

マイケル・ポーター「On Competition」

- 2 スラムの競争優位

(レジメ作成 川村真文)

Part	社会問題に対する競争的解決	2
1 1	スラムにおける競争優位 (<i>The Competitive Advantage of the Inner City</i>).....	2
11-1	新しいモデルに向けて：立地とビジネス発達	2
11-2	スラムの真の優位性	3
11-2-1	戦略的立地.....	3
11-2-2	地域市場需要.....	4
11-2-3	地域的集積との統合.....	7
11-2-4	人的資源	8
11-3	スラムの不利.....	9
11-4	スラム発展のための役割と責任の変化.....	12
11-4-1	民間部門の新たな役割	12
11-4-2	政府の新たな役割.....	15
11-4-3	地域社会組織の新たな役割.....	18
11-5	発達への障害の克服	20

Part 社会問題に対する競争的解決

1 1 スラムにおける競争優位 (The Competitive Advantage of the Inner City)

- × 過去数 10 年のスラム再生の努力。
- × 個人のニーズの充足についての社会モデル。
- × 人為的な誘致、慈善、政治的指導。
- × 独自の競争法則が妥当する離島。
- × 再配分

経済的に自立できる会社の創造を弱める。

ビジネスの創造及び就労機会の増加。

民間、営利性、利益獲得のための投資、競争優位
富の創造

スラムの競争優位を収益性のあるビジネスに転化する。

地域共同体市場の他、周辺経済への物 / サービスの提供。

11-1 新しいモデルに向けて：立地とビジネス発達

スラム故の競争優位（他の場所では困難）

基本的経済原理に基づく競争戦略

- × サウスブロンクスによる経済誘致 ハイテク企業
 - ・ ハイテクの従業員を誘致できず、地域住民を訓練できない
製造とデザインをアウトソースせざるを得なかった。
 - ・ 供給者と顧客はそのオフィスを訪れない。
 - ・ 窃盗等の被害

結局、サウスブロンクス地域はハイテク企業に特別の優位を提供せず、関係者との結び付きを遮断された。

マトリックスエグジビット（アトランタのスラム）

- ・ スラムから車で 6 分の距離に Atlanta World Congress Center が存在
トレードショーの素早いデリバリーと顧客への素早い対応
- ・ 十分な倉庫スペースと安いレンタルコスト

スラムが立地としての優位性（競争力を与える能力）を有することが重要。

立地の競争優位

~

個々の会社ではなく会社の集積に対して生じる。(同業・顧客・供給者・関係者)

集積

~

当該分野におけるスキル・情報・関係・インフラの集まり。

複数の競争者は相互に製品/プロセスを改良する。

新たな供給者の創造、関連分野の会社の成長、専門化した訓練プログラム、大学における優秀な技術センターの出現。

~

経済発展の原動力。

マサチューセッツにおける情報技術産業集積

~

半導体、ワークステーション、スーパーコンピューター、ソフトウェア、ネットワーク設備、データベース、市場調査及びコンピューター雑誌等に特化した会社。

11-2 スラムの真の優位性

- × 低コストの不動産
- × 廉価な労働力

- ・ 実体がない。
- ・ 労働力と不動産がはるかに安いメキシコや中国等に仕事を奪われる。

スラム独自の特性のみが成長可能なビジネスを支える。

4つの優位

戦略的立地

地域市場需要

地域集積との統合

人的資源

11-2-1 戦略的立地

密集した高賃料地域、主要なビジネスセンター、交通/情報の中心地の近隣に位置。

ダウントウンの商業地域への近接、ロジスティクスのインフラ、エンターテインメント/旅行センター及び会社の集中から利益を得る会社に競争優位を提供。

e x .

ボストンのスラムに立地する食品加工及び配送産業

~

海産食品の輸入、肉加工、パンや及び食品配送などのビジネスから成り立つ。

- ・ 商業地域への素早い配送
- ・ 商業地域より安い不動産価格
- ・ 食品加工オペレーションを許す建築規制
- ・ 港と空港への便利なアクセス

加工業者、ケータリング業者、卸売業者、販売業者及びその他の供給者の集積

e x .

