

## 第3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25日(木)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	青木稔	武蔵野市事務事業見直し推進担当部長
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

イ 社団法人遠野ふるさと公社

菊池孝二 常務理事

菊池美之 事務局長

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)

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)

菊池孝二 特別参与

(社団法人遠野ふるさと公社常務理事)

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 株式会社リンデンバウム遠野
    - イ 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**

○平野智彦経営企画室長

只今から、第3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、山田委員長からご挨拶を頂戴します。

**2 委員長あいさつ**

○山田晴義委員長

年度末の大変お忙しいところ、この委員会にご出席いただき、ありがとうございます。  
前回は、株式会社遠野、株式会社遠野テレビの検証を行いました。いずれの法人も、これまでの経営は十分評価ができ、なお一層経営力を高めていただき、進化できる組織にしていきたい内容でした。

また、株式会社リンデンバウム遠野につきましては、事務局と法人側からの説明と質問のやりとりをしていただきました。今日は、委員の皆さんからの質問を踏まえ、ご意見をいただくところからのスタートになります。

前回の委員会の様子を伺っていますと、第三セクターの経営力を一層高めて、遠野のまちづくりに貢献していただきたいという期待が込められていると感じました。この感覚は、関係の皆様、それから市民の皆様にも共有されていただけのものと思っております。

そのためにも客観的で厳しい視点で臨まなければいけません、一方では前向きで創造的な検証作業を進めたいと思います。どうぞ、よろしく願いいたします。

**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)

次に、本日の出席委員の紹介でございます。

山田委員長、青木委員、秋山委員、小野寺委員、高力委員、工藤委員、鈴木委員の7名の出席でございます。なお、倉原委員は所要のため欠席でございます。従いまして委員8名中7名の出席となっております。

(委員の日程について報告)

続いて、日程説明でございます。

本日の日程につきましては、次第により進めさせていただきます。

協議の進行は、山田委員長にお願いします。

#### 4 協議

##### ○平野経営企画室長

引き続き協議に移ります。山田委員長の進行で進めていただきたいと思います。よろしくをお願いします。

##### (1) 第三セクターの検証について

##### ○山田委員長

それでは早速、第三セクターの検証に入ります。

##### ア 株式会社リンデンバウム遠野 (前回からの続き)

##### ○山田委員長

前回は、株式会社リンデンバウム遠野で、質問のやり取りをさせていただいた訳ですが、どのような質問が出されたか確認したいと思います。

私からは短期、中期、長期のビジョンや計画の策定状況について、或いは森林・木材に関わる関連機関との連携はどうされているか。森林・木材、住宅事情の対策に関わる職員の存在等について伺っております。それから昨今の社会経済情勢を踏まえた事業革新に対する考え方であるとか、時代に即した商品開発・消費者開拓に対する実施状況、経営責任の体制などいくつか事前の質問として出させていただいて、回答いただいております。

高力委員からの質問は、外構部材や建築等の費用での市内、県内、首都圏の内訳についてでした。また、収益性の確保を図る上で、どこに向けて販売を行おうとしているのかという経営戦略に関わるご質問も、前回の会議でご回答いただいたものに加えるものがありましたら、後で回答をいただきたいと思います。

工藤委員からは、損益計算書に関わるご質問が出ております。また、営業力確保以外にも経営上の問題があるのではないかとのご質問もいただいております。

私からは、木工団地内での役割をもう少し考えられないかという質問と、リンデンバウム遠野が住宅以外で山と消費地を結び付ける役割を担うお考えがないのかという質問を出させていただきました。

それでは、リンデンバウム遠野さんに、各委員からの質問に対して回答をお願いします。

##### ○株式会社リンデンバウム遠野 立花功代表取締役社長

最初に、高力委員からの質問は、会社で毎年度決算期に作成している円グラフで表してありますとおり、市内11%、岩手県内59%、岩手県外30%の比率での売上となっております。

2番目は、収益性を図る上で、今後どこに向けて販売するのかといったご質問でございますが、当社は約20年間事業を継続してきたところですが、新たにどこかの売り先を確保するという事は特に考えておりません。しかし、外構部材に関しては、河川、公園、道路に木材がふんだんに使われている訳です。世の中でも「木材使うように」と叫ばれており、今後とも減っていくことはないだろうということです。また岩手県内で我々と同じ業種も少ないですから、外構部材を「コンクリートから木へ」ということで、20年間の経験を生かしてや

っていきたいと考えています。

営業方法やそれらのチャネルですが、当社の売上の7割から8割が外構部材で、営業体制は専務を筆頭に営業職員を外部委託で2人配置しています。それをサポートする職員も、デザイン担当、設計担当、見積り担当を配置しています。営業先は公共土木工事が主ですから、役所、土木コンサル、土木資材商社に対して、ダイレクトメール、直接訪問などの営業展開をしております。それから、岩手県、宮城県には、再生資源利用認定として約30種類の商品を提案し、その設計、売込みを展開しています。

また、ゼネコンへの直接販売ではなく、ほとんど商社経由で販売しております。直接販売では、我々の調査能力では与信管理が難しいため、ほとんど商社経由での供給としています。

次に住宅の営業品目ですが、木の香る家、岩手型住宅、スーパー遠野ウォール、特に、東村山プロジェクトで採用していただいた木の香る家は、高耐久性の住宅を作る工法の真壁工法が、首都圏では人気が結構あり、遠野産材をふんだんに使っており、木の香りがしている大変評判がよいので、首都圏での販売を強化したいと考えております。

東京での事業が平成20年度に終わり、次に何をやるかということで、工法は変わってきていますが同じようなしくみで、岩手県内の工務店さんをターゲットに営業を主にやるということ。もう1つは、子育て住宅として、遠野市では市営住宅等で地域への啓蒙のために協力いただき、また、市内の方が規格型子育て健康住宅を建てた場合1棟当たり30万円の補助金を出していただきながら、我々も規格型として安く、坪単価40万円をメドに、30坪くらいで供給してアパートに入る程度の月々の支払いで住宅が持てるものを提案しています。

3番目は、スーパー遠野ウォールの大断面集成材を使った3階建の住宅を、去年は盛岡に1棟建てました。間伐材をふんだんに使っても強度がものすごくあります。未利用間伐材を使っても、強度が強く、耐水性、耐火性もある住宅ですが、これは構造計算が難しく、そのため工事資金も余計かかります。そこで林野庁の補助事業を受けて構造計算ソフトを開発し、建設会社、設計事務所、構造計算を審査する役所側も共通ソフトで審査、設計ができるとなれば、この様な建物を売っていただけるのではないかと思います。今年も、盛岡で2階建てのスーパー遠野ウォールを使った住宅を建てる予定でございます。

これとは別に、木製準不燃材の材料を販売している訳ですが、薬品メーカーの指定工場を受けまして、いわゆる不燃天然木材、準不燃天然木材を、公共事業向けの特殊建築物でないあまり使われないのですが、関東から北海道までを我々のエリアとして販売しております。

工藤委員からのご質問です。平成21年3月末の売上原価報告書の内容の説明してくださいとありました。平成18年、平成19年の決算書と平成20年度の決算書の中味が、営業形態が変わったためにずれていることを指していると思い、その経緯を説明します。

平成19年度までは工場もなく、大工さんもないので、全て外注しておりました。平成20年度から状況が変わり、工場を直接経営し、人員も増え、直営システムとなったため、原価率が変わってきたということです。工場等の使用料を1,000万円以上支払っており、その分の製造原価が増えておりますが、その分の外注費が減ったということで内容が変わっております。

