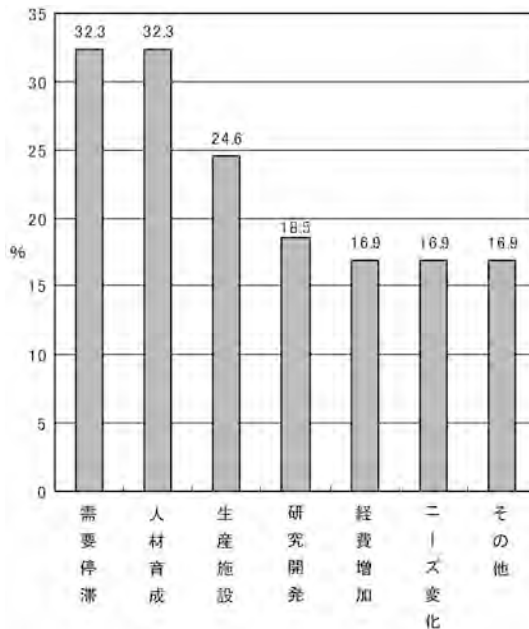


図3-1 中山間地域の第三セクターの主要な経営課題

題のトップとなっており、条件不利地域であることがこの点に影響を与えているものと推察される。人材育成・確保は、一事業者だけの課題にとどまらず、行政や地域的な取り組み・支援策を要する問題と認識すべきであろう。

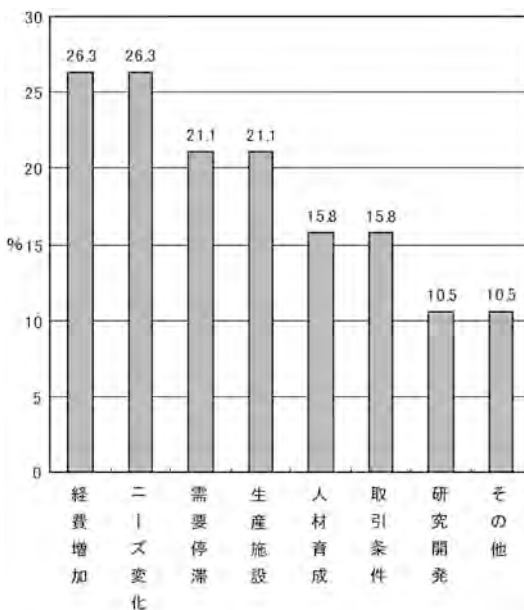


図3-2 中山間地域外の第三セクターの主要な経営課題

中山間地域外の第三セクターについても、その主要な経営課題を図 3-2 に示しておく。

第 1 位は、「人件費・原材料価格以外の経費の増加」、「ニーズの変化への対応」（ともに 26.3%）で、中山間地域の第三セクターで第 1 位であった「需要停滞」と「人材育成」という経営課題は、その後が続いている。

(4) 第三セクターによる地域振興効果

第三セクターが、条件不利地域における行政を中心とした官民の民間活力導入による地域活性化を狙って設立されるという背景がある。このため、その文脈に照らして、第三セクターが「地域にもたらした振興効果」の程度と内容について、各事業者者に尋ねた。その結果が図 4-1 である。

