

第2回遠野市進化まちづくり検証委員会

— 議事概要 —

(開催要領)

1 日時 平成22年3月15日(月) 午後1時30分～午後4時10分

2 場所 遠野市役所3階大会議室

3 出席者

(1) 委員

委員長	山田晴義	岩手県立大学名誉教授、宮城大学名誉教授
委員	秋山信勝	秋山会計事務所代表取締役
委員	小野寺純治	岩手大学地域連携推進センター教授
委員	高力美由紀	宮城大学事業構想学部准教授
委員	工藤洋子	株式会社ジョイス監査役会事務局
委員	鈴木高繁	有限会社K・C・S代表取締役

(2) その他

① 第三セクター等

ア 株式会社遠野

鈴木主計 常務取締役

イ 株式会社遠野テレビ

三嶋邦明 専務取締役

ウ 株式会社リンデンバウム遠野

立花功 代表取締役社長

阿部祥智 経理主任

② 遠野市

本田敏秋

市長

(社団法人遠野ふるさと公社理事長)

(株式会社遠野テレビ代表取締役社長)

及川増徳

副市長

(社団法人遠野ふるさと公社監事)

平野智彦

経営企画室長・総務部長

運萬勇

産業振興部長

(社団法人遠野ふるさと公社理事)

菊池武夫

農業活性化本部長

(株式会社リンデンバウム遠野取締役)

佐々木政嗣

環境整備部施設整備担当部長

山尾幸司郎

市民センター所長・教育次長

菊池孝二

特別参与

(社団法人遠野ふるさと公社理事)

菊池文正

経営企画室経営改革担当課長

(議事次第)

- 1 開会
- 2 委員長あいさつ
- 3 出席者報告及び日程説明
- 4 協議
 - (1) 第三セクターの検証について
 - ア 株式会社遠野
 - イ 株式会社遠野テレビ
 - ウ 株式会社リンデンバウム遠野
 - エ 社団法人遠野ふるさと公社
 - (2) その他
- 5 委員長総括
- 6 閉会

(配布資料)

- ・ 法人概要説明資料（株式会社遠野）
- ・ 法人概要説明資料（株式会社遠野テレビ）
- ・ 法人概要説明資料（株式会社リンデンバウム遠野）
- ・ 法人概要説明資料（社団法人遠野ふるさと公社）

(議事概要)

1 開会

○平野経営企画室長

只今から、第2回遠野市進化まちづくり検証委員会を開会させていただきます。
次第によりまして、委員長からご挨拶を頂戴します。

2 委員長あいさつ

○山田委員長

みなさん、こんにちは。第2回遠野市進化まちづくり検証委員会に、委員には出席いただきましてありがとうございます。また、関係の皆様、お忙しいところ、ご対応いただきまして、ありがとうございます。

前回の委員会は、検証の方法、進め方、事業に対する共通認識の場でありました。今回から本格的な検証作業に入ります。どうぞよろしくをお願いします。

先週、あるテレビ番組で遠野のことが紹介されておりました。ここ数年間、遠野はいろいろな意味で全国に発信されており、遠野のまちづくりが広く紹介されておられます。こうしたアドバンテージをより高く活かしていくためにも、遠野のいろいろな組織の見直しを図り、より効率的で効果的なまちづくりに貢献いただく団体として発展いただくことを期待しながら、検証作業を進めたいと思っております。

委員のみなさまも、そういった考え方で一緒に議論して参りたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。簡単ではありますが、開会にあたってご挨拶をさせていただきました。どうぞよろしくをお願いします。

3 出席者報告及び日程説明

○平野経営企画室長

(委員の出席状況について報告)

山田委員長、小野寺委員、高力委員、工藤委員、鈴木委員の5名の出席でございます。

青木委員、秋山委員、蔵原委員は、所用のため本日は欠席となっております。

5名の委員の出席での委員会となっております。

(委員の日程について報告)

本日の日程につきましては、次第のとおり執り行います。

また、協議の進行は、山田委員長にお願いさせていただきます。

4 協議

○平野経営企画室長

早速協議の方に移って参りたいと思います。進行は、山田委員長にお願いします。

(1) 第三セクターの検証について

○山田委員長

それでは協議に入りたいと思います。協議の進め方は、次第に従い、4つの団体について、法人概要説明、委員質問項目の説明、法人側説明の後に質疑・応答のかたちで1団体ずつ進めていきたいと思います。それが終わった後、委員の皆様からご意見をいただき、私の方でまとめていくという流れでいきたいと思います。

必ずしも時間に捕らわれることなく必要な議論を進めていくというかたちでお願いしたいと思います。

ア 株式会社遠野

○山田委員長

それでは、株式会社遠野から進めていきたいと思います。

○菊池文正経営改革担当課長

株式会社遠野の概要を説明いたします。

株式会社遠野は、あえりあ遠野の指定管理者として管理・運営を行っております。

指定管理期間は、平成20年4月1日から平成25年3月31日までの5年間です。

さらに、学校給食センターの調理業務も請け負っております。

資本金は、2億円。市の出資額は50%の1億円となっております。

事業実績は、平成20年度のレストランの利用者数が3万5千人と前年度と比べて約1万1千人の減少。宿泊者数が1万6千人で、前年度と比べて5千人の減少となっております。減少の要因は、平成20年6月に発生した宮城・岩手内陸地震による風評被害と捉えております。なお、平成21年度は、宿泊者数1万7千人、レストラン利用者数2万9千人を見込んでおります。

財務状況は、平成20年度の売上高が4億2,700万円で、経費を差し引いた純損益が500万円の赤字。平成20年度末の累積金は、600万円となっております。

従業員数は、常勤管理職が5名、常勤一般職が33名、臨時・パート職員が43名で、合計81名となっております。

将来ビジョンを定める経営計画は、作成されておられません。また、情報公開については、市による決算状況の公開のほか、問い合わせに応じた開示は行っておりますが、自らの情報

公開は行っておりません。

課題として、次の3点を捉えています。1点目は、経営方針の明確化です。法人自らも経営基盤の安定化を目標に掲げておりますが、現状を把握し、将来見通しを考え、経営を安定化させる上でも、明確な経営方針が必要です。2点目は、幹部職員の養成です。株式会社の経営に大きく関わる幹部社員のポストについては、現在県内の観光事業者の協力をいただき、人材を派遣いただいております。内部登用も視野に入れた要請の取組みが必要と捉えております。3点目は、コスト管理の徹底です。法人は、損益分岐点をおよそ4億8千万円と見込んでいます。しかし、平成19年度は損益分岐点を大幅に超える売上高がありましたが、赤字決算となっております。原因としてはコスト管理、特に人件費が、売上高の伸び率よりも高い伸び率となっております。雇用条件の見直しも大切です。しかし、結果が赤字になるようでは安定した経営とは言えないようです。将来収支を見据えたコスト管理が求められるところです。

課題解決の提案ですが、部門別収支の管理・目標の設定と掲げました。部門別の収支を把握することは、経営戦略或いは将来ビジョンを策定する上で非常に重要です。レストラン部門、宴会部門、宿泊部門など、部門ごとの強み・弱みを分析する必要があります。また、部門ごとの経営戦略に応じた人員の配置、人材の育成を計画的に行うことが、経営基盤の安定化につながるものと考えます。

ここで、事前に質問がございました、あえりあ遠野の利用料と指定管理料の考え方について、ご説明いたします。

指定管理委託料と利用料が主な収入となっております。指定管理者負担金は、施設の利用に係る支払いとご理解いただきたいと思います。あえりあ遠野は、4階から7階までの客室、3階の大浴場、2階の交流ホール、1階のレストラン・厨房も収益性が高い部分であり、この部分につきましては利用料金制で運営しております。

また、イベントや交流事業等で使用する部分は公共性が高いことから、市からの委託によって運営されております。なお、利用料で運営されている部分については、施設利用料相当分として、年間3,464万円を市に納めております。この費用の算定については、建物等の減価償却期間を30年で計算した減価償却費相当分として積算しているものです。

続きまして、各委員から寄せていただきました質問項目の説明に入らせていただきます。

最初に、山田委員長からの質問事項ということで、短期、中期、長期の計画の策定状況について寄せていただきました。また、鈴木委員からは、各第三セクターがどれくらいの出入があるかを寄せていただきました。

ほかにも、前回の委員会で寄せていただいた質問項目として、山田委員長からは、特徴や課題など肌で感じられる資料の提供の趣旨について。小野寺委員からは、市の施策への波及効果、法人の特殊性の資料をという内容。秋山委員からは、減価償却費、退職手当引当金、給与・賞与引当金の状況について。鈴木委員からは、公費支出の財源の充当状況の質問。青木委員からは、指定管理の期間について。工藤委員からは、組織図、損益計算書について。これらの質問項目の回答は、本日委員各位へ配布させていただきます。

なお、食中毒の疑いの事案と、施設改修の件は、後ほど法人側から説明申し上げます。

○山田委員長

続きまして、法人側からの説明をお願いします。

○株式会社遠野鈴木主計常務取締役

株式会社遠野の鈴木でございます。

最初に、あえりあ遠野の建設経過と課題、そのほかの部分について説明いたします。

遠野物語によつての知名度のほか、平成2年の東北自動車道開通、平成4年の東北新幹線

東京駅乗入という状況の中で、遠野市を訪れる人がだいぶ増えてきた現状がありました。数字的に見ますと、平成3年と平成7年との観光客の入込数、宿泊者数を比較してみますと、およそ7%から8%程、市外からのお客さんが多いという状況にありました。