兼業原価と売上の不一致について、売上原価に計上されているが売上に計上されていないものなど、帳簿上の処理の関係です。取引の関係で流通のみのものもあるので、その差が100万円ぐらい出ている訳です。処理上での関係で、設計業務や流通など、兼業で分けており、売上が計上されているが、売上あって原価がないなどと、兼業の部分にはなっています。

2番目の質問ですが、リンデンバウム遠野が旧遠野住建の工場を引き受けた事情ということでした。ここも会社としては大事なことです。遠野住建は木工団地の中で、最初は遠野住

宅建築研究協同組合として立ち上がった経緯があります。林野庁に事業計画を上げた時点で、この計画ではだめだということで却下され、その時点で組合員を解散しています。旧住宅建築研究協同組合は、遠野グルーラムの加工を担ってもらう計画がされており、それがないと遠野グルーラムには加工場がセットされていないため、当時遠野グルーラム理事長から相談を受け、もう1度遠野住建をリンデンバウム遠野で事業計画を大幅に見直して立ち上げたという経緯がございます。計画の内容は、第1工場を遠野グルーラムの加工専用工場として、第2工場をリンデンバウム遠野の加工、薬品注入などの専門工場になりました。リンデンバウム遠野は当時4億円の売上がありましたので、約2億円は遠野住建に外注できるだろうということで計画しましたが、事業計画から工場の稼働まで5年かかり、工場を新しく立ち上げました。主にリンデンバウム遠野が主体となって立上げる訳ですから、当然出資もする。理事長は留任、専務理事は私が勤め、事業を展開してきたのですが、創業赤字がどうしても出る訳です。リンデンバウム遠野と遠野グルーラムからの外注委託費も事業計画時から見るとだいぶ減ってしまし、それが2、3年続いてどうしても赤字経営から脱却できなかった。数年前、県南広域振興局に経営指導で入っていただいた経緯があります。「このまま遠野住建を継続してもどうにもならない」とのご指導もあり、「今のうちに遠野グルーラムとの合併をした方がいい」との指導を受け、遠野グルーラムに吸収合併されて現在に至っております。

遠野グルーラムの出資も、設立時に、当社がいろいろ関与しましたので、出資も引き受けなければならなかったし、理事も引き受けなければならなかった。

ノッチアートへの出資や貸付も、ここにも問題が発生しているのですが、事業途中にノッチアートの専務理事が行方不明になる事態が発生しまして、当時は私も組合員ではなかったが、設立に関与したものですから、いろいろ相談を受けまして、当社も参加して、私も理事に入り、経営に携わってきました。その後も経営が芳しくないものですから、債務超過にもなり、北海道の木製サッシを製造している会社の社長に新しい理事長をお願いしたいということで、負債整理で減資もしたのですが、その後も経営は思わしくありません。現在4名の理事の中で、資金を出し合って何とか継続しようということですが、やめるとなれば補助金返還など莫大なお金がかかるということですから、理事3人で1,000万円ずつ出して何とか急場をしのいでいますが、未だ返済の目処がたっていません。何とか解決したいということで、行政からも応援いただいているのですが、一気に回復しないという状況でございます。

#### ○菊池武夫農業活性化本部長

木工団地は、原木が森林組合に入ってきて、それが一番先のリンデンバウム遠野からエンドユーザーへの住宅部材、外溝部材を供給するという材の流れを構築しようという方向であった訳です。その中でリンデンバウム遠野がどのような役割を果たしているのかというのが工藤委員からのご質問かと思えます。

リンデンバウム遠野は、遠野の木材、住宅をPRするといった、遠野の材の需要拡大の役割を果たしていると思っております。

様々な事業体がある訳ですが、4つの事業体に出資をしています。これは様々な経緯があったことは、先程お話がありましたが、それぞれの事業体の経営支援をしてきたと捉えているのではないかと思っております。

それから事業体の連携について、現在森林のくに協働機構という協同組合を設立しています。これは、各事業体が参加しているのですが、この機構が木工団地の要になるべき組織な訳です。ここに、それぞれの事業体から生み出された利益をもとに、木工団地全体をPRしようという発想だったのですが、現状ではそこまでやりきれていない。実は木工団地の要となっているのが、現状ではリンデンバウム遠野と認識しています。従って、需要拡大、木工

段団地内の連携を図る上で、リンデンバウム遠野は、必要不可欠な事業体であると考えているところです。

○山田委員長

ありがとうございました。

事前の質問に関しては、以上とさせていただきます。今の質問の関連、或いは新たな質問などありましたら、出していただきたいと思います。

○秋山信勝委員

1つは、平成21年の4月から始まって、2月末までは試算表ができていますと思いますが、売上の状況、利益の状況がどうなっているのかお伺いしたい。

2点目は、受注目標の2億7,800万円の中で、岩手出版経由ミッキーハウス事業があるようですが、これはどういう内容なのか教えて欲しいと思いました。

3点目は、役員退職慰労金規程が、平成18年3月16日の取締役会第3号で改正案が上程されて議案どおり可決されているようです。この役員退職金の規程があるとするならば、例えば3月決算の段階での支給額が決まっているとするならば、税法上損金参入されませんが、いわゆる負債の部で計上すべきと思ったものですから、その点ご指摘しておきます。

それから、常用の従業員がおられる訳ですが、その方々に対する退職金の支給規程があるのではないかと思うのです。それらに対する対応がどのようになっているのか。労務費は何かあったときに優先的な債務になってくるので、きちんと計上しておくべきと思います。

また、山田委員長からのご質問の中で、山と消費地を結び、山の付加価値を高めるという視点でのご質問が出ておりました。私もその視点が重要な視点だと思います。その点、木があるから、山があるからとの発想ではなく、マーケットイン、消費者志向で考えていかないと、非常に問題があるのではないかと思います。何か発想がないのかなと思った次第です。

○株式会社リンデンバウム遠野 立花代表取締役社長

1番目の質問ですが、平成21年度の売上は約2億5,000万円。2億4,000万円が損益分岐点でございますので、去年度より回復しております。利益額の詳細はまだ分かりませんが、かなりいい結果が出るのではないかと期待しているところです。

2番目のミッキーハウスですが、東京東村山プロジェクトでやっていた事業が1億円以上の売上で、3ヵ年計画で平成19年に終了しました。平成20年度はその分減ってしまいますし、さらに公共事業も減っているものですから、その分を岩手県内では工法を変えプレカットで安く、また防腐注入を新しく施して木が腐らないようにし、安く販売し穴埋めしようと考えているところ。たまたま、岩手出版の編集長と出会い県内でPRできないかと相談し、岩手出版さんがメインになって販売する事になり、それが平成20年度末になってようやく動き出したのですが、平成21年度になり、不況のため、それほど進んでいませんが、東京の売上が減った分を県内で確保しようと考えました。

3番目。役員退職慰労金は、数年前に長年務めた役員が退職するとき、以前は金額が大きかったのですが、低くなるように計算をやり直し、わずかばかりの退職金を出しました。現在は内部留保もなくなり、ここ2、3年で吐き出しておりますので、そのような余裕もなく役員退職金は積み立てておりません。社員は中小企業退職金制度に加入し、専務、社長以外は全員その制度に加入しております。