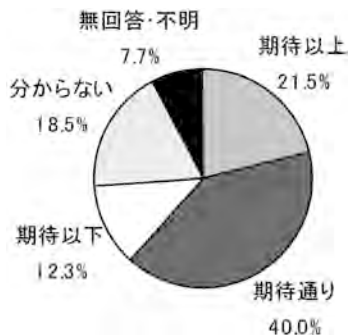


図 4-1 中山間地域の第三セクターによる地域振興効果の程度

「期待した通り」が 40.0%、「期待した以上」が 21.5% で、合わせると 6 割を超える第三セクターが、設立された目的を達成できていると判断している。

中山間地域外の第三セクター（図 4-2）では、「期待した通り」が 47.4%、「期待した以上」が 15.8% である。

「期待した以上」と回答している割合は、中山間地域の第三セクターの方が、中山間地域外の第三セクターに比べて約 6 ポイント高い。

すなわち、中山間地域の第三セクターが各地域において所期の目的を達している状況が把握される。

もっとも、「分からない」と回答した第三セクターも相当数ある。地域への振興効果の評価基準をクリアにする必要性は、本アンケートにとどま

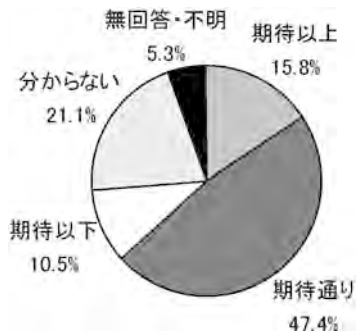


図 4-2 中山間地域外の第三セクターによる地域振興効果の程度

らず、ある。また、本調査では、その評価を各事業者者にアンケートという形で求めているが、行政や、住民などによる評価も加えていく必要がある。

次に、その地域への振興効果の内容を、各事業者者に、上位 2 つまでの複数選択で尋ねた結果を示したのが図 5-1 である。

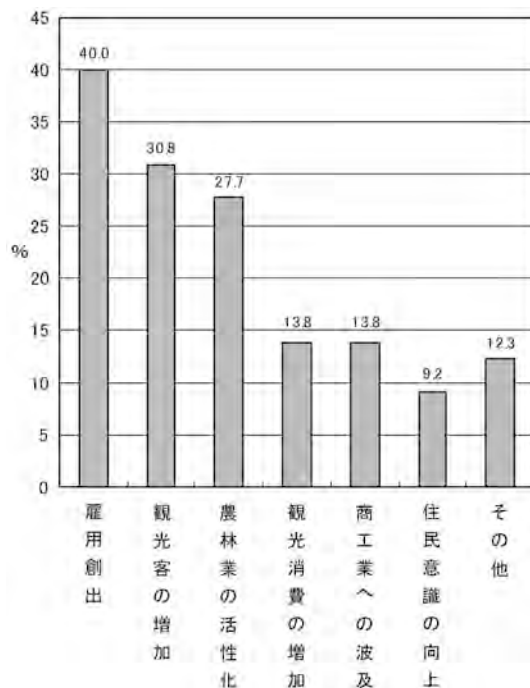


図 5-1 中山間地域の第三セクターによる地域振興効果の内容

「雇用の創出」が40.0%で第1位、「観光客の増加」が30.8%で第2位、「直販による地域の農林水産業の活性化」が27.7%で第3位であった。

行財政改革が叫ばれる中で、市町村役場の職員採用がわずかとなり、まして市町村合併が進む状況で、地域の雇用情勢は厳しい。そうした状況が島根県では切実であることの裏返しでもあろう。

事業者が雇用創出効果を挙げる反面、経営上、余剰人員を抱えることができないのも現状である。人材の育成と有能な人材の確保（そのための給与水準等）が、課題になっていることが分かる。

他方、「地域の商工業への波及効果」については、両県とも相対的に高率ではなく、地域振興上の課題ともいえよう。

中山間地域外の場合（図5-2）は、第1位は同じく「雇用創出」であるが、同率で「地域住民のアイデンティティの向上（住民意識の向上）」が並ぶ。中山間地域の第三セクターに比べて、「農林業の活性化」の回答割合が約22ポイント、「観光客の増加」が約10ポイント低い。逆に、「商工業への波及」は2ポイント高い⁵⁾。