その中で、遠野市の受入体制として、宿泊施設の現状と課題が浮き彫りになり、宿泊者のニーズにきちんとした対応ができていないという部分がありました。例えば、施設面では、バス・トイレ付の個室や体の不自由な方への部屋がないこと。ロビーなどのオープンスペースや会議室など、イベントをする十分なスペースがないこと。収容能力としては、団体が一度に宿泊できる大きな宿泊施設がなかったことが挙げられ、修学旅行やいろいろな団体を取り込めないという状況でした。また、経営管理の問題としては、家内労働的な経営者が多く、積極的な営業戦略がとれなかったという事情がありました。

これらの課題に対して、遠野市はニーズにあった宿泊施設の建設がどうしても必要だという経過のもと、遠野市の交流人口の増加を図ることと、中心市街地の活性化という地域振興の大きな施策の観点から、遠野市が建設をし、その経営は第三セクターということで、約半分を遠野市が出資しています。

平成13年11月のオープンから今年で9年目を迎えます。結果を一言で言えば、遠野市の大きなイメージアップにつながっているとと言えます。数字的に言いますと、平成11年の観光入込数が55万3千人で平成19年には66万2千人と約19.7%増加しています。宿泊についても、平成11年の6万3千人から平成19年の7万5千人と18%程の増加が見られます。これは、あえりあ遠野の建設がすべてではないのですが、増加の一つの要因と言っていると思います。もちろん市内の宿泊業者の方々が、施設を新しくしたり、建てたりなど、全体のキャパが、十数年前の800人くらいだったかと思いますが、今は1,200人くらいにまでなっています。

そのほかに、規模の大きなイベント、団体の取り込みが可能になったことで、ここ8年間でも100人以上の市外のイベント、会議が45件、概算で8,800人くらい受け入れています。修学旅行も、あえりあ遠野の開業当初はあったのですが、今はどちらかと言えば民泊を主にグリーン・ツーリズムに学校が力を入れており、あえりあ遠野の宿泊が最近は無いのもの、昼食休憩などでの受入れをしています。大きなものでは、介護保険の全国サミット、タウンミーティングなどの会議も受け入れています。

それから、地域への波及効果では、約1億2千万円の効果があるのではないかと試算しています。一つは、宿泊者のうち、あえりあ遠野で夕食を摂る方が4割で、残り6割の方は市内へ出て夕食を摂っております。平成20年度決算で言いますと、約1万2千人が市内の飲食店で夕食を摂っており、仮に客単価を3,500円とした場合、4,400万円程の波及効果があると思われます。また、市内の業者からの仕入れも約8,400万円ございますので、こういったものが効果として見えるところございます。

一方課題としては、先程3点挙げられておりましたが、その他にも、収入の確保をするという課題があります。宿泊産業は、外部環境に左右されやすい、経済の動向にも左右されやすいという状況にあります。例で言いますと、平成19年度のNHKの「どんと晴れ」等で、その年の稼働率が対前年比、平成18年は55.7%だったのですが、平成19年には64%まで伸びております。しかし、平成20年度の地震による風評被害で46.8%まで落ち込んでおります。2カ月で約300人の宿泊予約のキャンセルがあり、金額にして約500万円と試算しています。

最低限の収支分益がどのくらいが考えられるのかと言えば、これまでの決算状況から、毎月の売上が3,700万円から3,800万円なければ、収支均衡に追いつかない状況です。この3,800万円を超える月というのが、年間で半分の5月から11月までの期間しかなく、残りの

月が下回ります。より以上の収入の確保、より以上の外からのお客さんの誘客が挙げられると思いますが、あえりあ遠野単体では、この課題は困難であり、遠野市全体として取り組んでいかなければならないと考えております。

それから経営形態の課題もあると思います。第三セクターは、公共事業や民間事業などの従来の手法で解決できない事業を、地域振興策として行政が出資して、施設整備をしたりする手法で取り組まれてきているものと思われます。これは、他の第三セクターもその通りだと思います。しかしながら、いわゆる市民に対しては公共性を確保しなければならない使命もあります。一方では、株式会社ですから利益優先の考え方で、利益を追求していかなければならず、この両者のバランスをいかに取っていくかが大きな課題でありますし、採算を取らなければならないという課題があると思います。

ホテルというのは、そのほとんどが人的サービスで、人件費率も平成 20 年度決算で 57% あります。そういった点では大変ですが、あえりあ遠野ができたことによって、遠野市の情報が発信されていますし、大きなイメージアップになっているというのは、その通りだと思います。

目標管理をしながら、コスト削減に、今以上に取り組んでいくというのが、株式会社遠野のこれからの大きな課題であるというふうに思います。人材の確保も大きな課題であると捉えております。

以上でございます。よろしく申し上げます。

○山田委員長

ありがとうございました。

それでは質疑応答ですが、既に出されている質問について確認したいと思います。

最初に私から出した質問ですが、将来ビジョンが作られているかどうかにつきましては、短期はあるが、中・長期は策定していないという実態でした。

企画開発、商品開発に関する取組みについてですが、宿泊、観光とも一般的な対応をされているということが確認できます。

市民或いは新規参入者、来外者からのニーズ把握をどうしているかという質問について、来外者に関しては、総支配人のアンケートというところに留まっているかと思えます。市民に関しては特にやっていないというお話です。

みやげものやイベントの企画で、関係機関との連携はどうなっているかという質問には、イベント等ではいろいろな団体の申し入れを受けているということであるとか、遠野市芸術文化協会等との連携、或いは遠野市観光協会との連携など行っている。それから市民からの要望にも対応しているとの回答をいただいております。

取締役会の経営力、それから経営参画がどうなっているかという問いがありましたが、こういう組織は、理事会や取締役会の役割と言いますか、経営に対するリーダーシップが大事かと思ひまして、このような質問をさせていただきました。これには、特にしていないとの回答でございました。

従業員の採用をどうされているかの問いは、本当に必要で有能な従業員の確保をするための努力をされているかということをお訊きしたかったのですが、一応面接試験のみであるという回答がされておりました。

利用料についても伺っておりますが、先程の説明でおわかりかと思ひます。

本業以外での地域貢献がどうなのかという問いですが、市民を対象にした料理教室であるとかそういうことをされているとの回答です。やはりこういった施設は、市民に親しまれることが大事ななということで質問させていただきました。また、今後地域社会の貢献に努めたいということも挙げられておりました。

それでは、工藤委員からも質問が出されていましたが、コメントいただければと思います。

○工藤委員

組織図と損益計算書の詳細についての質問でした。これは、中身をもう少し知りたいということをお願いしました。それから委員会で説明願いたい事項としては、平成19年度、平成20年度の食中毒の疑い事案があったとの記述があったのですが、この原因をお聞かせいただきたいと思います。

また、今後の施設の改修、維持修繕について、金額的なものをどう捉えておられるのかをお聞かせください。

○株式会社遠野鈴木常務取締役

食中毒のことですが、平成19年10月に、6グループに症状がでました。この時は、数グループに提供した食事に共通性があるということで、3日間の営業停止処分を受けました。平成21年3月には、1グループに症状がでました。本来、食事の提供は、当日調理をし、一般的には2時間以内に食べていただくことになっております。しかしながら、大勢の方に料理を提供しなければならないときは、事前に調理をして、保冷・冷蔵しておくのが現状であります。保健所からは、提供数に比べて施設のことや、調理の過程について指摘がありました。これら保健所からの改善指摘事項に基づいて、今年2月に市の予算で厨房を改修し、食品の保冷库、製品の保冷库等を整備したところです。

なお、従事する従業員、社員達へも、衛生の管理体制について保健所からの研修を受けて、安全・安心な食事を提供するよう心掛けております。

また、今後のリニューアルに対する経費としましては、約9億2千万円の費用が必要と試算しております。遠野市との協議で、今後進めていかなければいけないと思っております。

○山田委員長

事前に出されました質問は以上のようなのですが、この他のご質問がありましたら、お出しいただきたいと思います。

○鈴木委員

課題として、経営方針の明確化、幹部社員の養成、コスト管理の徹底が挙げられております。その前に気になることは、事業計画の策定については、各セクションの係長若しくは課長さんが案を作成し、上にあげていくことになっているようですが、全体としては、経営はまずまずと思っております。通常、企業があって目標があれば、毎年の計画は前年度までの実績を踏まえて、何をどうしていくかという目標がトップから与えられて、その目標をどうするかを考えて計画を立てた下のグループの人たちが上に持ってくる。そういうことの連続性がないと、実際どんな組織も活性化はしていけないし、個人的な成長も望めない。そういうものが見えない中で、よくこういう数字上の実績を挙げられてきたなと思うのが気になる1つです。

それから、係長、課長さんたちがそれだけの経営計画を作成しているということは、おそらくそれだけ責任があると同時に、権限もかなりものが与えられているのかなと気にかかります。

3つ目は、公益も、企業と同じく利益を出さなければいけない、相反するところがあるにしてもです。これは最初からわかっている事業なのですから、悩みがあることは結構ですが、トップとしてどう整理をして、みんなにそれを諮って、或いは情報発信をして、理解を得てきたかということが見えないことです。

一方、これはいいことですが、レストランで食事をする方と宿泊者数が増えていることについては、総勢が増え、それで人件費比率が変わらないということは、経営のうまいやり方をなされているなと思えました。