最後の山の件ですが、私も気にしています。他の産地でも住宅を作りながら山を見せて営業しているところもあるようです。我々の能力的にそこまではムリで、森林組合さんとも連携しながらやっていきたいのですが、当社単独では手を出し兼ねている。それから、グリーン・ツーリズムは、情報収集をしており、山との関係を結べないか勉強中でございます。

○菊池武夫農業活性化本部長

森林組合の原木がエンドユーザーに結びついていくだけでなく、原木の流れと共に、更に森林を豊かに、整備を進めて遠野の森林の価値を高めていこうということを目的としております。当初の発想は森林のくに協同機構に利益を還元し、その利益の中から森林整備に充てていこうという大きな発想があったのですが、経営上そこまで手が届いてないのが現状です。

○小野寺純治委員

各事業者が入って、カスケード的に加工しながら、最終製品をリンデンバウム遠野が販売していくという先程のお話は、森林のくに協同機構がうまくいっていないからリンデンバウム遠野に役割を担っていただくように考えているように聞こえたのですが。例えば、上流の原木の価格が高かったり、或いは加工の価格が高ければ、最後のところでは非常に難しいものになります。全体での資本参加なり何らかのかたちでコントロールするように入らないと、仮に上流側で放漫経営されたならば、下流のエンドユーザー側がどんなに努力しても、高いものを出さざるを得ないということになると思います。

それに対して、リンデンバウム遠野の考え方と遠野市の考え方を聴きたい。

○株式会社リンデンバウム遠野 立花代表取締役社長

当初は木工団地の中で最終商品化は遠野住宅建築事業協同組合ということで考えており、リンデンバウム遠野は営業に専念するつもりでいたのですが、結果的に付加価値を高めるポジションになっています。当然、山ともつながっているものですから、山の方が高いと我々は商売にならないと日頃から商品開発などの中で議論をしています。しかし、なかなかうまくいかない部分もあります。木工団地の中にありながらも、みんな補助金をもらって、一緒にやっているつもりなのですが、その中でも勝ち組、負け組みが出ています。何とかうまくやりたくて、出資したりしているのですが、いろいろと今後ともやっていきたい。

○山田委員長

よろしければ、ご意見をいただきたいのですが。その時に問題点や課題もご指摘いただき、一方では評価すべき点、特筆すべき点などありましたらご発言いただきたいと思います。

○鈴木高繁委員

平成21年から平成26年までの計画を見せていただいて、売上は微増ですが、実際は堅実に損益で利益を出して、平成26年までには1億円近くの利益を出そうという意思は大変立派でいらっしゃると思います。

ただ、リンデンバウム遠野は、森林のくに協同機構もそうですが、チームそれぞれがよくならないと経営そのものが大変危険です。それが言葉に表れて「これが心配だ」、「あれが心配だ」となっている。ご自身での努力されることの他に、同時に解決しなければいけないものは、こちら側のことについて、例えば時限を切る。例えば、「あと3年でよくしろ」というようなところに課題を置かないと、二進も三進もいかなくなっているのが現実だと思うのです。それに対して、1人1人がそれだけの責任があるのか、トップに責任があるのかを、どれ程思っているのかはわからないが、リンデンバウム遠野の場合、自力で良くする他に、それ以上に大きな負担がかかりそうなことがある。リンデンバウム遠野が1人もがいてもいたしかたない。リンデンバウム遠野そのものがやっていけなくなると、そこまで考えて対処しなければいけないと思うのです。利益計画は、内的要因と外的要因が書かれていますが、特に外的要因の解決、特に森林のくに協同機構との関係や、木工団地全体との関係が一番の大きな課題と捉えていなければいけない。

厳しい言い方になりますが、この利益計画は希望的観測をたくさん入れて、数字上のバックグラウンドがほとんどないもの。内的要因の解決について、それではコストダウンはいくらなのか、何パーセントなのか。いくらの商品にして売らなければ売れないのかがよくわかりません。数字で裏付けられた計画が詳細に詰められて、全部数値に置き換えて、各担当者が

その数字をやっつける。達成する覚悟が見えないと、市も市民の皆さんも不安感が募るばかりだと思います。社長が苦しんでいらっしゃる、或いは無理していらっしゃるように見えました。大勢の人たちに相談相手になっていただいて、その時に出す数字がもっと悪いものだとしても、詳細に検討されたもので出される方がいいと思います。

ただし、この計画をこのレベルでまとめたことについては、敬意を表します。

#### ○工藤洋子委員

林業経営が非常に苦しい中で、市の財政援助もなく配当金を出してきた状況に対し、経営者、従業員の方々に敬意を表します。ただ、これからもこの状態が続けられるかといえば、難しいと言わざるを得ません。

一番大きな問題は、本来、森林のくに遠野・協同機構が為すべき役割を、リンデンバウムがほとんど担っているということ。遠野市の林業振興、山の復権を図るのであれば、遠野市や、もっと大きな組織で考え、対策を打つ必要があると思います。今回、リンデンバウム遠野が検証の俎上に上がったのを機に、リンデンバウム遠野に何をしてもらいたいのか、はっきりさせるべきで、リンデンバウム遠野と森林のくに遠野・協同機構との事業の仕分けをした方が良いでしょう。

また、リンデンバウム遠野個体で考えなければならないのは、人とお金の問題です。

人の問題に関しては、社長、専務が重要な業務を担っていますので、どなたかに支障が出たらパンクするのではないかという印象があります。従業員の給与ベースも低く、このままでは問題で、次の後継者が果たしてこの事業を担っていけるのかが心配です。

お金の問題である出資や貸付に関しては、他の構成団体との関係や、経緯など色々仕方ない事情があるのかもしれませんが、本来、リンデンバウム遠野ではなく、違う組織から出るべきお金だと思います。

#### ○高力美由紀委員

リンデンバウム遠野が取り組まれている事業内容は、住宅建設や外構部材の設計・施工となっており、ここの事業に注力させていることしかないと思います。これから営業かけていくときに、公共事業が厳しい中で、どこに集中して営業をかけていかれるのか。あれもこれもとのお話がありましたが、今後は人員の問題もあります。戦略の問題として、例えば、東京でのプロジェクトが3年間で終わって、次の3年どうするか。またその次の3年をどうするかというお話は、企画から施工までのスパンが長いので、数年先のことを今から取り組まれていると手遅れになってしまうと思うのです。長期的な営業戦略を持つことが必要で、売上の比率から、外構部材だけでなく、建築も非常に大きい。県外も決して小さくない。販促等も含めて、限られた人員の中でやるのは大変だと思いますが、例えば首都圏でPR力や営業力があるパートナーを見つけられ、一緒にプロジェクトをしていくこと。持っている資質、木材の面、技術の面がしっかりしている以上、あとは付加価値をどう高めるか。その付加価値に耐えられる価格を出してくれるマーケットがどこかをお考えになって、営業をそこに集中していくことが重要ではないかと思いました。

#### ○青木稔委員

経営上の内部的な問題はクリアしなければいけないという前提があると思います。設立の趣旨、目的は遠野の森林産業を活性化させて波及効果を出していくことにあるので、経営は持続的経営を追求していかなければならない。

説明の中で、業態で競合しているライバルがないという説明がありました。東京ですと、東京都が関与している財団が「多摩の木材を使いましょう」ということで、エコ・ツーリズムと組んで多摩産材の住宅活用を進めている。関東以北のマーケットは結構森林地帯ですので、そういった事業をしているところが結構あります。その中で一定のシェアを確保して、