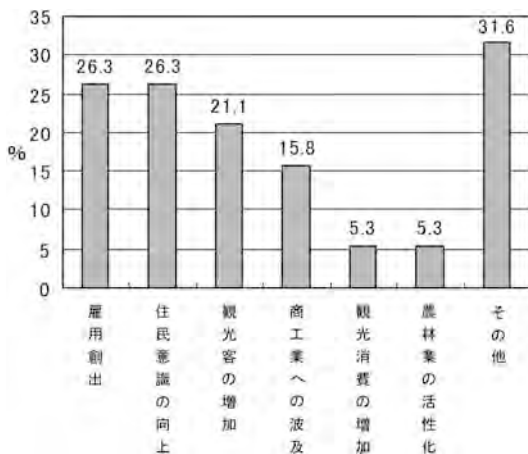


図5-2 中山間地域外の第三セクターによる地域振興効果の内容

(5) 第三セクターから見た中山間地域

各地域を基盤に事業展開を図る第三セクター事

5) 「その他」が31.6%で最も多くなっているが、具体的な回答としては、「文化の振興」、「地域文化の質の向上」、「地域の高齢者福祉の向上」などである。

業者は、その地域（資源）をどのように捉えているのであろうか。これはまた、地域振興策を探る上でも、把握しておくという良い課題であろう。

まず、地域のメリットについて、3つまでの複数回答で尋ねた。表3は、その上位3位までを示したものである。

表3 地域のメリット（上位3位）

自然環境に恵まれている	78.5%
地域の人間関係が良い	38.5%
地価が安い	21.5%

「恵まれた自然環境」が78.5%で第1位、「地域の人間関係」が38.5%で第2位である。

ここで敢えて指摘しておくならば、圧倒的に挙げられている恵まれた自然環境を、第三セクターの事業展開にどう結び付け、付加価値や優位性として活かしていけるのかという戦略を具現化することが重要になってくるということである。その辺りの意識的な事業展開が、第三セクター経営のパフォーマンスに影響を及ぼすキーの一つではなかろうか。

一方、表4は、地域のデメリットについて、3つまでの複数回答で尋ねた結果の上位3位を示したものである。

表4 地域のデメリット（上位3位）

若い労働力や従業員の確保が困難	40.0%
都市機能（交通アクセス等）の不足	35.4%
物流経費の負担増や輸送・配送効率の悪さ	23.1%
商店街等商業環境の未成熟	23.1%

「従業員の確保困難」が40.0%で第1位、「都市機能の不足」が35.4%で第2位である。

さらに、地域の産業企業活性化の方策についても、3つまでの複数回答で第三セクター事業者に尋ねた。表5は、その上位3位までを示したものである。

「観光関連産業の活性化」が47.7%で第1位、「特産品の開発」が43.1%で第2位である。

各地域に立地して事業を展開している第三セクターが、それ自身の強みを活かした集客力を有し

表5 地域の産業企業活性化の方策（上位3位）

観光関連産業の活性化	47.7%
特産品・新商品の開発	43.1%
公共交通機関・交通アクセスの改善	27.7%

ているものの、地域との連携を持った面的な取り組みの拡がりによって、第三セクターの経営基盤を強化でき、併せて地域活性化への更なる波及効果が見込まれることを示すデータと解釈できよう。すなわち、広域連携的な側面も含めて、観光関連産業の活性化であり、特産品等の付加価値の高い商品開発が地域に求められているのである。行政サイドとしては、それらのコーディネート役を果たすことや、資金的な助力が政策的対応として考えられよう。

(6) 第三セクターの今後の事業展開

第三セクターの今後の事業展開については、まず表6に、全国の過疎地域における調査結果を掲げておく。

表6 第三セクターの今後の存続見込み

区 分	過疎地域（全国）	
	件 数	構成比
今後も存続する	1,237	95.0
整理について検討中である	42	3.2
整理予定である	23	1.8
計	1,302	100.0

（出典）総務省自治行政局過疎対策室（2003），74頁。

その上で、図6-1は、広島・島根両県における第三セクターの今後の事業展開についての回答を示したものである。

それによると、「現状を維持する予定」が44.6%、「今後、事業を拡大する予定」が36.9%である。

中山間地域に立地する第三セクターの動向と対比するため、中山間地域外の第三セクターについても、今後の事業展開についての回答を図6-2に示しておく。

図6-1と図6-2から、中山間地域では、中山間地域外に比べて「事業拡大」という回答割合が15.8ポイント高く、逆に、中山間地域外では、中

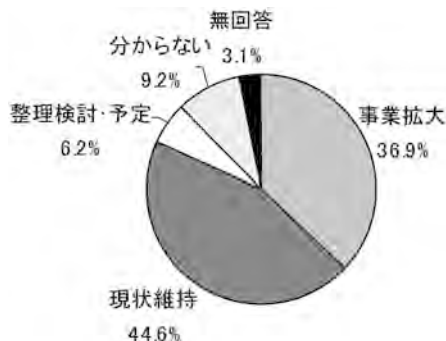


図6-1 中山間地域の第三セクターの今後の事業展開

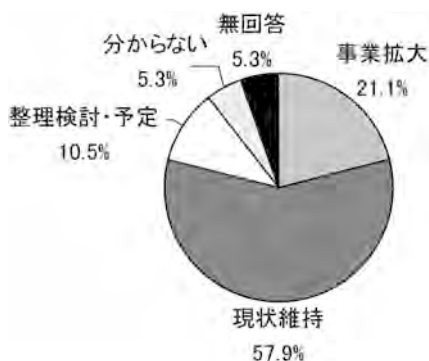


図6-2 中山間地域外の第三セクターの今後の事業展開

山間地域に比べて「現状維持」が13.3ポイント、「整理を検討または整理予定」が4.3ポイント高いことを読み取ることができ、中山間地域の第三セクターの約8割が存続するとともに、その積極面が把握される。