Be Our Guest

~

パーティー用品及びケータリング関係商品のレンタル

- ・ ボストンの商業地への即時かつ容易なアクセス
- ・ ピークの需要を満たす十分な在庫

ボストンとロサンゼルススラムにおいてロジスティクスと倉庫ビジネスが集中。

- ・ 地域的集積
- ・ ジャストインタイム配送
- ・ すぐれた顧客サービスと密接なパートナーシップ概念

等の重要性

現在他の場所に存在する立地に敏感な見込みのある産業

~

立地の変更又はアウトソーシングになじみやすいバックオフィス?とサポート機能を有する産業。

e x . クリーニング、ビルメンテナンス、ジャストインタイム配送

11-2-2 地域市場需要

市場としてのスラム

~

小売、金融、人的サービスにおいて不十分な提供しかなされていない。

e x .

ロサンゼルスでのスラムにおける小売の割合

~

スーパーマーケット：35%

百貨店：40%

ホビー/玩具店：50%

市場の巨大性

平均収入は低いが高い人口密度

e x .

- ・ ボストンのスラムでは、他より平均家計収入のレベルは21%低い、エーカー毎の消費力は市の他の地域に匹敵し、郊外のそれより高い
- ・ 市場が若い（移住と高い出生率のため、急速に成長する。）

e x .

Goldblatt Brothers

~

破産後にスラムでの出店に立脚する戦略

破産により全店を閉鎖したが、6つの収益性のある店はスラムに存在。

現金払いの持ち帰り商品に集中して成功。

スラムの特性

既存の製品/サービスのほとんどはホワイトカラー消費者/ビジネスのためデザイン

製品形態、小売コンセプト、エンターテインメント、個人的/ビジネスサービスがスラムの消費者ニーズに適合していない。

e x .

CareFlorida

~

ラテンアメリカ系の消費者へマーケティングを適合させ、HMOビジネスを急速に拡大。

Universal Casket

~

アフリカ系アメリカ人が所有する funeral homes に焦点を絞り急拡大。

(異なる民族的ニーズ)

スラムへの集中戦略

~

Procter & Gamble 等の確立したビジネスに対する明確な競争優位

Global な拡大

全国的 / 世界的に類似のコミュニティをターゲットとする。

e x .

キューバ人による Americas' Food Basket

~

- ・ 地域的需要を満たす製品ミックスの開発
- ・ コミュニティとの関係 セキュリティ問題と従業員の転職を削減
- ・ 商品と金融と提供する全国トップの卸売りととのパートナーシップ

Global な拡大

機会の連鎖

食品、衣類、薬剤、おもちゃ、本、レストラン等の広範な分野におけるテーラーメイドの小売概念 連鎖反応を引き起こす。

新たな種類の製品への需要を創出し、特殊製品の製造者への新たな機会を生み出す。

e x .

民族的嗜好に適合したスーパー

民族食品製造者と販売者への需要増加

全国的トレンドの先駆的指標

スラムでの嗜好と感性

~

多くの側面での鋭利性 しばしば主流になり得る。

e x .

ポピュラーミュージック

食品

結論

スラムの消費者を引き付けるのは、

- ・ 小規模かつ高コストではない
- ・ 最新の技術、マーケティング及びマネジメント技術を取り入れた

専門的にマネジメントされた主要なビジネス

11-2-3 地域的集積との統合

スラム経済発展についての最も刺激的な展望は、近隣地域の集積の利用に存在。

e x .

ボストンのスラム～世界的金融サービスとヘルスケアの集積に隣接

南中央ロサンゼルススラム～巨大なエンタテインメント集積、ロジスティカルサービス及び卸売コンプレックスの集積に隣接

競争的集積へのアクセス能力

～

顕著な特性であり、商業地域への近接という一般的な優位よりも、経済的意味において重要な特性。

2つの潜在的優位

1. 新たなビジネス形成

集積における多様な顧客への近接 在庫、商品及びサポートサービスを提供するビジネスの形成。

e x .

デトロイトにベースをもつメキシコ産業

～

GM、フォード、クライスラー及びアメリカフォルクスワーゲンと関係を結ぶ、最も評価されるヘッドレスト、アームレスト、エアバッグ等の自動車部品の供給者
昨年、スラムに住む1000人を超える従業員と1億ドルを超える収入を得た。

2. 製品/サービスの加工と流通部門での競争力

e x .

ボストンの金融サービスにおける強さ

スラムの内外その他の地域における、スラムのニーズ・・保証付クレジットカード、ファクタリング及び投資信託・・への対応。

e x .