利益を上げて、生き残っていくためには、やはり付加価値、差別化を図らないと、結局、公共工事のマーケットが減っていきます。それから、住宅のマーケットも少子高齢化の中で長期的なトレンドとしては減っていかざるを得ない。小さなパイの奪い合いでの差別化としては最もいい戦略です。

耐震は設計上の課題があるが、これからひとつの売りになっていく。それから、グリーン・ツーリズムとセットにした、リンデンバウム遠野単独では難しい話かもしれませんが、市の事業とタイアップしながら、エコの部分で森を守ること。東京では、売店の割箸もなくなって、どこの食堂でも塗り箸になってきています。都会の消費者も今そこまで意識がきています。そのような工夫が今後、生き残るために必要でないかとの感想です。

#### ○秋山委員

いわゆるプロダクトアウトからマーケットインへ。

グリーン・ツーリズムは、ふるさと納税との関連も出てくるかもしれないと思いました。

新聞報道で、一関市の樹木葬が紹介されていた。考え方として、お墓は、地方公共団体と宗教法人でなければ作れない。そういう視点も1つのグリーン・ツーリズムとして、日本のふるさと遠野にそういうものがあれば、自分の終の棲家として遠野を選ぶ発想もあり得る。

いろいろなコミュニケーションあります。観光的な要素もありますし、いろいろな拡がり出てくるのかなと感じています。

#### ○小野寺委員

リンデンバウム遠野の役割ですが、会社設立の目的は、林業を使ってブランド化して外貨を獲得しようという考え方で、資本を募ってやってきた。ところが、地域の山も守ろうということまで変わってきている。木工団地の構成体を見ると、協同組合がほとんどで、最後はリンデンバウム遠野が株式会社の形態で入っている。

私も経験があるのですが、例えば農家からあるものを買おうとすると、どうしてもマーケットインの発想ではなく、プロダクトアウトの発想で値段を言われます。ただし、それが売れるかどうかは違う話です。株式会社の議論と、協同組合の考え方、林業家個人の意見の3つ価値観が違うものが入っている。それを何とかしなければ、競合相手がいないとお話でしたが、決してそうではないだろうと。リンデンバウム遠野が戦略会社として、遠野の森林資源の付加価値を高め、売っていくということを考えるときに、市として、資本構成を含めてどう入っていくか。市の出資割合が21%というのは、非常に中途半端かもしれません。市は、全く参加せずに民間会社としてスピードある経営もあると思いますし、もっと戦略的にやっていくんだという方法もあります。その時に、協同組合に対しても、一つの価値観が共有できるような体制が組めるようにしなければ、どうしても最後のところであがいて、原価も高くなる。しかも東京のマーケットと合わない。結果的にどうなっているのかと言えば、企業努力で、決して悪い訳ではないが、市内に子育て支援住宅を建てることにつながっている。前回の会議でのお話では、同業者からも異論が出ているというお話も伺ったところです。

本来の目的である市外へ、県外へ戦略的に遠野のブランドを高めて売っていくと、その時にリンデンバウム遠野をどのように活用していくのか。このグループの中のワン・オブ・ゼムではなく、戦略会社としてどう位置づけていくのか、もう一遍やはりリンデンバウム遠野だけではなく、関係者が集まって1つのテーブルで協議をしていく必要があるのではないか。その中でリンデンバウム遠野の長期経営計画がもう1度出てくるのではないかと思います。その時は、場合によっては、資本構成も含めた議論が必要になるのではないかと思います。ただし、これは難しい話ですが、いずれやっていく必要あると感じました。

今、洋服の上からかかっている状況で頑張っておられるようですが、洋服の上からかくことにも限界ある訳ですし、しっかりとかゆいところをかきながら、痛いところを直しながら、

戦略をここでもう1度考える時期に来ているのではないかと感じました。

非常に難しい課題だと認識しております。

○山田委員長

大変貴重なお話たくさんでした。

リンデンバウム遠野自体は、大変意欲的に取り組まれていて、住宅建築或いは外構部材に非常に意欲的に取り組まれておられる。経営見込についても、非常に努力されて構築している。評価が高い意見。

同時に、リンデンバウム遠野の役割は、山と消費地を結ぶ重要な役割を担っている訳ですが、それを実現するための状況がまだまだ全市的に作られていないのではないかと。そのために、リンデンバウム遠野だけでなく、市全体、関係機関も含めて、しっかりと戦略的な役割を果たしていくためのしゅみを、もう1度点検して構築して取り組む必要があるのではないかとというのが大きなところ。

それがあってはじめて、森林の価値を活かしながら商品開発していく、付加価値をつけていく、差別化していくことにエネルギーが向けられていくと思います。先ずは基盤となるシステムを整備していくことが大事。

他に、消費地でのパートナー探しも出されました。これは最終的なところで整理してまとめていきたいと思います。

以上でよろしいでしょうか。

○山田委員長

大変貴重な議論。ありがとうございました。

## イ 社団法人遠野ふるさと公社

○山田委員長

それでは、社団法人遠野ふるさと公社に入ります。

○菊池経営改革担当課長

社団法人遠野ふるさと公社の概要を説明いたします。

社団法人遠野ふるさと公社は、公社は、観光型公共施設であります伝承園、遠野ふるさとむら、たかむろ水光園、物産センター、遠野風の丘の指定管理者として、管理運営を行っております。管理運営期間は、平成19年4月1日から平成24年3月31日までの5年間。さらに、イオン盛岡南店の農産物直売所「結いの市」のキーテナントとして出店を遠野産の新鮮な野菜などの販売等を行っております。

資本金は、7,100万円、市の出資額は85.2%の6,050万円。

事業実績は、平成20年度の伝承園、遠野ふるさと村、たかむろ水光園、遠野風の丘の4つの施設の入込者数は、約120万人となっております。市全体の観光客数と比較しますとおおよそ6割がいずれかの施設に立ち寄っているという状況です。平成19年度は、アニメーション映画「河童のクゥと夏休み」、NHK連続テレビ小説「どんと晴れ」のPR効果により、例年よりも約10万人の増加となっております。今年度は、例年どおり120万人と見込まれております。

財務状況は、平成20年度の事業収入が7億9,300万円で、経費等を差し引いた純損益は3,300万円の赤字となっております。年度末の累積は、1,400万円の赤字となっております。

従業員数は常勤の管理職が4人、常勤の一般職が1人、契約社員、臨時・パート職員は64人の計69人となっております。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。

経営計画は策定済みでありまして、実施期間は平成19年度から平成23年度までとなっております。情報公開は市の決算の報告のみで、独自には公開に至っておりません。

課題として、次の3点を捉えています。1点目は、特産品の開発・研究の推進です。当社の設立目的でもあり、地域の波及効果が期待される特産品開発が進んでおりません。今年『遠野物語』発刊100周年でございますが、この記念イベントに合わせた新商品の開発、或いは産業振興につながる開発・研究を進める必要があります。2点目は、不採算部門の解消です。複数の施設を運営している利点を生かした経営を現在行っておりますが、赤字部門の改善策が図られておりません。不採算部門の検討が大きな課題だと捉えたところです。3点目は、中長期経営戦略が不透明という点です。現在の経営企画は、単年度ごとの目標となっております。将来予測に立った経営戦略までは至っておりません。中長期を見据えた経営戦略の策定が必要と捉えたところです。