すなわち、中山間地域では今後とも、現存の第三セクターのうち約8～9割が存続するのであり、第三セクターを含めた地域振興策や、第三セクターの経営改善に向けた取り組みが考慮されるべきである。

さらに、表7として、地域にもたらした振興効果と今後の事業展開についてクロス集計したものを示す。

これを見ると、広島・島根両県の中山間地域では、地域にもたらした振興効果が「期待以上」であって、なおかつ今後「事業拡大」を考えている、意欲的な第三セクターが6社ある。これらのうち、(株)君田トエンティワンと、(株)フロンティアあかぎについては、次節において事例として紹介する。中山間地域に所在する第三セクターが積極的な事

表7 地域にもたらした振興効果と今後の事業展開についてのクロス集計表 (単位:社)

	事業 拡大	現状 維持	整理検 討・予定	分から ない	無回答	計
期待以上	6	4	2	2	0	14
期待通り	13	13	0	0	0	26
期待以下	2	4	1	1	0	8
分から ない	1	7	1	3	0	12
無回答・ 不明	2	1	0	0	2	5
計	24	29	4	6	2	65

業展開を目指していることの一端を読み取ることができる。

3. 事例研究

(1) ケース1：(株)君田トエンティワン (広島県三次市君田町 (旧君田村))

1989年の「ふるさと創生交付金」(1億円)の交付を契機に、君田村では、住民参画による村づくりの機運が高まり、同じ頃から温泉源の活用策の検討も本格化した。その後、1995年11月に検討委員会が答申した内容を尊重し、現在の温泉を核とした施設整備に繋がっていった。

そして、住民の参画で集客や運営のサポーターとなってもらうことが必要であると、住民出資による第三セクター方式の株式会社とされた。(株)君田トエンティワンは、1996年6月に法人登記(設立総会は5月)、同年11月に業務開始された。

2002年3月現在、資本金6,000万円(600株)のうち、君田村が3,500万円(350株)を出資するとともに、民間法人(60株)、商工会(3株)、住民155名(187株)が2,500万円を出資している。村民には情報公開をきめ細かく行って関心を持ってもらうようにしているという。

役員は、取締役9名、監査役2名、正社員15名、嘱託職員10名、パート社員51名(社員計76名)で、うち55名が地元村民からの雇用である。

経営の基本方針には、①行政課題を克服し地域振興に貢献経営、②民(経営母体)、官(役場)と住民の綿密な連携による経営、③民の機動性、効

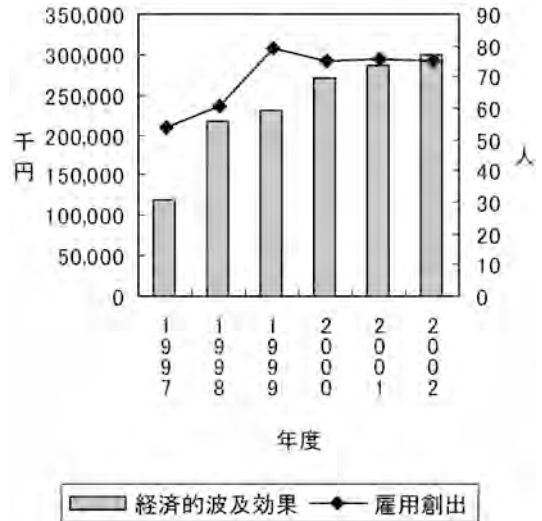


図7-1 経済的波及効果と雇用創出
(出典) 君田トエンティワン (2002) より作成。

率性、環境変化の先見性を発揮した経営、④利益追求と公共目的のバランス経営、⑤公共施設の安心と田舎らしいもてなし経営、⑥経営状況などきめ細かい情報の公開経営、⑦社員一人ひとりが感性を備えた魅力ある集客資源経営の7点が掲げられている。