Boston Bank of Commerce (BBOC)

~

多くの非営利機関・・洗練されたマネーマネージャーに委託する規模に達しないため、その基金は低率の普通預金におかれている・・をターゲット。

BBOC

~

金融サービス集積における世界レベルの資産マネージャーとの近接さを利用。顧客から資金を集め、そのマネジメントを近隣の集積における会社に委託。

地域集積との統合は、スラムにおける最も強力かつ維持可能な競争優位。

集積の向上 / 創出に集中 トレーニング、インフラ及び技術における公共 / 民間投資は多くの会社に利益をもたらす。

11-2-4 人的資源

第1の神話

× スラムの住人は働こうとせず、雇用より福祉を選ぶ。

ほとんどのスラムの住人は勤勉で、仕事に熱心。

e x .

ボストン近郊の Dorchester (パンとケーキ製造) は、時給7ドルから8ドル(プラス年金と健康保険の負担)で、約100名の地域従業員を有する。

× 郊外での仕事

× 専門性の要請 (e x . ハイテク会社)

低い熟練労働を必要とする作業に特化

・ 通勤時間の障害

・ スラム住人のスキルレベルにおける障害 (会社のニーズとスラムにおける労働者のプールとの間のミスマッチ)

b u t

長期的に成功する仕事の創造 スキルと賃金レベルを向上させる訓練のきっかけとなる。

第2の神話

× スラムの唯一の企業はドラッグディーラー（違法企業）である。

適法な企業化（主に社会サービスの提供）の現実的可能性。

e x .

ボストンのスラムでは、社会 / 友愛 / 宗教組織とともに、多くの社会サービス提供者が存在。

社会的サービスへの地域的需要及び資金提供機会に応じてきた地域企業家の存在。

これらの才能とエネルギーが収益的ビジネスの設立と富の創造に向けられるようにする。

第3の神話

× スラムで育った熟練の少数民族はそのルーツを捨てた。

優秀なマイノリティマネジャーのプールは、スラムの企業化の潜在力となる。

e x .

毎年約2800ものアフリカ系アメリカ人と1400のラテン系アメリカ人がMBAプログラムを終了する。

11-3 スラムの不利

ビジネスに大きな障害をもたらす。

土地

多くの未使用の不動産 b u t 経済的に使用できない。

- ・ 小さい区画の統合が必要。
- ・ 市、州及び連邦による管理 複雑化

e x .

シカゴ南部の Jeffrey Plaza ショッピングセンターの開発には21の隣接地域を統合するために8年を要した。

- ・ 環境問題の可能性 開発を避ける（ 刑事責任法の存在）

建設コスト

郊外より高い建設コスト

- ・ ロジスティクスコスト及び遅延
- ・ 地域グループとの交渉
- ・ 厳しい規制（ゾーニング規制、建築規制、許可、調査並びに政府が要請する組合契約及びマイノリティ排除）（巨大都市政策及び官僚制の遺産）

e x .

施設の建設、拡大又は改善のため多くの許可および区画承認を得るために、3年から5年かかる。

申請が承認されるかどうか又はいつ規制されるかについての不確かさ 財務戦略の策定を不可能にする。

他のコスト

光熱費、従業員の補償、ヘルスケア、保険、許可その他の費用、不動産その他の租税、OSHA 遵守及び近隣雇用要請等のコストが高い。

e x .

ボストンのスラムでの工場は、従業員の補償で55%、家族医療保険で50%、失業保険で166%、水道で340%、電気料金で67%高い。

福祉、医療扶助その他の社会プログラムに依存する多くの住民
高額な政府支出 法人税の高額化 多くの企業を追い出す

非効率かつ時代遅れの政府当局
強固な官僚主義とユニオン

コストを高める。

安全

第1 財産犯罪

コストの引き上げ

e x .

スラムの店は、常駐警備員、明るい照明及び継続的清掃のため、郊外の店より square foot 当り2ドルよけいにコストがかかる。 20%を超えて全体コストを引き上げる。

第2 従業員及び顧客に対する犯罪

営業時間の制約 / スラムでの営業の大きな障害

インフラ

商品輸送（輸送インフラ）の重要性

地域的集積との結び付き、地域外への商品 / サービスの提供。

従業員のスキル

平均教育レベルの低さ 高度な仕事のスキルの欠如。

他方、低学歴の人への就労機会の低下。

e x .