課題解決のための提案ですが、経営計画の策定について掲げたところです。遠野ふるさと公社の経営計画は、単年度計画であり、採算基準、将来ビジョンを定めた経営計画には至っておりません。目標を持ち、現状を把握しながら、課題に素早く対処できる経営体を構築し、地域振興に寄与していただくことを期待するものであります。

#### ○社団法人遠野ふるさと公社 菊池孝二常務理事

社団法人遠野ふるさと公社は、昭和63年に法人化され、昨年20周年を経過しました。当初は4、5人で特産品開発を行い、すべて市からの補助金で事業を行っていましたが、その後、伝承園、遠野ふるさと村、たかむろ水光園、遠野風の丘の指定管理者として受託をし、今は自主事業と併せて約70名の職員と共に事業を展開しております。

それでは、何のためにこの会社があるのかという部分でございますが、当然ながら特産開発はそのとおりに行き届いておりませんが、その先端をやらなければなりません。ここ20年間、交流の拠点或いは窓口であったり、情報発信の場になったりと、雇用の確保の場の大きな役割を果たしていると思います。

特に平成10年からの遠野風の丘の経営で、約10年間黒字で推移してきましたので、県内でも優良な第三セクターであるとの自負をしていた。しかし、平成20年度に赤字に転落し、売上げも4,300万円程落ち込んで赤字になりました。ちょうど留保金が1,900万円程の積み立てがありましたので、実質1,400万円程で済んだ訳でございますけれども、事業をやっている中で、赤字黒字は必ずリスクがある訳ですが、平成20年度の赤字を分析する中で、あまりにも窓口が多くなりましたので、全体を整理、精査、見直すチャンスと捉え、内部でもそれぞれの部署ごとに検討を加えております。

そういう時に、進化まちづくり検証委員会での検証もあるということで、様々なご意見をいただき、今後に活かしたいということで参加しております。委員各位には、大所高所からいろいろご指導をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

#### ○山田委員長

先に事前に出されております質問と回答について簡単に触れた後、委員から改めてご質問いただきたいと思っております。

前回の検証委員会で要請のあった質問と回答です。1つ目は、それぞれの計画も大事ですが、要は1つの組織である訳で、その組織がいくつかの要素として全体のプロジェクト・運営をどのようにしようとしているのかを伺ったところです。これには、事務局に営業統括支配人を用意したとの回答があります。

2つ目のこれからの動向をどう読まれているかという質問に対しましては、昔の生活を楽しむ観光であるとか、外国人のことも触れられております。

3つ目につきましては、物産サービスの商品開発の考え方について、先程も触れられておりましたので、改めて繰り返しはしないでおきます。

グリーン・ツーリズムとの関わりを上げておりましたが、これにも、東北ツーリズム大学

との関係であるとか、NPO法人遠野山・里・暮らしネットワークとの関係が触れられております。

職員の研修等についての質問では、もてなしにつきまして、職員研修や商工会開催の研修や県の研修に参加しているとの回答でございました。

なお、高力委員からのご質問が寄せられておりましたので、質問の要旨と回答をいただければと思います。

#### ○高力委員

1つ目ですが、特産品をいろいろ開発されているみたいですので、商品の売上や利益の予算達成度合をお伺いできればと思いました。ご回答の方は、濁酒はいい。他の商品については、明確に把握されていない。

2つ目ですが、昨今の地方ブームでございまして、その牽引の一つが首都圏のアンテナショップの力によるところも大きいと思われまますので、その点をお伺いしたのですが、いろいろと取り組まれているとのご回答をいただきました。

3つ目の問いは、グリーン・ツーリズムとのタイアップについて、大手旅行社とのタイアップをなされているのかとのご質問につきましては、これはされていないけれども、NPOが担っているとの回答をいただきました。

4つ目は、市内の業者との調和が問題点で指摘されておりましたので、どういうことか質問させていただきます。これは予測どおりと申しますか、レートが非常に高いことなど、利益確保の問題があるとのご回答がされておりました。

#### ○山田委員長

事前のご質問は以上でした。それ以外に、ご質問をお出しいただければと思います。

#### ○青木委員

確認ですが、不採算部門でイオン盛岡南店の結いの市は、構造的な要因もわかりました。一方、たかむろ水光園について、こういった要因で、何がどうして不採算なのか教えていただけますか。

#### ○社団法人遠野ふるさと公社 菊池常務理事

結いの市は、初年度の売上は2,000万円、3年経過した今の売上は8,000万円で、来年度は、1億円の売上を見込んでおります。

市内にとどまらず物産の販売は、市内のものを何とか県内に広げようとの試みでイオン盛岡南店の結いの市に入りました。一部は、遠野の物産を結いの市に限らず、学校給食会などへもお手伝いできるようになり、あそこから窓口も広がっています。結いの市は、初年度1,400万円の赤字がありました。それを今年は700万円まで赤字を圧縮するところまでできました。これが売上1億円になれば、少しでも圧縮されると思います。

アンテナショップは非常にコストがかかる部分があります。東京の渋谷にも、神奈川県茅ヶ崎にも出店したことがありますが、手数料などで善戦できなかったことがございます。今は、イオン盛岡南店の結いの市に入って、赤字になっている部分もありますが、これからの可能性も捨てきれないということで、今様々な工夫して頑張っているところです。

たかむろ水光園は、施設も古くなってきている部分もございまして、工夫が足りない部分もあります。お風呂はいいのですが、特にも食堂部門などで宴会が減っている状況にございます。マイクロバスで迎えに行っているなど取り組んでおりますが、営業を含めて（お客さんを）取りきれていないということが課題です。たかむろ水光園も結構いいのですが、それが市内に浸透されていない。今年はそこに力を入れまして、そこを何とか開拓しようということで取り組んでおります。

#### ○鈴木委員

平成 19 年から平成 20 年の推移を見ると、4,400 万円程の売上が減っているのに、費用はほとんど変わらない。一般管理費の約 3,000 万円が各事業に割り振られて考えてもらっていないようです。

例えば、事業ごとに数字を見たときに、「自分達の所はできている」ということと、「全体できている」ということ考え方を、もう少し浸透させた方がいい。各テーマには「風評被害だ」と出ているが、おそらく腹の中では、「自分のところはちゃんとできている」。でもトータルで見たときに 3,000 万円が一括で考えられているから、従業員のみなさんに降りかかってきているといった実感がない訳です。

そういうことをやっておいたらいかがですか。或いは、そういう考え方を今まで立っていなかったのはなぜですかということをお尋ねしたいです。

#### ○社団法人遠野ふるさと公社 菊池常務理事

毎月、施設ごとの収入・支出、年間予算の経過など、各施設長会議を行っております。目標に沿ってやっているかどうか、或いはどうしても急な出費がある場合は、そこで出すようにしております。

施設ごとになっているが、遠野風の丘と宣伝販売は、全部一括して経費を 3,000 万円で整理しています。遠野ふるさと村の収支は、500 万円赤字だったものが、今年は 1,200 万円の黒字になりそうです。伝承園は、去年 400 万円の黒字だったので、黒字ならいいなと思っておりましたが、実際は前年の黒字額が 1,300 万円だったのが、900 万円も落ちている状況もあります。赤字か黒字かだけ見れば、黒字ならいいということになりますが、経営において黒字幅が大きく落ちていることもあって、そういう部分を見るために、部門別に経理をしております。