事業部門には、①森の泉、②喫茶21番館、③「森のパン屋さん」、④「四季の家(コテージ)」、⑤整体「森の施術院」がある。

これまでに君田温泉森の泉を核とした道の駅の整備、雇用の拡大(86名)、経済的効果(約6億5,000万円)、交流人口の拡大(約30万人)などの整備効果を上げてきた。「交流」に対する取り組み方・考え方が村民の中に理解され、実践者が多くなってきているという。

売上総額は設立当初の目標を大きく上回って推移しており、株主への配当率も5%を連続的に達成している。しかしながら、その伸び率は鈍化しており、成熟化の克服が課題として指摘されよう。

同社の古川充常務(元君田村企画振興課長)は、今後の課題と展望として、「今までは第三セクターの優位性を発揮し、経営や集客の安定に繋げることができた。市町村合併が急速に進んでおり、今まで以上に広域的な事業展開が求められる。時流を読み、企業として変化し続け、利用者の飽くな

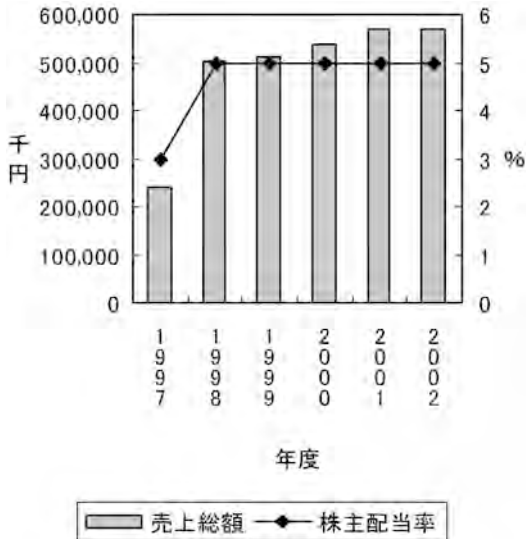


図 7-2 売上総額と株主配当率
(出典) 図 7-1 に同じ。

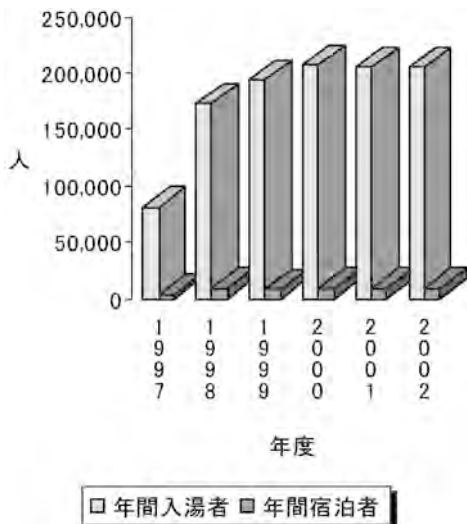


図 7-3 年間入湯者・宿泊者数の推移
(出典) 図 7-1 に同じ。

き満足に応えることが必要である。第三セクターの特異性があり、発想の転換や変化に対応しきれない場合が多く見られる。勇気ある改革と実践を継続し続けることができるかどうか自立と繁栄の鍵である。経営環境がどのように変わっても住民との連携を密にした「君田らしさ」を忘れない事業展開により、70%のリピーターの更なる拡大

を目指す」(古川2004)としている。

(2) ケース 2：(株)フロンティアあかぎ (島根県飯南町 (旧赤来町))

(株)フロンティアあかぎは、①町産品の生産・加工・販売を一連の動きとして取りまとめ、町内全産業が融合した効率的な生産販売体制を構築すること、②人材育成、交流事業の企画・運営、町の情報発信など多様な事業展開を図り、赤来町のまちづくりの一翼を担う企業を目指すことを目的として、1996年12月に設立された。

資本金は5,000万円で、株主構成は赤来町が300株 (3,000万円)、住民97名が200株 (2,000万円)を保有している。

運営の基本方針として、①地域の資源や人材を積極的に活用して、内発力の育成を支援する運営を行う、②町内の各産業、各施設が有機的に作用し合って赤来町全体として効果を上げる運営を行う、③株式会社自体が常に活性化するように運営を行う、④独立採算経営を目指し、営業体制の整備、商品開発等を行っていくことの4点が挙げられている。