1970年から1990年にかけて、ボストンでは、高校を卒業していない人による仕事の比率は29%から7%に低下。

主要な北部の都市において、高校を卒業していないアフリカ系アメリカ人の失業率は、1970年の19%から1990年には57%に上昇。

マネジメントスキル

スラム企業のマネジャーはビジネス訓練を欠く。

（スラムに特有なものではなく、小規模なビジネスの特徴）

仕事の経験は有するが経営上の訓練を欠く多くの個人がビジネスをスタートさせる。

一連の問題

戦略的発展、市場セグメンテーション、顧客ニーズの評価、情報技術の導入、プロセスデザイン、コスト管理、財務の確保 / 改革、貸し手 / 政府規制当局との関係、ビジネスプランの作成、従業員訓練等

資本

借入れ / 株主資本へのアクセス

第1 借入れ

貸出金額との関係において取引費用が高い 小規模ビジネスへの貸出しは収益性

がない。

銀行の目的は、預金を誘致し他の収益性の高い商品を販売することにある。

第2 株主資本

スラムの企業家は資金を頼る個人的ネットワークを有さない。

株主資本の組織的源はマイノリティによる会社にとって乏しく、実質的にスラムのビジネス機会を無視している。

態度

最後の障害は、ビジネスに反対する態度。

労働者・地域リーダー・社会活動家

~

ビジネスを搾取的とみなす（スラムにおけるビジネスの過去の遺産）

マネジメントとの間の貧弱な関係

- × 企業を、社会的ニーズを満たす手段と考え、非現実的期待をもつ。
（ex. 運動場の設立、奨学金の創設等）

ビジネスを他の地域に追いやる。

11-4 スラム発展のための役割と責任の変化

スラムの優位に立脚するビジネスの創設と不利の克服は、ビジネス、政府及び非営利組織の関与を要請する。

新たなモデルの焦点は民間部門である。

11-4-1 民間部門の新たな役割

- × 優遇プログラムや慈善に基づくイニシアティブ
競争優位に基づく継続的に存続し得るビジネスの創造。

スラム経済開発

新たなモデル	古いモデル
--------	-------

<p>富の創造</p> <p>民間部門</p> <p>収益性のあるビジネス 地域経済との統合 輸出</p> <p>スキルと経験を有するマイノリティがビジネスを創造する。</p> <p>主役は民間部門。</p> <p>スラムの不利が率直に言及される。</p> <p>政府の役割はビジネス環境の改善。</p>	<p>富の再配分</p> <p>政府と社会サービス組織</p> <p>補助によるビジネス 他の経済からの孤立 地域社会への奉仕</p> <p>スキルと経験を有するマイノリティは社会サービスに従事する</p> <p>特別組織が作られる</p> <p>補助によりスラムの不利はバランスされる。</p> <p>政府はサービス / 資金提供に直接関与。</p>
--	--

スラムにおけるビジネス活動の創造と拡大

会社のスラムへの最大の貢献はビジネスをすること。

スラムには未開発の潜在力が存在。

小売、フランチャイザー及び金融会社は即座に機会を有する。

特に、フランチャイズは、訓練とサポートを提供 スラム企業家にとって魅力的。

商品 / サービスの地域社会への適合

スラム市場のニーズと嗜好の多様性。

e x .

Goldblatt Brothers

~

その商品及び購買計画を顧客の購入習慣に適合。

e x . 秋ではなく冬になってコートをおく。(スラムの客は直接的ニーズを満たすために購入。)

コミュニティ内での関係を作り、地域で雇用する

地域従業員の雇用

- ・ 近隣顧客のロイヤルティの創造
- ・ 製品 / サービスのカスタマイズを助ける
- ・ 安全面へのメリット (コミュニティに接する会社の警備問題は少ない。)

警備についての戦略

広大な複合体 警備についての単位当たりコストは低減。

安全な輸送インフラの創設。

警察との連携。

警備の効率性を増大させコストを分散するための組織。

スラムの会社とのビジネス関係の樹立

合併又は顧客 / 供給者関係に入り、外部の会社はスラム企業を助ける。

双方が利益を得る。

e x .