ただし、遠野風の丘は、共益費なども各テナントからいただいておりますので、まとめて経理をしているので、全部で表していますのです。

#### ○鈴木委員

風の丘を全部括れば黒字ですが、こういう場合に、統括の部長さんのもとで、実際には日日の経営管理が行われて、各部門には、そのリーダーなり責任者がおられて、その辺の意思疎通がうまくできていて欲しかったと思います。

そうすれば結果として「風評被害」ということは書けない。費用の総トータルは減っていないですね。風評被害と言いながら、そこをどうするかを考えても、行動に移っていない訳です。総責任者とリーダーとの間の意思疎通をもっと、1ヶ月一度でだめなら、1週間に1度でも連絡を取り合ってもらいたらいかがですか。

#### ○社団法人遠野ふるさと公社 菊池孝二常務理事

各7施設の連携が、毎日のように情報交換できているかといえば、なかなかっていないのが実態です。

各施設の立ち上げや内容はわかっておりますが、風評被害とあるのは、地震により大型バスでの来客のキャンセルが多かった。遠野は地震被害がなくても、伝承園など大型バスで来る施設などで、大きな利益を出しかねた。

たかむろ水光園も赤字だったのが、今年は、かなり赤字幅を圧縮できています。プラスになっていないのは残念ですが、これは様々な角度からご指導いただきながらやっていかなければと思います。

#### ○小野寺委員

市の説明では 120 万人の観光客があり、これはある意味では平常路線であって、平成 19 年度の 131 万人が、「どんと晴れ」効果などのプラスアルファの要因であったこと。先程の遠野ふるさと公社の説明では、平成 19 年度に大きく落ちて赤字になっているとの説明でした。

もともと赤字体質になっているのかが気になるところです。

また、社員が69名で正社員4名。各部門の責任者が契約社員の方が代表になっているようだが、この契約社員の位置づけとして、どの程度の権限を与えて、意思疎通なり戦略まではいかなくても戦術的な取組みが、その場で臨機応変に対応できるのかをお尋ねします。

○社団法人遠野ふるさと公社 菊池常務理事

契約職員が多い訳です。人材育成含めて、全部を統括する部分で、すべて備わっているかといえば必ずしもそうではありません。それに適した人ということで、契約社員のかたちで支配人をお願いしています。

支配人の権限は、やりたい部分についてはやれるようにしています。やりたくてもやれない部分は、月1回の定例会に話が届けられて、そこで判断し即決するしくみになっています。

○小野寺委員

高コスト体質については、どのようにお考えですか。

○社団法人遠野ふるさと公社 菊池常務理事

平成20年度は、予算の組み方も、前年度の次の年度の予算化というような安易な予算で、予算さえあれば使える役所と同じように、使えるようにしております。収入が伴わなくても、予算を組んでいる状況でございますので、年度末に慌てる実態もございます。

ただ、途中から「このままではいけない」という意味で、今回赤字になった部分は、予算の組み方、考え方から各施設長に、もう一度考え直した予算に、仕切り直しができたと思います。

○工藤委員

今の予算の件ですが、部門別収支を見ますと、平成20年度の収入、支出の予算額が、それぞれ7億9,900万円、8億3,000万円となっていますね、これでは最初から赤字覚悟で予算を組んでいるのか、というように見えるのですが、その辺の事情をお聞かせください。

○社団法人遠野ふるさと公社 菊池常務理事

毎年12月に理事会総会を開き、春、夏、秋までの7ヶ月が過ぎた11月にはだいたいわかってきますので、そこで決算見込を立てています。

ご承知のとおり、遠野の観光は春、夏、秋までで、冬場の誘客ができないというリスクがあります。どべっこ祭りや冬のギフトなど全員で頑張っているのですが、平成20年度はどうしてもそれも延びない状況で、結果的には2月、3月は見込みどおり赤字の決算ということになった訳です。

○工藤委員

これでは、年度はじめの予算を組む段階から、勝負をあきらめているという計画になりませんか。

○社団法人遠野ふるさと公社 菊池美之事務局長

補正予算の決算見込の数字をご覧いただいていると思います。

3月の時点で、見込のものと、次年度計画の予算総会を行うのですが、実際には、前年度の3月末に当初予算ということで（予算を）組んで、それが1年間経過しまして翌年の3月末の時点で、見込を持って、それで補正予算として当初予算を修正する理事会総会を開いております。年度当初の予算は、黒字で立てています。

なお、入込数120万人のうち100万人は道の駅遠野風の丘の利用者数です。確かに何かは買っていただいておりますが、何も買わず出入した方もカウントされております。

○小野寺委員

契約社員、パートの平均年収が217万円ですが、これは下げることがいいと申し上げたいのではなくて、半年くらいしか経営ができないのであれば、その点でもう少し賃金構造が変

わってくるのではないかというように思います。お客さんが入る、入らないに関わらず、ずっと同じ労働していると見えますが、その点何かございましたら伺いたいと思います。

○社団法人遠野ふるさと公社 菊池常務理事

冬場のお客さんが少ないときには、パート職員が減ります。実は、臨時職員が大半で、パートはそれほど多くないです。臨時職員と言っても、ボーナス、労働保険、週休2日です。50人のスタッフ職員は、ここ10数年間で辞めた人もいない。それなりの待遇になっております。パートは冬場に休んでもらったりと、各職場にございます。

○青木委員

先程、たかむろ水光園のお話をお伺いしましたが、あえりあ遠野とたかむろ水光園の役割分担と差別化が、共存共栄の枠組みがあるか。同じ顧客層を取り合っても、両方うまくいかない。協力関係、分担関係ができていないか。両方泊まったことありますが、お風呂も違う。宴会需要など両方似ているのかなと思います。その点教えてください。

○社団法人遠野ふるさと公社 菊池常務理事

あえりあ遠野は、交流施設として建設され、セキュリティがしっかりした都市型ホテルが必要だという経緯で建設されたものです。

たかむろ水光園は農業研修施設で、これからの農業を考えていくには若い人達の話し合いが必要だと、そのためには泊まった方がいいということでの宿泊施設。宿泊施設が足りなかった時代があって、今でこそ、民宿も出てきていますが、ある意味たかむろ水光園は先駆的な役割を果たしたと思っています。ただし、PRが不足で、市民が来る割合が少ないと言えます。

競争はしておらず、むしろ協力し合っています。同じ遠野ふるさと公社で運営している遠野風の丘で、あえりあ遠野を紹介したり、他の民宿を紹介したりしている場合もございます。遠野ふるさと公社は、遠野の商店や農家のものを売っていく役割があると思いき、そういう中で儲けられない部分もあるかもしれません。

○秋山委員

平成14年度から平成20年度までの遠野ふるさと公社の収益、経費、当期利益の状況について、収益から経費を差し引いた数字が当期利益と思いますが、数字が違っているようです。どういう数字か教えてください。

○菊池経営改革担当課長

収益から経費を差し引いたものが当期利益の数字になっていないところのご指摘の部分ですが、営業外収益、営業外費用の営業外のものが入っていない数字となっております。

○秋山委員

退職給与引当金については、中小企業退職金共済と特定退職金共済を積んでいるとありますが、これで全て100%充足している訳ですか。これ以上の引当金はありますか。

○社団法人遠野ふるさと公社 菊池事務局長

中小企業退職金共済と特定退職金共済に引き当てた分です。これは、パート、契約職員の分は引き当てていないので、臨時職員と正職員の分だけということになります。

○秋山委員

隠れている債務はないということですね。

○社団法人遠野ふるさと公社 菊池事務局長

そのとおりです。

○秋山委員

たかむろ水光園ですが、遠野ふるさと公社にとって重荷になっているのではないですか。

○社団法人遠野ふるさと公社 菊池常務理事

経営と言いますか、宿泊施設ですから、夜勤などで必ず泊まる職員が必ずいなければなりません。憩いの場にもなって、お風呂もありますし、芸能館など素晴らしい施設もありますし、ジンギスカンのハウスもあります。問題なのは、一番足りないのが営業で生かされていないことが欠点で、弱い部分だということです。そこを頑張れば、何とか経営できていると思っています。今年は、その営業をやってみなければならぬと思っています。