事業としては、①町産品の生産・加工・販売のコーディネート、②生産・加工・販売の研究、③人材育成、④交流事業の企画と推進、⑤情報発信である。具体的には、農業を中心とした町づくりを目的に設立された第三セクターで、「道の駅赤来

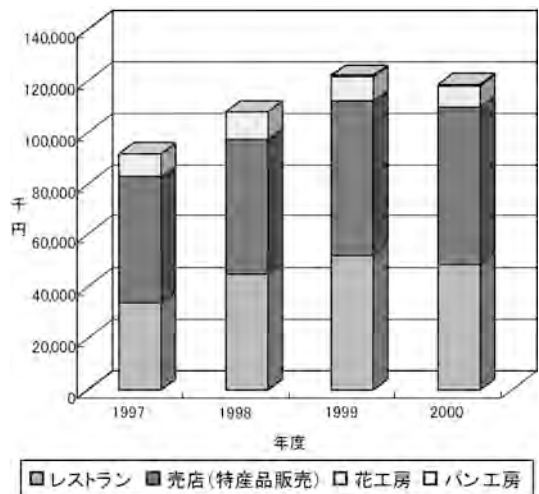


図 8 部門別売上高の推移
(出典) 赤来町資料より作成。

高原」内の総合交流ターミナルを拠点に、地元特産品販売、「葉膳レストラン」、押し花などの創作体験ができる「花工房」の運営管理が行われている。

同社の部門別売上高の推移を図8に示した。売店とレストラン部門の売上げが大半を占めているが、同社の宮脇良晴チーフマネジャーによれば、特産品販売では利益幅が小さく、対して利益幅の大きいレストラン部門が主力であるという。

両社は、広島県及び島根県の中山間地域において健闘している第三セクターの事例であるが、いずれも成熟化している事業からさらに脱皮していく経営戦略が必要になっているといえよう。その際、人材の育成・確保が一つの大きな課題となっている。

4. おわりに

(1) 第三セクター経営の分析視点

中山間地域の経済活性化は容易なことではない。しかし、その中で第三セクター経営方式による地域資源の活用をはじめとした創業効果は、中山間地域では一定の評価が見られることが、我々の調査で明らかになった。その評価の基準を今一度整理してみると、次の5項目の分析視点があると思われる。

第1に、経営方針（コンセプト）がどこまで確立し、それが構成メンバーにどこまで経営のインセンティブとして浸透しているか、言い換えれば創業の経営理念の社内での共有化がどの程度進んでいるのかが問われるのである。特に、第三セクターのような新規事業の展開では、初期の経営方針・理念が、企画段階での議論や計画策定に参加した人たち（主として行政関係者）のみで共有され、実際の運営に関わる組織や社員に反映されないというリスクをどこまで回避しているか、という点である。とりわけ行政主導の場合、民間のコンサルタントの計画策定に依存するあまり、経営コンセプトが形式的なキャッチフレーズで終わる危険性がある。例えば、耳当たりの良い通俗的な表現の一例として、「夢」という言葉がよく使用されている。この言葉は、事業計画の具体性に欠け、責任の所在を曖昧にするというリスクを伴う。

第2に、人材の確保とその育成がある。適材適

所の人材を確保しようとするあまり、とかく安易な人材確保に走りがちであるが、人材は、経営コスト負担の大きなネックになることも留意しておく必要がある。同時に、人材は育成してこそ人件費というコストを抑制する近道であり、経営効果を上げる最適の方法であることを認識する必要がある。まして、人材の絞り込みを怠って、余剰人員を抱え、経営を圧迫することがあってはならない。パートを含めた人件費の割合は、第三セクター経営分析の重要な視点である。

第3に、地域（経営）資源の有効活用がどこまでなされているか。とりわけ、地域におけるヒト、モノ、カネ、情報（技術）の調査とその活用程度が、第三セクター経営の運営に大きな影響を与える。折角の地域の景観やロケーションを活かしていなかったり、また、地域の伝統技術の文化を評価し、それを活用することも大切である。地域資源を第三者によって再評価してもらい、地域でその活用方法を検討している第三セクターで成功している事例が見られる。すなわち、地域資源をどれだけ活用しているのか、活用の度合いが大きい第三セクターほど成功しているケースが多いということになる。