AB&W Engineering (Dorchester に本拠を置く金属加工業者) は、GE と関係を結ぶ。

GE は、AB&W に、マネジメントアシスタンスとコンピューター化された注文システムを提供し、多くのビジネスを AB&W に紹介。

AB&W は、信頼できるサプライヤーとなった。

慈善ではなく相互利益に基づく関係は維持可能 全ての会社はそれらを開発すべき。

会社の社会サービスへの慈善をビジネス努力に転換する

会社はスラムの社会サービス機関に多額の寄付をする。

b u t

社会サービスの必要性を低減するビジネス関係の樹立に集中する方が効果的。

第1 訓練への影響

× 既存の職業訓練システム。

- ・ 机上のものでビジネス上の要請から切り離される。
- ・ 成長見込のない産業での存在しない仕事のための訓練。

(政府ではなく) 雇用者が、全ての訓練プログラムが適切な基準と職業ニーズに基づくことを確実にすべき。

訓練プログラムは、スラム (ボストンにおけるレストラン、食料サービス / 加工) と近隣

経済（ボストンにおける金融サービス、ヘルスケア）の双方における産業集積の周りに創造され得る。

第2 マネジメントアシスタンスの提供

外部の会社はスラム企業に提供できる多く（能力、ノウハウ、コンタクト）を有する。

マネジメントスキルを向上させるアプローチ：同じ集積の一部（顧客、供給者及び関連ビジネス）であるか専門知識を有する企業との関係強化。

ビジネススクール等の専門的団体によるプログラムの開発。

株主資本投資に向けた正しいモデルの採用

投資会社（ベンチャーキャピタリスト）は、スラム企業への投資可能性を確信すべき。

競争優位の原理に立脚するスラムベースのビジネスは、投資家への妥当なリターンをもたらす。

スラムビジネスについてのキャピタルゲイン / 配当に対する租税免除等のインセンティブ。

11-4-2 政府の新たな役割

× 政府による既存プログラム。

- ・ 仕事の創設 / ビジネス招致のための既存のプログラムは断片的
- ・ 市場の現実ではなく、補助 / 指導に基づく。

経済的イニシアティブにより民間部門をサポート。

× 直接的な関与 / 干渉

好ましい環境の創設

補助は必要なインフラの提供に用い、ビジネスインセンティブを歪めないようにする。

政府が焦点を絞るべき4つのゴール

最大の経済的ニーズがある地域への供給

ビジネス立地としての経済価値の増大

本流（民間部門）を通じての経済開発プログラム / サービスの提供

政府プログラムに組込まれるインセンティブを真の経済パフォーマンスに適合させる

最大の経済的ニーズがある地域への供給

× 政治的理由による資金の散逸。

e x .

輸送インフラ支出は、スラムでなく郊外に向かう。

多くの優遇プログラムはスラムの会社に向かわない。

現在の政府援助プログラムの採用基準は、資源を最も必要な場所に向けるために適切にデザインされていない。

経済的必要性ではなく、人種、民族、性別に基づきサポートされる。

スラムの経済的潜在力を押し上げる投資

e x .

Superfund cleanup dollars は、低失業率の郊外ではなく、高失業率のスラム地域に向かうべき。

犯罪抑止資源は、高犯罪率のスラム地域に向けられるべき。

スラムでの立地及び住民の雇用率が政府援助及び優遇プログラムの基準であるべき。

民間部門の全てのセグメントをスラムの問題解決に協力させる。

ビジネス立地としての経済価値の増大

インディアナポリス規制研究委員会の成功

2年間で、タクシーの独占を廃止し、建築許可プロセスを効率化し、不要な規制を廃止した。

~

多くの改革可能性

土地 / 建物コストの排除

× 継続的賃料補助

v s .

スラムでの立地に経済価値を有さない会社も惹きつける可能性

土地区画の統合、取壊しへの補助、環境改善等

建設規制、許認可の効率化

環境面での政策（浄化後に汚染が見つかった場合の所有者への補償と浄化及び再開発

コストの融資)

目的は、建設に適したサイトの市場価格での提供

輸送及びコミュニケーションインフラ開発

ex .