本来、そこまで黒字になれば、民間だってやれますので、その辺も当然道筋を立てる意味で、民ができるところは民でやってもらってもいい訳ですので、そういうステージを我々がつくる必要があるのかなと思います。

○社団法人遠野ふるさと公社 菊池事務局長

今、たかむろ水光園の本館がリニューアルということで、古いお部屋が、この4月1日から変わるといって、新聞折込などでお知らせしております。

たかむろ水光園に、市民に来てもらえるように、新たな試みで取り組んでおります。

○秋山委員

バリアフリーになりましたか。段差があるので、足の調子の悪い方にとっては、少しの段差が難しいです。

床暖房がないところもあるので、スリッパを使ってもいいのではないかと思います。

また、葛巻町には、もくもくドームという施設があり、ここでは、結構イベントやっています。約300人から400人くらいの町民をバスで運んでいるようです。そういうイベントをどんどん打っていく必要があると思います。

○小野寺委員

遠野ふるさと公社で運営されて、民間会社ならできるものもあると思われること。第三セクター、社団法人だからやりにくいことがありましたなら、お伺いしたいと思いました。

○社団法人遠野ふるさと公社 菊池常務理事

平成25年の公益法人制度改革を控え、遠野ふるさと公社では、収益事業として8億円の売上があるため、公益性を主張しても一般法人か株式会社にしかならないと思われます。

また、高速道路も間もなく遠野まで延びますが、その時の遠野風の丘の来客が増えるのか減るのかの課題もあります。

内部でも、公益法人制度改革と合わせて、バイパスの問題、高速道路の問題、本当に遠野だけでいいのか、他へ出る方法があるのか、そこまでやる必要があるのか。第三セクターと言えば、市との協議が必要なのです。単価を決めるにしても、例えば、農家や商店が持つてくる単価にしても、少しでも高くするとその不満が市の方に行く。

第三セクターではあるが、遠野市の戦闘部隊として頑張っていると思います。

本来、遠野ふるさと公社としては、例えば、市長がどこかに行くときの宣伝費を遠野ふるさと公社が持つべきで、それをやろうと思っていた矢先、赤字になってしまい、大変なところもあります。ここを組み立て直しながら、ここ1、2年が、株式会社化の方向で、リスクや優位性を検証する時だと思っています。

○工藤委員

遠野の外に出ていくという点では、結いの市が非常に大きな意味を持つと思うのですが、気懸かりなのは、結いの市の赤字に構造的な問題があることです。テナント手数料が高いこと、共益費はキーテナントであるため、撤退店舗があれば負担しなければならないことなど、非常に高コスト化しています。私も結いの市に行ったことがあります。遠野風の丘のような売場を期待していたところ、品数も鮮度も足りず、少しがっかりしました。風の丘と結いの市は違う人が納品していると伺ったことがあります。

このような構造的な問題を抱えている結いの市の、今後の可能性についてお伺いします。



○社団法人遠野ふるさと公社 菊池常務理事

遠野風の丘と結いの市に納めている人は違います。

イオンとも交渉し、手数料11%では売上が2億円程度ないとプラスにならないと、イオン側から4%下げてくださいました。それで経費も下がりました。

イオン盛岡南店の中でも入場者が多い方なので、その辺も主張しながら交渉を続けたいと思います。

○工藤委員

共益費の負担はあるのですか。

○社団法人遠野ふるさと公社 菊池常務理事

結いの市は、遠野ふるさと公社がキーテナントでありまして、遠野ふるさと公社に手数料を支払うテナントが入る組み立てとなっております。共益費もキーテナントが負担しなければなりません。テナント探しも遠野ふるさと公社で探さなければなりません。今は、3団体で頑張っております。

○山田委員長

そろそろご意見をいただきたいと思います。

○小野寺委員

遠野の良さ、素朴さ、品物の良さを、農畜産物を加工して戦略的に売り出す公社だと思えます。

遠野ふるさと公社としての範囲がかなり窮屈になってしまっている。中期的な事業計画を本当に作って、利益を残しつつ、何かあったときに対応していくような戦略的な発想が欠けており、限界がどうしてもある。売上が上がると経費もそれに合わせて上がっている。本来、そこで稼いでおいて、それを残しておいて、何かあったときに補っていかなければならないと思います。正規職員と契約職員やパート職員のバランスもよくないと思います。中長期的な人材育成をして、本来の特産品開発から、市に縛られることなく、遠野のよさを首都圏にも、県外にもどう売っていくか考えていただく新しい形態になっていただければと思います。

その中で、今は遠野風の丘に頼っていますが、遠野風の丘が、いつまでもあれほどの賑わいを保てるかどうかは、非常に難しい部分もあると思います。何かあってもいいように、内部留保もしながら、市長が出ていくときに遠野の産物をPRするようにお願いするとか、戦略的にイベントには、市から言われるまでもなく出ていく。遠野市全体の利益を出すような形態になって欲しいと思います。

○秋山委員

遠野ふるさと公社には、部門がたくさんあるようです。各部門の利益が、どの程度どうなるのか明瞭に実行部隊にも伝わるように、各部門が切磋琢磨して競争原理を働かせるような対応をしていかなければ実際難しいと思います。やり方もいろいろあると思いますが、部門共通費を各部門に配備するときに、付加価値税のかたちで、各部門で上げた付加価値、粗利益で配布するというルールを決めて対応されるのがいいのではないかと考えております。

○青木委員

遠野ふるさと公社には、武蔵野のアンテナショップにもご協力いただいております。

全体的には、課題の中で挙げられておりました中長期の経営戦略が、例えば武蔵野まで運ぶにはコストがかかることのお話もあります。また、高速道路も延びてくることへの対応。これに対して、東京周辺でも高速道路に近かろうが遠かろうが、道の駅で、ものすごく地元の農産品が最近売れていて、非常に目立つようになってきています。そこら辺の特質を生かして、どうコスト切り詰めていくかという経営戦略で運営されていけばいいと思います。

たかむろ水光園につきましては、もともと上水道の啓発施設だったかと思っていたら農業

改善のお金が入っていることがわかりました。今回リニューアルされたようですが、同じ公営的な看板をもっている、あえりあ遠野との差別化もあります。武蔵野市と遠野市とは児童交流もしておりますので、その際、遠野ふるさと村に泊めていただいたときに、遠野ふるさと村にはお風呂がないので、たかむろ水光園のお風呂を使わせていただいたのですが、あえりあ遠野が都市型なら、たかむろ水光園は農村型、それでジングスカンも生きてくる。長所を生かして、打って出られる戦略を立てていただければと思います。