第4に、地域で開発された特産品などでこれまで評価の高いものが数多く出ている。ところがその情報が狭い地域に限られていて、全国的な広がりを見せないまま埋もれてしまう場合がある。特に、販路開拓というマーケティングがとすると軽視されがちになる。この分野での人材育成・確保は第三セクター経営を安定化させていくためには極めて重要である。ビジネスネットワークをいかに確立するかが経営基盤の安定化には欠かせないのである。したがって、第三セクターの経営では、どこまで販路開拓が行われたのか、販路網であるビジネスネットワークはどの程度確立しているのかが分析視点となる。

第5に、第三セクターを開業して以来、どこまで初期の事業計画が見直され、修正されているのかが問われてくる。なぜなら、第三セクターを取り巻く経営環境は日々変化し、社会的ニーズや消費者ニーズも変容しているからである。当然ながら、第三セクター経営の方針や事業計画はその変化に合わせて見直しを図られるべきである。また、特産品や商品開発、イベントの再検討、情報発信

の内容、ホームページのケアなど、常に更新していくための経営努力が求められる。

住民参画の度合いを評価することも大切である。先に見た、三次市君田町が取り組んだ住民ぐるみの温泉活用は、住民参画の度合いが高い、良き事例といえよう。

(2) 第三セクター経営の課題

第三セクター経営方式による新規事業は今後も、民間の経済力、すなわち企業規模の小さな経営体が圧倒的に多い中山間地域では、活性化の起爆剤としての期待が寄せられるところである。事実、中山間地域では、これまでの調査結果を見ても一定の経済効果が出ていることが多く評価されている。その効果が出ているケースは、その運営に当たって、地域の住民、女性や高齢者が積極的に参画している場合が多い。

その活性化の効果は、単に黒字か赤字かという経営収支上での事業評価という形式だけで押し測るのではなく、数字には表れない、つまり、数量化された数値以外の効果も評価すべきであろう。それはその事業に参画した住民の生き甲斐や社会貢献での活性化を意味する。例えば、全国的な広がりを見せている「地域通貨」の活用がある。この地域通貨は新たなサービスを提供するビジネスに対応したものである。したがって、地域通貨による創業と既存の商店街の活性化は、高齢化が進む中山間地域では、ボランティアや福祉ビジネスをも巻き込んで、新たな雇用と消費を創出する契機になりうる。

市場調査と併せて、地域資源の調査も重要である。地域を含めた市場の情報をしっかり収集し、販路を確保するマーケティングを展開することが大切である。

市町村合併を視野に入れた新たな事業計画の見直しも出てこよう。社会経済的な環境の変化に対応した柔軟な経営戦略がこれから求められてくる。

そうした事業展開に対応できる人材をいかに育て、確保していくか。そのための研修事業は欠かせない。これは地域における人材システムの確立を意味する。

我々が調査した広島県や島根県の中山間地域で成功している第三セクター事業者は、その経済効果や地域にもたらした振興効果について高い評価

を与え、事業拡大の意欲も旺盛であることが明らかとなった。今後は、こうした第三セクターを拠点として、新しいビジネス、例えば福祉や家事サービスなどを取り扱うコミュニティビジネスへとどう結び付けて発展させていくか。その意味で、第三セクター経営方式の事業は、市町村合併後の地域活性化の「切り札」的存在になると考えられる。

以上のように、我々の今回の調査研究結果は、中山間地域の活性化に資する第三セクターの役割とその意義に関する基礎的データを示し、中山間地域外の第三セクターとの対比と併せて、中山間地域の第三セクターは、経営的に成功している事例が多く、地域振興にも貢献できる手法であることを明らかにするとともに、今後の第三セクター経営の分析視点と課題について述べた。こうした結果が、これからの中山間地域活性化政策の策定過程に反映されることを期待したい。

付 記

本稿は、平成14年度広島県立大学プロジェクト研究事業「中山間地域における第三セクター経営の特質に関する調査研究」及び平成15年度県立大学重点研究事業「中山間地域における地域振興と第三セクターの役割に関する研究～第三セクター経営の展開と中山間地域活性化～」(研究代表者はいづれも野原建一・広島県立大学経営学部教授)による研究成果の一部である。