スラムと商業地域、周辺地域、空港へのアクセス。

本流（民間部門）を通じての経済開発プログラム／サービスの提供

× 非営利組織、公的組織及び特別目的組織への依存

非営利／政府組織は、民間部門がなし得る質の高い訓練、アドバイス及び支援を提供できない。

（ 高コスト・有能な人員／高い報酬の欠如）

（融資）

金融に収益性がなければ金融機関はそれを積極的に開発するインセンティブを持たない。

スラムの貸出しが収益性を有さない理由は、高いデフォルト率ではなく高い取引費用。

情報提供

書面要請及び規制の緩和

取引費用の提供

× 人種、民族、性差に基づく貸出割当 悪いローンを強いる。

銀行に良好なローンに向かわせる。

スラム市場について優越的知識を有するマイノリティ系銀行は、スラム地域における貸出専門家を開発することで競争優位を得る。

（株式投資）

スラムベースのビジネス又はスラム住民を一定比率雇用する会社への株式投資からの
キャピタルゲイン／配当への租税免除。

民間部門の投資を加速。

民間部門の資源は、純粹に収益力を有するビジネスの創造が促進される場合にのみスラム

への投資に引き付けられる。

政府プログラムに組み込まれるインセンティブを真の経済パフォーマンスに適合させる

全ての政府プログラムの目的

~

インセンティブのビジネス原則への適合。

b u t

既存のプログラムはこのテストを満たさない。

e x .

優遇プログラム 会社に市場を保証 モティベーションを鈍らせ、コスト/品質改善を遅らせる プログラムの終了により壊滅的打撃を受ける。

x ビジネスへの直接的補助

区画の統合、安全、環境改善、ビジネス環境の改善するための投資

会社が真の収益性にに基づき決断を行えることが重要。(時の経過により効果が終了しない。)

11-4-3 地域社会組織の新たな役割

4つの原則

強さを認識しその上に創造する

ワークホースとコミュニティの態度を変えるための行動

仕事準備/紹介システムの創造

商業サイトの改良/開発の促進

強さを認識しその上に創造する。

独自の競争優位を認識し、その能力・資源・限界についての現実的評価に基づき経済開発に参加する。

x これまで、地域組織によるビジネスの大多数は失敗

ビジネスアドバイス、貸出し又はオペレートについてのスキル、態度及びインセンティブの欠如

収益ビジネス開発へのファイナンスと援助において、既存の民間部門に劣る。

× コミュニティ企業化（近隣住人に所有される小売/サービスビジネス）に焦点
～
重要な会社開発に適合的でない。

× 役割がコミュニティに存在する地域組織にとっての矛盾
～
・ 質の高い外部の企業家の選択
・ 必要な一時解雇/効率の悪い従業員の解雇
・ サイトのビジネス（社会的利用ではない）への割当
・ 成功した企業家/マネージャーへの大きな報酬
が必要となる。

ワークホースとコミュニティの態度を変えるための行動
～
緊密な知識とスラムへの影響力

- ・ コミュニティとワークホースの態度を変える
- ・ 新たなビジネスに対する潜在的な反対を静めるため住民と連絡

仕事準備/紹介システムの創造
～
従業員の準備、選別及び地域ビジネスへの紹介

スラム居住者の緊急のニーズ
～
コミュニケーション、自己開発及び職場実務を含む訓練。

CBO は地域社会についての緊密な知識を有する

産業との密接な協力の下、このサービスを提供するのに適している。

e x .

Urban League of Eastern Massachusetts の Employment Resource Center
～

- ・ 基礎訓練
- ・ 顧客サービス、インタビュースキル、書面/口頭でのコミュニケーション等の

特定のトピックについての指導
の提供

CBO

~

選別 / 紹介システム

スラムにおける非公式の仕事紹介ネットワーク等の社会的ネットワークの欠如

商業サイトの改良 / 開発の促進

~

不動産における専門性 環境浄化、商業 / 産業資産の開発を促進する触媒としての役割。

e x .

- ・ 警察と交渉しパトロールを増やす
- ・ 廃棄されたビルの浄化、ゴミと廃棄車両の処分への働きかけ
- ・ ビジネスを誘致するキャンペーン

11-5 発達への障害の克服

- x 政府資源への働きかけ
富の創造育成のための戦略

多くの抵抗

b u t

民間部門、政府、地域的組織は全て新たな重要な役割を有する。

ビジネスマン、企業家、投資家：指導的役割

コミュニティ活動家、社会サービス提供者、政府官僚はそれらを支える。

合理的な経済戦略を受け入れ、時代遅れのアプローチによる過大な費用を止めるべきである。