#### ○高力委員

遠野ふるさと公社としては、株式会社を志向されている予定とお伺いし、いいなと、頑張っていたかと思いましたが。

その際に、今の公社だからできることを整理されて、やられていると思いますが、各セッションがいろいろあって、全体の連携がどうなっているのかなど。或いは、遠野市の観光資源との棲み分け、連携、物産の開発も、どこで売っていくのかといったときに、観光施設の先でプロモーションしていかなければならない。今のうちに、緩やかなネットワークを張っておかなければいけないという気がしています。その際に、遠野のブランドを作る音頭をとられるのが遠野ふるさと公社であれば、とても理想的だという気がしております。

PBの商品開発など具体的なところはこれからだと思います。その中で、単独での商品開発はとても難しいです。地元企業、商店との開発ネットワークをどう作っていくか。そのためにも、新しいことやりたいとか、新しい商品開発したい若い人達がいらっしやると思います。そういう方々を掴まえて、一緒にやらないかというような、新しいものを開発する活力や、観光資源をブランド化するための活力は、ある程度の若手の方々だと思います。そういうことを是非取り組まれるといいのではないかと思います。

経費の点で厳しい意見もあるようですが、公社はトントンでいいのではないかという感覚でいます。それで、株式会社になったときに利益を出す。今のうちに、収益構造の改善と、問題点を見つけながら、どうやってブレイクスルーしていくか。今はまだ、トントンにもなっていないようなので、今だからできることに取り組んでいただければと思います。

#### ○工藤委員

気になるのは組織体制です。各部門の長が契約社員、臨時社員という状況では、結局指示待ちにならざるを得ないと思います。こういう状態では、常務理事さん、或いは支配人さんが一生懸命頑張らないと動かない組織になりがちなので、ここをどう変えていくかです。

ただし、契約社員、臨時社員が多いのですが、権限が少ない中でこれだけの事業をやっていることには敬意を払っています。逆に力がある人は正社員に登用してみて、もっと力を伸ばすようなことを考えてみてはいかがでしょうか。

もう1つ、組織の大きい目標として物販開発がありますが、新しい商品のヤマメのどぶろく漬とか、原木しいたけウィンナーなどは、どこで売っているのでしょうか。先日、盛岡駅のアンテナショップで遠野バウムというバウムクーヘンを買いましたら、とてもおいしかったです。遠野の物はおいしいのですが、どこで買えるのかという情報がどうも少ないという印象があります。その点を併せて、今後考えて頂けたら、と思います。

#### ○鈴木委員

日本経済新聞に「農力」の記事が紹介されておりました。それを発展させて、「水力」、「山力」、或いは「林力」というような、遠野のすべての土産土法です。ほとんどの事業を考えれば、関連して考えられるチームとして、株式会社遠野、株式会社遠野テレビ、遠野アドホック、宮守わさびバイオテクノロジー公社など、他にもみんな関連して、どこの誰もが遠野の土産土法を徹底的に調べ尽くして、そこで獲られる食べ物だとか工芸品などを、みんなで考える。みんなで考えようとするときに、勝手に考えても考えられないから、各団体から代表

者が出てきて、遠野の土産土法を徹底的に拾い出して、それを食べていただく、買っていただく、或いは消費していただくことを、すべて仕切り直して新たな土俵で考えたら、どんなものができるかと考えたら、日本全国に負けないものがあるような気がしてならない。そういうことを誰かが考えて進める。遠野の土産土法を柱に、考えたいと思います。

そのときに何がメリットとして出るかと言いますと、各々の働いている人なり、家なり、商店、工場など、そういう人たちの参加率が増すこと。お客さんと呼ぶ前に、地元の人の参加率が増すと、ある人からは、途方もない高いものが生まれるかもしれませんが、売れないかもしれない。ある者からは、珍しいものが生まれるかもしれませんが。それらを数多く用意して、食べていただく、買っていただく、使っていただく、そういう考え方に立って、そういうものが並べられれば、盛岡でも遠野風の丘でも、もっと稼げる事業になる可能性があるのではないかと思います。

土産土法を基軸にして進められれば、新しいものが見出せる。それが、発展の素材になるのではないかと。事業に対して、うちで作ったものが使われる、買ってもらう件数が増えれば増えるほど、みんなの心が通います。株主さんが大勢いるところは仲間が多い訳です。そういうところは、なおいいです。参加する人を、遠野市民の中から増やしていくこと。人の心が代わったときに、何でつなぎとめるかと言えば、遠野の良さ、楽しさ、うれしさ、うまいでつなぎとめておけば、いろいろな所で対応しようとしたときに、市民の大勢の人が味方になって支援してくれる。そういった仲間を増やす取り組みをなされてはいかがでしょうか。

#### ○山田委員長

たくさんのご意見をいただきました。私の意見を付して、まとめてみたいと思います。

遠野ふるさと公社は、遠野市の資源価値を発信する非常に重要な役割を担っております。これからも、その役割が求められるのではないかと思います、かなりの努力もされておられることと思います。

しかしながら、多くの課題も残されております。

1つは、もっと遠野の資源を生かした商品開発を含め価値形成ができるのではないかと。或いは、ブランド形成のリーダーとしての役割を果たしていくべきではないかというお話がありました。

そのためには、ネットワークと申しますか、協働と申しますか、それを組み立てる、組み替えるということが必要とのお話がいくつか出ました。そのネットワークの組み立てに関しては、遠野ふるさと公社内の役割分担、機能分担、或いは連携の点検も必要である訳ですが、市内の産業関係の団体や産業人との有機的な結びつきも、もう少し考えるべきではないか、中には若い人達の参画も促していく取り組みも必要ではないかとも指摘されたところであります。

それから、遠野ふるさと公社の今の形態に問題がないかとのお話がありました。組織についての点検をしていかなければいけないということで、今の経営が十分行き届かない部分の点検をして、遠野ふるさと公社だからこそやり得るところありますので、そういうところも生かしながら、組織体制の点検をしなければいけないだろうとのご指摘もありました。

それに関連して、職員のみなさんの身分、責任、賃金に関して、モチベーションが上がる方向性を探っていただく必要があるだろうと。今の段階では、条件の悪い中で大変頑張っている職員もいらっしゃる。そういった職員がモチベーションが持てる体制を組んでいただきたいということ。

いくつか細部についても点検すべきところもあります。例えば、たかむろ水光園において、まだまだ内部施設が生かされていない。それが十分生かされて収益に結びつく、人を寄せる資源として生かされていない部分があること。後は、細部の整備について、まだまだ点検す

べきところあるということがありました。

また、結いの市につきましても、キーテナントという条件がある訳ですが、品物の質にも問題があり、もう少し点検すべきとのご指摘もありました。

中間的なまとめとして、申し上げました。以上のとおりまとめさせていただきます。

○山田委員長

時間になりましたので、社団法人遠野市畜産公社は、次回に検証させていただきたいと思  
います。

以上で本日の協議は終らせていただきたいと思います。

他の重要な組織もありますが、リンデンバウム遠野、遠野ふるさと公社という遠野市の顔  
ともいえる重要な組織に建設的な意見が出されました。

これを踏まえ、今後の活動につなげていただければと思います。

本日は、どうもありがとうございました。

○平野経営企画室長

中間的なまとめで、株式会社リンデンバウム遠野、社団法人遠野ふるさと公社の2つの法  
人に対して、重要なお意見をまとめていただきました。ありがとうございました。

## (2) その他

○平野経営企画室長

その他ですが、次回の開催日程です。

次回は、4月15日(木)午後1時半から開催させていただきます。

## 5 閉会

○平野経営企画室長

以上をもちまして、委員会を閉会します。ありがとうございました。