参考文献・資料

- 1) 赤井伸郎 (2003)『第三セクターの経営悪化の要因分析』内閣府経済社会総合研究所。
- 2) 井熊均編著 (2002)『第3セクターをリストラせよ』日刊工業新聞社。
- 3) 岡田知弘 (1997)「中山間条件不利地域における地域振興と第三セクター」成瀬龍夫・自治体問題研究所編『公社・第三セクターの改革課題』自治体研究社。
- 4) 加藤博和・野原建一 (2003)「広島県中山間地域における第三セクター経営の特質について」『広島県立大学論集』第7巻第1号、広島県立大学。
- 5) 加藤博和・重丸伸二・野原建一 (2004)「中山間地域における地域振興と第三セクターの役割に関する研究」『広島県立大学論集』第8巻第1号、広島県立大学。

- 6) 君田トエンティワン (2002)『第6期定時株主総会資料』君田トエンティワン。
- 7) 古川 充 (2004)「交流拠点と地域活性化～人が変われば地域が変わる～」広島県立大学地域社会問題研究会『研究会報』第87号。
- 8) 国土庁地方振興局過疎対策室 (1999)『過疎対策の現況』平成10年度版、国土庁地方振興局過疎対策室。
- 9) 自治大臣官房地域政策室 (2000)『地方会社の現況』自治大臣官房地域政策室。
- 10) 総務省自治行政局過疎対策室 (2003)『過疎対策の現況』平成14年度版、総務省自治行政局過疎対策室。
- 11) 地方企業経営研究会編集 (2003)『最新地方公社総覧 (2002)』ぎょうせい。
- 12) 成瀬龍夫・自治体問題研究所編 (1997)『公社・第三セクターの改革課題』自治体研究社。
- 13) 西村 幸 (2004)「住民積極参加型の温泉施設運営～広島県君田村の取組み～」『岡山経済』VOL. 27 NO. 314、(財)岡山経済研究所。
- 14) 野原建一 (2000)「中山間地域における中小企業の現状と課題」『広島県立大学論集』第3巻第2号、広島県立大学。
- 15) 野原建一 (2003)「中山間地域における中小企業者の経営的特質」『日本中小企業学会論集第22集 中小企業存立基盤の再検討』同友館。
- 16) 長谷川秀男 (1998)「観光振興の主体と方式」長谷政弘編著『観光振興論』税務経理協会。
- 17) 広島県中山間地域活性化対策推進本部 (1997)『中山間地域活性化対策基本方針』広島県中山間地域活性化対策推進本部。
- 18) 南川和充・片桐昭司・野原建一・津島隆夫 (2000)「広島県中山間地域における事業所の特性に関する研究」『広島県立大学論集』第4巻第1号、広島県立大学。
- 19) 南川和充・片桐昭司・加藤博和・野原建一・津島隆夫 (2001)「地域類型からみた中山間地域における企業特性の研究」『広島県立大学論集』第4巻第2号、広島県立大学。
- 20) 南日本総合研究所 (1993)「鹿児島県における第三セクターの現状と今後の展開」『企業と地域社会』総合研究開発機構。

* 本論文は、投稿時に2人の匿名レフェリーによる査読という要件を満たしたものである。レフェリーの先生方に、記して謝意を表します。

A Study on the Present State of the Business Performance of the Third Sector located in Mountainous Regions

—Through the Research in Mountainous Regions of Hiroshima and Shimane Prefecture—

Hirokazu KATO

Graduate School of Management and Information Sciences, Hiroshima Prefectural University

Ken'ichi NOHARA[†]

Professor, Faculty of management, Hiroshima Prefectural University

Abstract

The purpose of this paper is to analyze the present state of the business performance of the third sector located in mountainous regions of Hiroshima and Shimane prefecture. These third sectors are unfavorably located.

In general, the third sector is ranked low in the public estimation, in fact, the government offices have been underestimating under the present conditions. Because they received a report that most of the third sectors were operating in the red [at a loss].

Can it really be true? In mountainous regions, we think that the third sector will help to encourage regional economy. That was why we inquire into the third sector's character, business performance, policy, the problem and the prospects.

As a result of our research, we found out that many of the third sectors in mountainous regions have contributed much to the regional development, and we suggest the regional management policy toward the third sector in mountainous regions, which is based on our research.

Key words: the third sector, mountainous regions, regional development, regional economy

[†] 562, Nanatsuka-cho, Shobara-city, 727-0023, Japan
E-mail: nohara@bus.hiroshima-pu.ac.jp