根本的には、経営をトップがどう考えて、それを下にどう知らされているのかというのが、今までの説明では見えなかったので、あえて申し上げます。

○山田委員長

ご指摘ということによろしいですか。

○鈴木委員

はい。

○小野寺委員

先程、宿泊客もレストラン利用客も減っており、それは地震による風評被害とありましたが、遠野市の観光客の入込と減少の幅が、どのようになっているのかをお知らせいただきたいことが1点目の質問です。

次に、市からの一般財源が、公共施設の利用分で結構入っておられる。2つ財源があって、1つは収入見合いの負担金的な支払いと、一般会計からの支援が入っていると思うのですが、一般会計からの支払いが暫増しているように見受けられます。やはり企業であれば、その自由度を高くして、企業本来の企画であるとか、公共部門も自らの収入に組み込んでいく努力が必要だと思います。市と会社の考え方について、例えば市では「ここまでしか使って行けない」といった規定がされていて、会社の自主的な運営が限定されているのかどうか2点目の質問です。

○株式会社遠野鈴木常務取締役

1点目の場合ですが、全体との比較まではしていません。

2点目ですが、あえりあ遠野単独で、いろいろなイベントの企画はするのですが、地域の実情として、例えば盛岡と遠野を比較した場合に、盛岡で1万円の商品企画ができたとした場合、遠野では1万円では売れません。もう少し市民向けの料金にしなければいけないということが考えられます。部屋の使用料収入も、公の施設ですから、市民が負担しやすい料金となっています。交流ホールも1時間あたり2,100円ですが、盛岡市内のホテルですと、3万円から4万円くらいかかる。この差は当初からわかっていたことで、当然その前提で進めています、なかなかその辺が思い通りにいかない部分があります。

○小野寺委員

そこに、盛岡と同じ料金体系ではできないからやらないということではなくて、遠野市ならではの創意工夫で、例えばレストランにおいても、低廉な料金で回転数を上げるとか、いろいろな利用方法が考えられると思います。市からの指定管理料が3年間で4,400万円程、一般財源の委託料で入っている訳ですけれども、そこに何らかの縛りがあって動けなくなっているのかどうか確認をしたいのですが。

○株式会社遠野鈴木常務取締役

縛りというよりも、利用の範囲で全くゼロとは言えません。例えば、結婚式の予約が入ったとします。その日に市の大きなイベントが入りバッティングする。その他小さいことでも何度かあります。全体として大きな縛りがあるとは捉えていません。

○高力委員

客室の利用客の割合で、市民の方の利用客と一般の観光客の利用客の割合が、おわかりになれば教えていただきたい。

また、数値的な把握が難しいかもしれないのですが、重要な数字として、リピーターの方々は何割程度いらっしゃるのか、リピーター客と新規顧客との割合をお伺いしたいです。

先程の経営課題で、コスト削減をやっていくというお話だったのですが、人件費比率、こういうサービス業はほとんどが人件費だと思うのですが、あとは原材材料費、管理費になりますが、具体的に、今現在考えていらっしゃる策を教えてください。

○株式会社遠野鈴木常務取締役

リピーターの顧客情報はインプットしていますが、それを分析するまでは至っておりません。割合ですが、直接販売、直接予約は、全体の約57%。代理店、エージェントは、43%です。直接お客さんが申し込む57%のうち、市民向け優待券の割合が33%。直接販売する57%のうち、一般と団体とが約半分。インターネット予約は、約10%という状況になっております。

コスト削減ですが、今一番大きく取組んでいて効果が上がっているのは、料理の原価率です。一時は40%台になったときもありましたが、今は35から38の間で推移しています。これを年間35くらいで推移できればと思っております、それに向かって努力しています。

また、光熱水費も、こまめに消したりすることで、年間200万円から300万円程、当初から比べても大きなコスト削減につながっています。

○鈴木委員

イニシャルコスト、施設の設備費がかかっていない訳です。そこで設定される料金が、例えば遠野外と比較して、同じ料理なら高いのか安いかわからない。平成14年から20年までの収益、当期利益がぎりぎりのようですが、お客様が支払う単価というのが、一般のホテル、レストランと比べて随分安いのでしょうか。そうすると、お客様が受益者になる訳です。そこで、遠野の産物を安くするのも勿論ですが、うまい野菜、うまいものに適正な料金を付けて、お客様の満足度をより上げるような、お客様が「よかった」と言ってくれるのはわかるのですが、それではどれだけよかったのか、例えばあと10%上げて、また来ていただける喜びなのか、そういうところをよく分析をされて、遠野の農家のみなさんが作られるものから、よりうまいものを作っていただいて、その代わり付加価値を上げる。そういう意味の波及効果まで含めてやられるお考えはないのでしょうか。そうしますと、市民からの応援がもっと増してくると思われるのですが。

安くする努力だけでは、市内全体からの理解や応援を、それほど多く得られないのではないかと思います。今ぎりぎり経営されているので、安く設定されているようですが、それで他に負けていないということと、波及効果を考えたときに市内のものを使ってやるのなら、市内の人達がいい思いをし、利用する人はもっと安く、もっとうまく、あるいはもっと楽しく使えるというような経営方針は持たれていらっしゃるのでしょうかをお聞きします。

○株式会社遠野鈴木常務取締役

宿泊料金は、公の施設ですから上限が決まっております。料金設定の価格と現状の施設を見ていただくとわかるのですが、非常に安価な価格になっていることは一目瞭然だと思えます。東京などでは、1人当たり1万2千円などですが、こちらの方では、その値段で設定してもいいかなと思っております。いずれ、条例で上限が定められておりますので、その範囲の中で運用しなければいけません。

料理は、大きな料金の違いはないと思えます。先程のご指摘のとおり課題を抱えて、いろいろな地物を利用してお客さんに提供するという考え方はそうなんですが、具体的などころまで至っておりません。ただし、調理は手作りでやっていると保健所からも評価されています。

○小野寺委員

給食のサービスについて、料金の収入体系は、児童の給食費と一般会計からの補てんとなっておりますが、株式会社遠野として損益計算上、合っているのが1点目の質問です。

2点目は、市にお伺いしますが、一般会計の持ち出しが増えています。今後の見通しと増える原因をどのようにお考えなのでしょうか。

○株式会社遠野鈴木常務取締役

給食センターの調理業務は、利益が出ていると理解していただいてよろしいです。

○菊池経営改革担当課長

公費の支出につきましては、少しずつ増えておりますが、一定のルールのもとに積算しており、実態に即した積算に基づき増えております。

今後の見通しについては、児童生徒の食材などは、若干減る要素があると思います。指定管理委託料につきましては、一定のルールで計算していく場合に、やや増加傾向にあると思っております。

○山田委員長

委員のみなさんのご意見をいただきたいのですが、既に先程の鈴木委員からの質問にはご指摘が含まれており、目標設定を明確に、課題解決のための具体的な対応システムと、それをきちんと打ち出せる経営陣のあり様についてご指摘がありました。

それ以外で、委員のみなさんからご意見をいただければと思います。

○高力委員

問題、課題は多いと思うのですが、3点お話をさせていただきます。

1つは、客室稼働率。宿泊施設ですので、稼働率が一番のポイントになると思われま。平成19年度の64%の数字自体悪いものではないですが、目標の数値と、それが損益分岐との関係において、何割なのかといった稼働率の目標値というものを明確にされるということ。そこが収入源の一つだと思いますので、その数字の明確化とその根拠を明らかにしていただいた方がいいのではないかとということが1点です。

実は、リピーター率は非常に重要な指標であると考えておきまして、新規顧客を持ってくるよりも、はるかにリピーターを獲得する方が、特にも十年続けておられる宿泊施設であれば、非常に有益な手法と思います。まずはリピーターの率がどれくらいなのか、リピーターの方々への販促をどうお考えなのかを、課題、今後の方針、目標の中に是非入れていただきたい。先程の回答の中で、4割くらいの方が市民で6割くらいが市外からの来訪者でないと解釈させていただいたのですが、その6割の観光客のリピーター率がどれくらいなのか。或いは、満足度がどれくらいなのか。やはりその辺を明確にしていけるとよろしいのではないかなということです。

コスト・コントロールですが、原材料費の原価率が35%から38%というのは、決して悪くない数字だと思います。ただし、宴会を含めての原材料費であれば、もう少し下げられる気がします。宴会での食材費とレストランでの食材費の把握ですとか、細かい数値のコントロールがこれからの課題になると思います。もう1つは、人件費コントロールをどう進められるのか。一方では売上を伸ばすことと、もう一方のコスト・コントロールですが、特にも宿泊施設を兼ねた所ですと、いわゆるスライド・コスト・コントロールと言って、閑散期と繁忙期における人件費比率、或いはパート・アルバイトの時間の問題、そのスライドをどう考えていらっしゃるのか。非常に民間的な手法ですが、そういう数値の細かいところの把握が、今後必要になってくるのではないかと考えました。

○小野寺委員

ホテルというサービス業、それに公共施設としての兼ね合いが、非常に気になります。ホテルは客商売ですので、お客様あつての自由な発想、マーケットインの発想でやっていかなければならないものです。一方、公共施設ということで、ホテルとしての自立した考え方が若干希薄ではないかと考えました。

その理由は、先程料金が低廉とのお話がありましたが、インターネットを見ると、7,455円がスタンダードシングルのお値段になっています。旅行会社のホームページでも7,100円。

これは決して北上のホテルと比べても安いものではないです。そういったところを、どうやって遠野のマーケットの中で掴んでいくかが重要であろうと思います。

それから、市が大事なのか、お客様が大事なのか。これは難しい話ですが、もう少しそこは詰めていただいて、企業としてどのように収益を上げていくかが大事だと思います。例えば、株式会社遠野のホームページを探したのですが、見当たらない。やはり株式会社遠野が公共サービスを訴えるのであれば、きちんとそれを前面に出すべきで、単なるあえりあ遠野のホテルとして、他のホテルと同じようなホームページではおかしいと思う。もし、他のホテルと同じ土俵で戦うのであれば、全く同じようなかたちへ持っていかなければならない。そういうところを、しっかりとお考えになった方がいいのではないかと考えております。

○工藤委員

経営計画として載っている数字は、正確には経営計画ではなく事業計画(毎年の売上目標、お客さんの数等)だと思います。

経営計画とは、もっと根本的なもので、株式会社遠野を、現在そして将来どうするのかの方針・ビジョンをもとに作成するものです。それがキチンとしていないと、経営ではなく単なる運営でしかない。第三セクターは、一般的にこの点が一番問題になりやすい。遠野市が望んでいるのは、株式会社遠野があえりあ遠野を経営することによって、遠野市の観光或いは産業を振興し、目指す目標を達成することです。そういう市の目標と株式会社遠野の目標を摺り合わせすることによって、同一のものにしないと、第三セクターは結局日々その運営だけが目標になってしまう。

まずは、ここをきっちり固める必要があると思いました。

それに伴って、取締役会の機能を強化し、役員及び幹部の意思統一を図ることで、社員をリードするリーダーシップを発揮しないと、組織は迷走してしまう。組織体制の説明の中で、事業計画の策定、実行、その他評価は、現場の人たちに任せているように見受けられた。株主や取締役会の関わりがどうも弱い。実際に事業を引っ張っておられるのは、総支配人さんと、給食担当の役員さんなのではないでしょうか。いずれにしろ、誰がリーダーシップをとって、事業評価や改善をしていくのか、その主体を明確にする必要があると思いました。

あと、法人自身及び所管課で書いている問題点がポイントだと思いますので、これをどう解決するのか、詰めていただきたいです。

○鈴木委員

経営の根幹を成す部分がしっかりしていないようです。それは、設立目的に全部出ている訳です。設立目的を達成しようとしたら、絶対にトップダウンである部分が必要です。今までそうして来なくても済んできたということは、遠野市そのものが、ここに対して何を求めて来たのか。要するに、公益のところでは、市民のみなさん或いは利用者のみなさんから「ある程度の評価を得られればいいや。」ではなかったか。遠野市発展の原動力まで持っていこうと、連携と観光の総合産業化を展望するとある訳ですが、そのところは誰も株式会社遠野さんに要求も期待もしていない。要求すればするほど、遠野市の発展の原動力にならないという意識になった時にはじめて設立目的が達成されて行く訳です。そういうところが、なくてやって来られたということは、市からも、大した介入もされない中で、こういう成績で推移されてきたので、多くの人には、あまり不満を持たれずそれなりの評価がされてきたのだと思います。体質としては非常に甘い。現実には、自分の金をそれほど使っていないくて、こういう風にやっているというのは、どうしても体質が甘くなります。トップであれば、再投資のためのお金を貯めるとか、そういうことまで含めて、市と株式会社遠野との関係を詰めていかなければいけない時期を今現在迎えていると思い、改めて申し上げます。

○山田委員長

ありがとうございました。それでは、私の方で簡単にまとめたいと思います。

もう一度、設立目的をきちんと検討し直すべきではないか。これは、法人の方もそうですが、それを依頼している市の方としても、どういう方向を求めているのか。もう一度、再確認していただく必要がある。これが非常に大きなところだと思います。

また、経営の根幹が行われていないのではないか。経営計画や経営ビジョンが、きちんと示されていない。目標設定を明確にするとともに、それに対応するシステムをきちんと組み立てていく必要があるということ。

それから、企業として収益をあげるため、もちろん公共性も踏まえながらではありますが、戦略であるとか取組をきちんと組み立てる必要がある。そのためには、取締役会になると思いますが、経営陣の組織のあり様、考え方、そのノウハウに対して、もう一度見直していく必要があるということが挙げられました。

細部になりますが、リピーターを含め、市民のニーズ、市民団体、来外者といった人達に対するニーズを、しっかりと分析をしていく必要がある。特に満足度の中味であるとか、更にこれを上げていくための戦略に結びつけられるような分析作業をする必要があるとのご指摘もあつたと思います。

もう1つは、食事やお客さんに提供されるものを通して、市内の皆さんの参加を取り付けていくことによって、市民に支えられる会社になっていくのではないかとのご指摘もあつたと思います。

冒頭に申し上げなければいけなかったのですが、法人からもご説明がありましたように、遠野市のまちづくりに大きく貢献していて、観光振興等の受皿として重要な役割を果たしており、更に波及効果も大きいということは、確かに認められます。

以上でよろしいですか。どうもありがとうございました。

イ 株式会社遠野テレビ

○山田委員長

それでは、株式会社遠野テレビについて、行いたいと思います。

○菊池経営改革担当課長

株式会社遠野テレビの概要を説明いたします。

株式会社遠野テレビは、有線放送の管理・運営を行っております。

委託契約によって行われておりますが、契約は単年度毎に更新しております。

資本金は、9千万円。市の出資額は53.7%の5千万円となっております。

事業実績は、ケーブルテレビ、電話等の基本加入は、平成20年度で6,749世帯。全年度より140世帯増加し、加入割合は68.1%となっております。インターネット加入は2,223世帯、前年度より89世帯増加しております。平成21年度の基本加入を6,900世帯、インターネット加入を2,320世帯と見込んでおります。

財務状況は、平成20年度の売上高は2億1,400万円、経費等を差し引いて純損益が1千万円程の黒字。平成20年度末の累積金が3,500万円となっております。

従業員数は、常勤管理職が3名、常勤一般職が10名、臨時・パート職員が2名で、合計15名。このほかに管理職として市職員1名が派遣されております。

将来ビジョンを定める経営計画は、現在その作成作業が進められており、まだ決定まで至っておりません。情報公開については、決算状況を市に報告しているのみで、独自での公開は行っておりません。

課題としては、次の3点を捉えました。1点目は、自主事業の拡大についてです。株式会社遠野テレビの収入の約9割が市からの委託料収入で、残りは個人等から依頼を受けました

映像制作策やコマーシャル制作・放送によるものです。自主事業を拡大し、法人としての組織力、経営力を養い、公共施設の有効活用を図っていただきたいと考えます。2点目は、機材の更新と費用負担の検討についてです。現在使用している機材や設備は10年が経過しています。それぞれ特殊で高価な機材であるため、計画的な更新が求められます。株式会社遠野テレビの業務内容につきましては、市からの委託事業以外に個別の番組制作も行われており、自主事業が増加傾向にあります。施設・備品等の全てを市が負担するのではなく、自主事業の拡大を視野に入れた負担割合の考え方について整理が必要な時期にあると考えております。3点目は、積極的な情報公開についてです。法人の役割や経営状況を積極的に市民に公開していただくことにより、役割の理解と経営の健全化が保たれます。特にも情報を担う事業者でもあり、わかりやすく積極的な情報公開が望まれます。

課題解決ための提案ですが、1点目はサービスの拡大・向上についてです。設立当初は、市の広報機能、テレビ難視聴地域の解消が主な役割でありました。現在は、隣接する住田町の難視聴対策やコマーシャル制作、映像制作サービスなど、市民のサービス基地としての役割が強くなってきております。今後は行政だけに閉ざされた施設としてではなく、法人自らの裁量による情報サービスの拡大・向上に取り組む必要があります。そして、収益性の確保と役割の拡大につなげていただきたいと考えます。2点目は、機材更新計画の策定についてです。10年が経過しており、その間、技術はもとより、市民の認知度、業務内容も大きく成長しております。機材などの費用負担の考え方についての整理が必要と考えます。市と協議を行い、その更新計画の策定を急ぐ必要があります。

ここで、各委員から寄せていただきました質問項目についてです。

最初に、山田委員長からの質問事項ということで、短期、中期、長期の計画の策定状況について寄せていただきました。また、鈴木委員からは、各第三セクターがどれくらいの出入があるかを寄せていただきました。小野寺委員からは、公費支出の財源の充当についてお寄せいただいております。

以上で説明を終わります。

○山田委員長

続きまして、法人側からの説明をお願いします。

○株式会社遠野テレビ三嶋邦明専務取締役

遠野テレビは、自主放送による地域情報の発信をはじめ、テレビ、ラジオの再送信、情報検索、ブロードバンド、音声告知放送、ケーブル電話、気象情報、農業市況情報、在宅健康管理、安否確認など様々な分野で活用しております。また、大地震など災害時にはテレビを通じた災害情報を発信やケーブル電話を通じた情報収集、安否確認など防災ネットワークとしても活用され、現在全世帯の約7割が遠野テレビに加入しております。

株式会社遠野テレビは、自主放送番組を通じて、まちづくりに貢献するという大きな使命があります。自主放送のチャンネルは、行政農業チャンネル、お天気チャンネル、リクエストチャンネル、月曜日から金曜日まで放送している地域のニュースが中心のコミュニティチャンネルなどがあります。行政農業チャンネルは、市の広報や議会放送、市長定例記者懇談会など行政情報中心のチャンネルですけれども、地域のニュースが中心のコミュニティチャンネルでも、市の施策から予算・決算、進捗情報等、頻繁に行政情報が流れます。

このように行政と一体となった情報提供は、民間のケーブルテレビではやりたくてもやれない遠野テレビの大きな特色であります。平成21年4月に実施したアンケート調査では、行政農業チャンネルを、「よく見る」「ときどき見る」を合わせて65%、コミュニティチャンネルは、約80%の加入世帯の方にご覧いただいているという結果を得ております。我がまちなテレビ局、ステージは遠野、主役は市民を基本理念に、毎日の地域ニュース番組に市民をキ

マスターとして起用するなど、市民と作るテレビを常に意識した番組制作を行っております。

また、地デジ対応についても、安心感につながる極め細かいサポートを心掛け、特に高齢者の方々に対して、窓口、電話での相談体制、自宅への訪問などにより不安感の解消に努めております。

以上でございます。

○山田委員長

ありがとうございました。

既に出されている質問とその回答の紹介を簡単にさせていただきます。

短期、中期、長期の時代変化をどのように捉えられているかの問いに対しては、短期に関しては技術的側面で計画を策定している。ただし、長期に関しては計画を策定していない。その理由として技術革新が早いものに対して読みにくいというご回答をいただいております。

市民ニーズ、新規参入者のニーズの把握等の問いに対しては、サービス内容等については、加入者へのアンケート調査を行っているということ。それから、新規参入者に対しては、市の関係課と連携を図りながら把握に努めているということでした。

それから、設備のリニューアルにつきましては、今後の対応を考えているという回答をいただきました。

○小野寺委員

9割程が遠野市からの委託料となっておりますが、収入は一度遠野市が市民の方から受入れて、それを遠野テレビへ委託するということですか。

加入者が増えているようですが、委託料の金額が減っているように見えます。例えば、料金を安くしたのか、それとも遠野テレビさんの独自のお考えなのか、営業努力なのか、その点をお聞かせください。

○山田委員長

それ以外に事前に質問がありませんでしたので、早速今のご回答をお願いします。

○株式会社遠野テレビ三嶋専務取締役

加入金や使用料は、株式会社遠野テレビで徴収して、一旦遠野市へお支払いしています。

加入者が増えておりますが、人件費の削減などで委託料が下がっております。

○小野寺委員

平成23年7月に地デジ化が予定され、デジタルデバインド対策が喫緊の課題となっております。遠野テレビと遠野市とが連携してやらなければいけないことだと思っておりますが、その点に対する何らかの取組みをしておられるのでしょうか。

○株式会社遠野テレビ三嶋専務取締役

地デジ対応につきましては、市と一体となってやっております。今、去年、今年、来年度までに、全ての加入世帯で、地デジが見られるように、計画的な対応をしております。

○小野寺委員

追加での確認ですが、エリアカバーとしては100%。後は本人が加入するのかどうかの判断ということですか。

○株式会社遠野テレビ三嶋専務取締役

はい。

○鈴木委員

自主事業の拡大が課題とされておりますが、どんなところに目を着けられて、また既どのように進められようとしていらっしゃるのでしょうか。

○株式会社遠野テレビ三嶋専務取締役

今のところは市の委託業務を主なものにしていきますので、社員数もその数で配置しており

ます。これからの会社独自の収入の拡大を図る部分ですが、市民サービスとして、株式会社としてもニーズがあれば取り組みたい。これから役員、社員一体となって、どういうかたちで進めばよいか、今、中期計画を立てているところです。

○山田委員長

住民の健康サービスであるとか、高齢者の見守りサービス等のお話がありましたが、これはどの程度実施されていますか。

○株式会社遠野テレビ三嶋専務取締役

これは、遠野市の福祉部門で対応している事業です。

○山田委員長

何世帯だとか、使用頻度だとかのデータはありますか。

○株式会社遠野テレビ三嶋専務取締役

安否確認システムの計画は100世帯ですが、実績は50世帯です。在宅医療システムは、75世帯です。

○山田委員長

市民キャスターは、何人おられるのですか。

○株式会社遠野テレビ三嶋専務取締役

月曜日から金曜日まで、毎日ニュースを放送しておりまして、火、水、木の3日間市民キャスターをお願いしております。今年で9年目になります。これまで58人起用しております。

○山田委員長

遠野テレビへの市民参加は、他に何かありますか。

○株式会社遠野テレビ三嶋専務取締役

保育園、幼稚園の先生方による、園児を紹介する番組があります。市内に県立高校が2つあり、それぞれ独自の番組を持っています。市、県農業普及サブセンター、農協が一体となっている農業活性化本部（通称「AST（アスト）」）でも、週に1度独自で番組を作っています。市民が参加、市民が出る番組づくりを行っております。

○小野寺委員

自主事業の売上が、1,500万円、1,800万円、2,100万円とあるようですが、この中味を教えてくださいいただけますか。

○株式会社遠野テレビ三嶋専務取締役

コマーシャル制作、市の個別事業でのDVD制作、番組制作、あとは工事管理業務などが独自収入の内容です。

○高力委員

マルチメディアの点から、テレビというメディアと、ネットというメディアがわかりやすいと思いますが、連携事業など、例えばオンデマンドも含めて何か考えられているのか。或いは、今やられていることがあれば、教えていただければと思います。

○株式会社遠野テレビ三嶋専務取締役

VOD（ビデオ・オン・デマンド）という部分で、リクエストチャンネルがあります。

このほか、ホームページでは、ストリーミングでニュース番組「きょうの遠野」を、一週遅れですがネット配信をしております。テレビで作った番組を、ネット上でストリーミング配信するなどの連携をしております。

○工藤委員

総合評価として所管課では「市の特別会計との関係を踏まえると、市の施設の管理のあり方や事業用資産、人件費負担について課題がある」としていますが、その部分の説明をお願いします。

○平野智彦総務部長

現在、遠野市と株式会社遠野テレビの関係は、放送事業者が遠野市で、基本的な番組制作が株式会社遠野テレビという役割分担をし、その業務を遠野市が株式会社遠野テレビに委託し、株式会社遠野テレビは、番組制作を受託している関係にあります。従いまして、現在は業務委託の事業者でございますけれども、果たしてこのままでいいのかという問題が残ります。将来的には、放送事業法の絡みもありますが、規制緩和も進んでおりますので、例えば指定管理者制度への移行も数年先には視野に入れながら、できるだけ株式会社遠野テレビの自主性を重んじ、或いは十分発揮できるような体制したいというのが基本的な考えです。

事業用資産や人件費の持ち方ですが、現在の施設は100%市が整備をして、受託者がそれを活用する関係でございますけれども、将来的には事業者が自ら資金調達をするということも、視野に入れなければいけないと思っております。当然、人件費も委託料としてお支払いしておりますが、それについても指定管理者になれば、使用料の中での経営ができ、或いは必要経費が使用料を超える場合の一定のルールを決めておき、お支払いするという関係も視野に検討を進めなければいけないということでございます。

○鈴木委員

各種指標を見ると非常にいいです。資本金、剰余金を見ても、非常に力を持っている。遠野市からの委託料の減額に取り組むのも、利用者を増やすことも、ご自身でやられておられる。それで加入者も増えているのだから、いい訳なのですが、例えば市に資本金を少しずつ返そうとか、或いは委託料を減らそうとか、そういう経営の考えはありますか。

○株式会社遠野テレビ三嶋専務取締役

今の資本金が9,300万円、定期預金が5,100万円。委託料は、市から約2億円を5,000万円ずつ年4回に分けていただいておりますので、残りを運用資金として、流用しています。

○鈴木委員

資金繰りとしてはうまくいっているけれども、ぎりぎりだということですか。

こういう事業で人件費比率が72.3%。確かに設備は市からの貸与で、減価償却費もかからないので、普通の会社に比べれば、経費的には大変有利。その有利さを生かして、これだけの実績を積み上げられたのなら、市に恩返しをすべきではないか。それが設備をご自身でリニューアルされるという考え方に及んでいるのでしょうか。

経営がこれだけうまくいっているときに、市民の皆さんから、還元してという声はないのですか。

○株式会社遠野テレビ三嶋専務取締役

聞こえてきておりません。

○鈴木委員

結構ですよ。

○小野寺委員

遠野市からの財源の繰入について、再度確認をいたします。平成19年度で1億9,300万円あったものが、平成20年度には1億6,700万円まで減じています。データでは、テレビの加入者数もインターネットの利用者数も増えているのですが、この下がった原因をもう一度教えてください。

○株式会社遠野テレビ三嶋専務取締役

補修維持管理費、人件費等が下がりました。

○小野寺委員

ランニングで入ってくる使用料分がどれくらいになるのかということですが、補修維持管理費等の委託料は、どのくらいの割合で下がったのでしょうか。

○株式会社遠野テレビ三嶋専務取締役

補修維持管理費は9割、人件費は約8割5分に下がりました。使用料収入の割合は3億円のうち、8千万円がインターネット分です。

○山田委員長

ご質問は以上でよろしいですか。それではご意見をいただきたいと思います。

○鈴木委員

内容は非常にいい。設備関係のリニューアルも、自力でやっていきたいとある。それから、数字上の決算状態も非常によろしい。専務さん中心の会社として、もう自立・独立してもいいのではないのでしょうか。

市から委託料が来るといっても、実際には自分達でお客様を増やして、それを獲得したものの。それが一旦、市に行って帰ってくるのだから、自分達で営業し、資金を得て、簡単に言えば好きなように運営していく。その中には、市民の皆様の要望や市の要望を今までどおり、或いはそれ以上に取り入れながらであれば、自主事業も枠に縛られることもないですし、経営として面白くなるのではないか。これだけの実績を上げている経営では、社員のみなさんも更に発奮されることと思います。市とも話し合っ、期限を切っ、いい方で自立するような計画を、中期計画の中に、自主事業の拡大、積極的な情報公開という課題を込めて、経営をされると、更に発展なされる。それが遠野市の発展の原動力になり得ると思った次第です。

○高力委員

メディアとしての独自性をどれくらい出していくか。或いは、遠野市がメディアを持っているこの強みをどう生かすか。その兼ね合いがいろいろあるという気がします。市が情報発信の具体的なメディアを持っていることは、市としても非常に強い。もしかしたら、その強みを生かしたいという思いが強くなるのでは。独立することは中立性にも関わってくるので難しい問題ですが、独立してもしなくても、中間領域の中で何ができるか。自主事業と言いますか、市民サービスの拡大をどういうふうに考えられていくのかを遠い目標に置いていかれる方がいいのかなと思います。

今、メディアのあり方としては、双方向性が非常に重要になってくる。市民キャスターの質問が先程あったが、市民の方々を巻き込んだ双方向性のメディア事業をどう推進されるのか、今後の観点だと思います。

もう1つは、ビジュアルコンテンツをお持ちだということは、市としてもアピールになります。独自のビジュアルコンテンツを持っている。それを他の機関とか、市の媒体に生かしていくのか、是非今後も積極的に考えたいと思います。

○鈴木委員

遠野テレビが、遠野市民のためのテレビであると同時に、この文化の発信は、日本を代表しての役目として、世界に向け、そういう位置付けで自主性を持つぐらいの希望と期待を持って臨めば、多くの市民から支援されると思います。

ここまで遠野市が来たのなら、小さな領域で留まっていなくて、世界を相手にする。そして、遠野市を根底から支える役目も、そこで果たせる。そんなことを付け加えて、お願いしたいと思います。

○工藤委員

岩手県でも遠野市の他にケーブルテレビが他の市町村にある。そちらとの連携はどうなっているのかわかりませんが、連携して遠野や岩手を発信する。そっちの方を経営のビジョンとして掲げ、それに向かって計画を立てて、事業計画まで落と込んでやっていけば、すごく夢が広がるのではないかと思います。

○小野寺委員

13名の侍が非常に多様な仕事をやって頑張っておられることがよくわかります。ただ収入の9割が遠野市からでなければ入ってこない。株式会社は営利企業で、公の企業体でもありますが、半分は営利を目的としています。そこを、どうチャレンジしていくのかというところに、どうも制約がある。先程、放送事業者の問題があつて難しいという課題がありましたが、中期的には自ら顧客を獲得してやっていくというかたちに切り替わっていくのが大事だと思います。

先程ホームページを見させていただきました。ストリーミングばかりでなく、ライブカメラでカップ淵だとか、そういう遠野の文化施設を代表する所にライブカメラを置いてやっている。これは第三セクターでなければ、民営でもできるのですが、非常にいいことだと思います。そのところ相俟って、半分くらいは自主事業で、半分くらいは委託でというかたちに切り替わるような計画を是非策定していただきたい。すべて100%民営になれとは言いません。遠野市が抱えている問題、デジタルデバインド対策もありますし、文化を総合的に発信していく独自メディアとしての存在もあると思います。そこについては引き続き頑張りたいです。

一方、市役所職員に準じるような給料体系ではなくて、独自の基準で動いていけるよう、事業の半分くらいは自主事業と言いますか、自分で収入が得られるように是非頑張りたいです。

○山田委員長

それでは、まとめさせていただきます。

委員のみなさんのご意見は、経営状態も非常によく、一方では非常に有利な経営状況の中で経営されておりますので、少し自立の道を探られたらどうかというお話であるとか、或いは、利益の還元を市民の方に、一層高度にできないかというご意見もあったようです。

一方では、市の情報発信機能としても重要な役割を果たされているので、その点を踏まえながら、更にご検討をいただきたいということ。

それから、もう1つ大きな点は、市民サービスに対しても、非常に重要な役割を果たしておりますし、市民参加についても市民キャスター等、いろいろなかたちでの参加が見受けられるので、今後、市民への還元を一層拡大・拡充していただければというのが2点目と思います。

3点目は、自立的経営、自主事業の話に関して、いくつかアドバイスがありました。それを是非踏まえて取り組んでいただきたい。まだ会社としては自立のための、自主事業拡大のための具体的な戦略が見えなかったような気がしますので、それを固めていただきたい。またそれを固める経営スタッフの体制を固めていただきたいと思いました。

遠野テレビにつきましては以上でよろしいでしょうか。

どうもありがとうございました。

ウ 株式会社リンデンバウム遠野

○山田委員長

それでは、株式会社リンデンバウム遠野について、行いたいと思います。

○菊池経営改革担当課長

株式会社リンデンバウム遠野の概要を説明します。

株式会社リンデンバウム遠野は、地域林業の再生と活性化を目指して、素材生産から加工販売までの地域連携システムの一役を担うため、子育て健康住宅などのオリジナル遠野住宅の販売・製造を行っております。

資本金は、4千7百万円。市の出資額は21.3%の1千万円となっております。

事業実績は、平成20年度は地域材の年間使用量が967立方メートル。同社の年間使用木材料のおよそ4割に当たりまして、大型バス50乗りの約10台分に相当します。残りは遠野以外の木材を使用している訳ですが、そのほとんどが国産材となっております。なお、平成21年度の地域材資料量は、1,566立方メートルと見込まれております。

財務状況は、平成20年度の売上高が1億8,100万円で、経費等を差し引いた純損益が1,500万円の赤字。平成20年度末の累積金は1,400万円の赤字となりました。なお、平成21年度は順調な売上高となっております、この損失は解消されると見込まれております。

従業員数は、常勤管理職が3人、常勤一般職が8人の合計11人となっております。

経営計画は既に策定済みで、実施期間は平成20年度から平成26年度までとなっております。情報公開についても、市のホームページで決算情報を公表しているほか、自社ホームページでも公開しております。

課題としては、次の3点を捉えました。1点目は、営業体制の確立についてです。収益性を確保し、安定した経営を行うためには営業力の確保が重要です。法人自らも、営業専任スタッフの確保が課題と捉えております。2点目は、計画的な人材育成についてです。法人自らも技術者の高齢化に対応した人材育成が必要としております。安定した経営を継続していく上で、技術の継承はとても重要です。3点目は、貸倒金の発生防止対策についてです。過去3年間の特別損失金は、契約相手方の倒産等によるものが多く、法人の財務状況を悪化させる大きな要因となっております。情報収集システムを確立し、リスクの回避に努めていきたいと思っております。

課題解決ための提案ですが、1点目は、計画的な人材育成。2点目は、契約締結時前の情報収集の徹底と捉えました。技術者の営業力向上のためのスタッフの育成は、経営基盤の安定化を図る上で、とても重要なことでもあります。さらに営業に関しては、子育て健康住宅などの遠野産材を活用したオリジナル商品を軸とした活動に更に力を入れていく必要があります。また、貸倒防止等については、既に取引先の金融機関との連携を組むなど、既に情報収集の強化に着手しております。今後も継続して情報収集を徹底し、リスク回避に努めていきたいと思っております。

次に各委員から寄せていただきました質問項目について説明申し上げます。

最初に、山田委員長からの質問事項ということで、短期、中期、長期の計画の策定状況について寄せていただきました。また、鈴木委員からは、各第三セクターがどれくらいの出入があるかを寄せていただきました。小野寺委員からの公費支出の財源の充実につきましては、当該法人へは公費の支出がございませんので、該当なしとなります。また、工藤委員からの財務諸表の詳細につきましては、本日資料を配布いたしました。

以上で説明を終わります。

○山田委員長

それでは、法人側からの説明をお願いします。

○株式会社リンデンバウム遠野立花功代表取締役社長

株式会社リンデンバウム遠野の設立の経過を説明いたします。当社は平成2年に設立いたしました。昭和60年当時、旧建設省が関わって旧遠野市が策定いたしましたホープ計画というのがありまして、私もその計画に携わりまして、住宅部会のチーフを任された関係から、この世界に入ってしまった。住宅部会を担当し、その中でいろいろ話し合われたことは、住宅投資を、地域経済に波及させるには、どのような住宅造りを作ればよいか。当時造られていた住宅を調査すると、新建材を多用した住宅が多く、昔は地域にある材料、例えば茅葺住宅は裏の山から木を切ってきて、河原にある茅を刈ってきて、そして地域の人たちが結い

取りで屋根を造るとか。いろいろな話し合いをしたのですが、経済面で住宅を考えれば、土産土法で作る事が一番地域に金が残るのではないかと。新建材を使えば、建材メーカーに全部その金が行ってしまう訳ですから、それを地域に残すためには、やはり地域の木材をいっぱい使い、地域の木材をいっぱい使うことで、大工さんの手間がかかりますが、そのことで地域に金が残る事や、本物の住宅を造ることで地域経済に貢献できないかというような話し合いを1年間かけてやりました。それが、きっかけで遠野市の面積の約85%が山林ですから、山の木の付加価値をいかに高めるかという議論を、建築士会員を中心に役所の職員から一般市民の人たちを含めて、議論を重ねたのが土産土法による家造りです。

次に、リンデンバウムの事業計画は当時バブル崩壊か、その直前の頃で、東京の方は、すごく大工さんが足りないという状況がありました。そこで、遠野で構造材を加工して、東京の工務店さんにそれをお届けし、大工さんも遠野から行って、上棟式までやって帰ってくる。引き続き、東京の工務店さんが造作工事に入る、遠野の大工と東京の大工による連携作業による、産直住宅が1つ目の事業。

2つ目の事業は。現在、会社の売上の大きな要素を占めているのが外構部材ですが、当時、新日鉄釜石製鉄所が高炉を閉鎖するということがありました。余剰人員をいろいろな所に配置していたのですが、その最後の年の頃、私と市の職員とで新日鉄さんに、木材に防腐剤を注入して腐らない木を造る事業をやらないかという話を持ち込んだ経緯があります。設計や加工は遠野でやるので、新日鉄さんには防腐薬液注入をやって欲しいということをご提案しました。その提案に乗って頂き、出資も引き受けて頂きました。

3つ目の事業は、土産土法による家造り「遠野住宅」の開発、販売の3本柱で事業計画を作りました。一番メインに考えていた東京の工務店さんが、我々と情報交換していらしたので、何とかかなりそうだったのです。一番の問題は防腐剤の注入。当時コンクリートから木にということで、当事、岩手県ではその様な事業をしている会社が無かったので、防腐剤を注入した腐らない木を作れば、木の普及が図れるのではないということでしたが、そういう実績が遠野になかったものですから、本当に売れる自信はなかったのです。私も、当時、新日鉄の方と営業で毎日全国を駆け巡りました。

事業計画には不安定な部分もあった訳ですが、会社設立に関わった市役所の職員から、市が出資するという話もありまして。一番の出資者は東京の東陶商品を取り扱う商社で1千2百万。遠野市が1千万円。産直住宅を引き受ける工務店が8百万円。市内の関連業者、新日鉄さん、県内銀行3社、市内建設業者など約50社から出資を仰いだ訳です。当時から第三セクターのイメージがあったのですが、本来言われている第三セクターではなく、営業では遠野市の第三セクターと言いつつも、市内では第三セクター的な会社ということで、資本金を市から仰ぎました。

当社のモットーは木の復権ということで、住まいに環境に地域産業に、現在まで20年間やって参りました。総売上が約70億円。出資配当が20年間で52%しか配当できていません。

それから、当社の総会資料で提示しているリンデンバウムの木という資料の中で、過去20年間の当社の売上実績70億円の内、地域材が14億円の木材に、56億円の付加価値を高めた結果、70億円ということを表しております。木材を買った金額、市内に外注した金額だとか、会社の人件費とか、そういったもので当社の第三セクター的な使命を果たしてきたと考えております。

○山田委員長

それでは、次の質問の方に参りたいと思います。まずは、事前に出させていただきました私の質問から、簡単に解説をさせていただきたいと思います。

短期、中期、長期の時代変化をどう読むかにつきましては、読みはされておられますが、

この読みから、どう計画をするかという答えがなかった気がします。

森林林業、住宅産業に関わる関連企業・機関との連携はどのようにされているかという問いにつきましては、遠野市内での関係は書かれているのですが、林業が非常に厳しい中で、できれば都市とのチャンネルづくりであるとか、それを契機に商品開発にどう結び付けようとされているのか、そこを伺いたかったというのが、この質問の本音でありました。その部分の記載がなったように思われます。

森林林業、住宅事情に関して、或いは地域政策に関して、どのような体制をお持ちなのかという問いですが、これにはこれからも住宅を中心にというお答えでした。住宅を取り巻く環境も難しいものがあります。木を使ったものに関する業態変化のようなことをお考えになっているのかどうかを伺いたかったのがこの質問でした。

また、先程は山の付加価値を高めるというお話がありましたけど、今の時代を踏まえて森林を活かす、そのための戦略をどのようにお持ちなのかを伺おうとしたものです。住宅に関わる技術的などころは、よくお書きいただいているのですが、森林を活かす視点がないような印象を受けました。

時代変化、或いは将来への業態変化をもしお考えだとすれば、そういう視点をもった経営者とか管理的社員の構成をどうお考えかとの質問には、現在の体制について書かれていたようです。従業員の採用方法ですが、山から消費地までを結ぶ事業として、そういった視点をお持ちの方を採用されようとしているのかをお伺いしたかったのです。会社の基本的な考えと重なってないので、すれ違いの質問と回答になったのかもしれませんが。

以上が私から出せていただいていたものです。

○工藤委員

私の方からの質問は、社外取締役6名と、顧問、相談役がそれぞれいらっしゃるのですが、その業務内容と報酬額を教えてくださいというお願いでした。

○株式会社リンデンバウム遠野立花代表取締役社長

社外取締役、相談役、顧問ですが、当初から我々の取締役は、出資を仰いだのは市内の建設業者と言いましたが、どちらかといえば、現在は、加工を木工団地内に発注しているが、当時はなかったので、加工とか施行が出来る工務店の社長さんや木材屋さんが主に入っております。現在は様変わりしまして、筆頭株主の社長が2代に渡り亡くなり、当社の経営形態も変りまして、取締役の人数も少なくなっております。取締役、社外取締役としての機能を果たしていますかとの点については、常勤役員による運営となっている。新日鉄釜石製鉄所からも取締役として入っていただいていたのですが、新日鉄の方針として、取締役を出す以上は経営に深く関わりを持たないと責任を持たないということで、1年に1回の取締役会に派遣するだけでは取締役を派遣できないと引き上げています。今期から、遠野市から農業活性化本部長が木工団地との情報交換を密にする意味で参加して頂いております。取締役会は決算前後に集中しており特に集まって意見を交わすということもありません。

顧問ですが、東京の設計事務所に、ホープ計画の時から関わっていただいている先生がおりまして、首都圏での住宅関連の仕事は、殆ど、顧問の設計事務所の紹介で受注しております。市内の設計事務所さんは、木工団地の製品開発とか、子育て住宅とか大断面集成材による住宅開発等で意見を出してもらうために顧問、相談役として協力を頂いている。

○株式会社リンデンバウム遠野阿部主任

報酬の総額に関して、取締役在任者に対しては、1,114万500円が昨年度中の支払総額となっております。非常勤の取締役に関しては、だいたい1名当たり年間6万円お支払いしております。顧問及び相談役は無報酬としています。

社外取締役に外部の方の視点を取り入れる必要があるといった観点からの質問の趣旨でし

たら、業種の特徴上、専門知識のある方に就いてもらうといった観点が強うございます。それ以外の部分、外部観点を持った方にお就きいただく機会もないということで、現状は、関係する会社の方々をお願いしているといった状態でございます。

○山田委員長

事前に出された質問につきましては以上ですが、委員の皆様からご質問をいただきたいと思えます。

○小野寺委員

平成20年度の売上で、特に地域材がかなり大幅に落ち込んでいて、平成21年度はかなりV字回復のかたちになっているようです。地域材のほかに、国産材を全部で使っていて、この国産材の内、地域材だけが落ちたのか、全体でどの程度なのか。なぜ21年度がV字回復になったと思われるのか。もう少し詳しく教えていただきたいのです。

○株式会社リンデンバウム遠野立花代表取締役社長

例えば、外構部材は16期から19期までは右肩下がりで、外構部材を1年毎に見てみると、公共事業の圧縮に伴って下がってきたものです。平成17年をピークに下がりました。一方、住宅建築は、平成17年、18年、19年と上がりました。それは東京都東村山で大きなプロジェクトがあり、3年計画で住宅部材を納める事業があったものですから、これでカバーし、相対的な売上が何とか平均になっていた。その住宅事業が平成19年で終わり、平成20年はがたっと落ちたことと。東京都東村山プロジェクトの初年度に団地内製材所がトラブルを起こし現場に多大な迷惑を掛けたことがあり地域外からも材料を仕入れたため地域材の割合が減りました。特に東村山プロジェクトは大量の木材を使用するため割合が大きく現れた。又、20年度は総体的な売上也対前年比約40%も落ちているため地域材も大幅に落ち込んだ、21年度がV字回復したのは地域内での住宅事業が増えたのと対前年比約140%の売上増となったためと思えます。

平成19年度には売上が落ちることは予測していたので、遠野市からも協力をいただいて、東京東村山のシステムを利用して、岩手県内で住宅を木工団地から出そうと、いろいろ企画をしたのですが、軌道に乗るまで約1年半程かかってしまい、それが、20年度末から21年度にかけて若干貢献し、V字回復の要因にもなったと考えています。

○株式会社リンデンバウム遠野阿部主任

第19期、平成20年度が、一番事業が底だった。資料の表ではV字回復に見えるのですが、今年度は今まで消化しきれなかった部分が計上できた分。去年は工事に取り掛かれなかったけれども、今年になってようやく今まで播いた種の芽が出てきた。それで工事の実績が上がってきているという結果になっております。

事業をやっておりますと、工事が増えてくれば、使う産材も増えてくるという結果につながっている。地域産材の定義は、遠野産材という括りで行っております。今は、岩手県産材とか、産地に関する指定がある工事が多いので、一概に地域産材の使用が落ちているから外国産材、あるいは地域外材を増やしているという訳ではございません。消費者視点に立った場合、お客様の方から、どこの産材を使いたいとか、或いは価格面での要望が出てきたときに、顧客に対してベストプライスで返すという事業上の消費者利益を叶える必要性があり、一概に全部地域産材に持っていけるかといえ、必ずしもそうはいえない部分も出てこようかと思えます。

○小野寺委員

V字回復という言葉を使いましたけれども、平成21年度にV字回復の牽引となったものは、子育て支援住宅と捉えてよろしいのでしょうか。

それからもう一つ。市内工務店との競合は。子育て支援住宅がもし市内中心にやられれば、

おそらく工務店と競合すると思いますが、その点について簡単で結構ですので教えてください。

○株式会社リンデンバウム遠野立花代表取締役社長

当初は大工さんも工場も持たない、全部市外に行って仕事を持ってきて外注するというシステムだったのですが、事情が変りまして、木工団地に会社を移転しまして工場の運営をしております。前にやっていた工場の負債を引き続き払う立場になって、現在支払っておりますが、直接工事をやって、工場を稼働させないと、その支払い原資が出てこない訳です。そういった意味で直営的な仕事も市内でやっていけないといけません。もともと建設業ということでやっています。できるだけ地域では工事をやらないという事が第三セクター的な会社ということで、守ってきたのですが、今となれば、工場の使用料を払うために、直営工事をやるというように決めてやっていますので、競合することは出てくると思います。

V字回復の要因は、子育て支援住宅ではなくて、外構部材。外構部材の営業が県のOBの方と出来高の営業の方と2人おりまして、仕事を追いかけていました大きな工事が2件程、とれるかどうかわからなかったのが、事業計画には載せられないのですけれども、それが両方とも取れたということで、その金額が大きかった。

○小野寺委員

そうしますと、それはテンポラリーなものであって、これから平成22年度以降も、それが取れるかどうかわからないということでしょうか。

○株式会社リンデンバウム遠野立花代表取締役社長

そういった可能性はあります。

○鈴木委員

平成20年から平成26年までの計画を立てましたとありましたが、その平成26年の姿というのは、住宅と外構部材、或いはその他含めて、どのような割合で、或いは絶対額が今の規模に比べてどれくらい伸びる経営計画を持たれているのでしょうか。

○株式会社リンデンバウム遠野立花代表取締役社長

公共事業依存度がどうしても高い会社ですが、公共事業がどんどん減らされている。それでも、木材に関しては、今後いろいろな所で使われるだろうという気がしています。

公共事業が減少した分、民需と言いますか民間に転換しなくてははいけない。民間に転換するためには、やはり住宅が一つの柱になります。我々も遠野住宅など、いろいろなものを作っていき使命を持っている訳ですから、やはり本腰を入れて民間住宅の開拓をしていきたいということで、子育て健康住宅、企画型住宅、今、木工団地から出している遠野ウォールといった3階建の集材材を使ったパネル工法とか、そういったものも開発しながら、木工団地の中の企業、組合と一緒に当社の商品として開発をして、民と官は将来的には五分五分ぐらいへもっていきたい。できれば民でいければ最高にいい訳ですが、どうしても20年間やってきた実績もありますし、今年度は改修で大きな仕事が出てきた訳ですし、メンテもやっていかなければならないのです。

○鈴木委員

そこで2つ心配をしています。1つは、69億円で域内61%として42億円もの波及効果をもたらされている。これが平成26年度に向けて5対5だと、規模が大きくなっていくと思うのです。そこで、市内の業者との調和をどうされるのかが心配な点。

そうであればあるほど、課題というのは、営業もそうでしょうけど、今の世の中、これから先のことを考えたエコ或いはグリーンだと考えたとき、住宅、遠野の子育て健康住宅は、そういう点でも素晴らしいんだといった開発をしないと、実際には会社がこうやってきたことと、これでいけるというのが願っても望めないのではないかと。実は遠野型住宅の新しい

観点での開発が、御社にとって最大の課題ではないかと思えます。それに対して、課題が営業体制の確立とありましたから、もしかすれば外構部材ではそうなのかもしれませんが、もっともっと品物の開発体制に必要な人材を入れなければいけないとか、投資をしなければならぬと思えますが、その点社長さんいかがお考えですか。

○株式会社リンデンバウム遠野立花代表取締役社長

おっしゃる通り、子育て健康住宅、遠野住宅は、今まであった技術をそのまま継承していくだけの話なのです。遠野ウォールは大断面集成材を1階から3階までの壁を通して使うパネルです。工法から全く新たな開発になります、これは遠野市とか国土交通省から木工団地の組合が補助金を頂き耐火性能試験とか、許容応力度試験と言う性能試験をしており、ものすごく強度が強いです。耐震性もありますし、それが間伐材でできる。間伐材と言えば、樹齢の若い木を使うわけですから、どちらかと言えば粗悪品みたいに感じると思いますが、それを張り合わせるとものすごい強度が増す。難点は製造コストが高いことと、構造計算が簡単に出来ないこと。それを平成21年度当社が県の補助事業を使いまして、東京大学の先生の指導のもと構造計算ソフトの開発をしております。設計業者も、審査する行政側も共通のソフトがあればわかるということで、産学官で構造計算ソフトの開発を進めております。

狭所に3階建の強度の強い建物ができるような開発を進めております。

○鈴木委員

世界から見たときに、これはパテントを取られて、いろいろな国の、いろいろな木材資源で、間伐材と同じような用途で有効に生かしていないということがたくさんある訳です。これは、そういう影響力を持てる訳ですか。

○株式会社リンデンバウム遠野立花代表取締役社長

我々もどうしてもパテントに縛られるものですから、先生方とも相談して、パテントを取りたいと思ったのですが、木造建築では無理じゃないのということでした。しかし、現実には遠野市営住宅でも2階建てですが市内で建てていますし、市内の同じ設計事務所が数年前県営アパートに同じ工法で設計し建築した物件を、東京の設計会社から、パテント侵害で訴えられたことがありました。内容を見たら、似てはいるのですが、全然違うので、遠野の設計事務所も公式に反論したなら、その後は何も無いとの事です。我々は良心的に、人がいいのかもしれないのですが、パテントで縛るものではないじゃないかと、先生とか、いろいろな考えを聞いてパテントの申請は見送りましたが、逆に訴えられまして、やっぱり今は、思案をしています。

未利用材の需要に関してはものすごい影響力があると思えます。

○鈴木委員

少し技術的な質問ですが、これにもうひとつ加えてあれば。抗菌の効果はあるのですか。

○株式会社リンデンバウム遠野立花代表取締役社長

抗菌はないのですが、断熱とか遮音は、実験しています。断熱は今月末にかけて断熱性能を調べます。遮音は長屋、共同住宅の間仕切壁に利用出来ればおもしろいと考えましたが、比重が軽いため遮音効果は実験の結果、殆んど見込めない事がわかり、そこを何とか解決しようということで思案中です。

○山田委員長

時間となりました。回答は次回までにまとめていただくこととして、残りの質問を出していただき、今日は終わりにしたいと思います。

○高力委員

外構と建築の売上があると思うのですが、その中で市と県と東京（関東）、それ以外の割合がどれくらいかということと、今後どこに向けて売っていくのか。何を売っていきたいのか

を是非次回お聞かせいただきたいと思います。経営戦略の商品とチャンネル、販売先、この3点を詳しくお伺いできればと思います。

○工藤委員

損益計算書の売上原価の原価率が非常に高いのですが、これはどうしようもないことでしょうか。

営業への関心が非常に強いのだらうと思いますが、それ以外の経営上の問題が出てきていると思います。1つは、木工団地の運営。会社の負債を引き受けていることで、貸し倒れの発生リスクが大きいです。この点、経営上の問題に関して、管理体制と言いますか、次回お聞かせいただきたいと思います。

○山田委員長

木工団地に入られたと伺いましたが、木工団地も趣旨に沿って多様な業種が一つになることがうまくできずにいると伺っております。株式会社リンデンバウム遠野さんが、多様な業種をつなぎ合わせる役として非常に重要ではないかと思うのですが、木工団地におけるこれからのポジション或いは役割を、株式会社リンデンバウム遠野として、或いは市として何かお考えでないか伺えればと思います。

それからもう1つは、今は住宅に特化されていますけれども、株式会社リンデンバウム遠野の設立経緯は、どちらかと言えば山から消費地を結ぶ、山の付加価値を高めるところにある訳ですが、そういった視点から例えば、森林ツーリズムでありますとか、そういったものに対して、何か関わりを持とうとする構想がないか、次回伺いたいと思います。

○山田委員長

時間になりましたので、大変恐縮ですが、この続きを次回させていただきたいと思います。私の方からは以上です。

○平野経営企画室長

ありがとうございました。

(2) その他

○平野経営企画室長

次回からの協議のかたちにつきましては、委員長とも相談の上、(株)リンデンバウム遠野についての質問事項、またこれに対する回答、委員長からのコメントは、次回引き続きお願いします。次回3月25日は、リンデンバウム遠野のほか、今日予定しておりました(社)遠野ふるさと公社、それに次回予定の(社)遠野市畜産振興公社、(株)遠野アドホック、(社)宮守わさびバイオテクノロジー公社の順に検証をお願いします。

○山田委員長

今日の総括は、それぞれ団体へお話ししたものでいかがでしょうか。

なお、第三セクターの総括は、各団体の検証がひととおり終った段階で、総括させていただきたいと思います。

追加の質問は、事前にお出しいただければと思います。

○菊池経営改革担当課長

質問事項は、事前にもメール等でお出しいただきますようお願いいたします。

5 閉会

○平野経営企画室長

次回、第3回遠野市進化まちづくり検証委員会は、3月25日(木)を予定しております。これをもちまして、第2回進化まちづくり検証委員会を閉会といたします。

大変ありがとうございました。