

## 第4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4月15日(木)午後1時30分～午後4時30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	倉原宗孝	岩手県立大学
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 遠野アドホック株式会社

内田正英 代表取締役社長

イ 社団法人遠野市畜産振興公社

菊池孝二 専務理事

立花利夫 放牧部長

村上信次 遠野馬の里場長

菊池秀樹 放牧部業務係長

② 遠野市

本田敏秋 市長

(社団法人遠野市畜産振興公社理事長)

及川増徳 副市長

(社団法人遠野市畜産振興公社監事)

平野智彦 経営企画室長・総務部長

菊池武夫 農業活性化本部長

(社団法人遠野市畜産振興公社理事)

櫻井収 農業活性化本部畜産担当部長

(社団法人遠野市畜産振興公社理事)

荒田昌典 文化政策部長

菊池孝二 特別参与

(社団法人遠野市畜産振興公社常務理事)

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 遠野アドホック株式会社
    - イ 社団法人遠野市畜産振興公社
  - (2) その他
- 5 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（社団法人遠野市畜産振興公社）

(議事概要)

**1 開会**

○平野智彦経営企画室長

只今から、第4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。  
はじめに、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

みなさんこんにちは。

新年度も始まったばかりで、委員の皆様、関係者の皆様には大変お忙しい中、ご出席いただきありがとうございます。この委員会も4回目となりました。本来は、第1ラウンドが終わっているところかと思いますが、この委員会としても責任ある判断をしていく必要があるということで、十分な時間をかけさせていただいております。委員の皆様や関係者の皆様にも、その点のご理解をいただき、ありがとうございます。

これまでの委員会を通して、それぞれの団体では努力をされているとの印象を受けました。ただ、その中で問題もいくつか抱えておられます。しかし、それらの問題の解決が十分可能との印象を受けております。

それぞれの団体が遠野のまちづくりにとって、期待できる素材になれると考えます。急いで軽率な判断をしないように進めて参りたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

**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、倉原委員、高力委員、工藤委員、鈴木委員の8名全員の出席を報告させていただきます。

(検証団体の出席状況について報告)

遠野アドホック株式会社から、内田正英代表取締役社長。

社団法人遠野市畜産振興公社から、菊池孝二専務理事、立花利夫放牧部長、村上信次遠野馬の里場長が、それぞれ出席しております。

(委員の日程について報告)

本日の日程につきましては、次第により進めさせていただきます。

#### 4 協議

##### ○平野経営企画室長

それでは、山田委員長の進行によりまして検証を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、協議に入ります。次第によりまして第三セクターの検証を行います。

##### ア 遠野アドホック株式会社

##### ○山田委員長

遠野アドホック株式会社から入りたいと思います。

それでは、法人概要の説明をお願いします。

##### ○菊池経営改革担当課長

遠野アドホック株式会社の概要を説明いたします。

遠野アドホック株式会社は、遠野昔話村、城下町資料館、蔵の道ギャラリーの管理運営のほか、博物館の受付業務、物産館での物産販売、語り部実演などを行っております。

資本金は、3,500万円、市の出資額は28.6%の1,000万円となっております。

事業実績は、平成20年度の遠野昔話村の入館者数は4万人。博物館は、2万2千人。蔵の道ギャラリー、城下町資料館は、それぞれ1万人ずつで、合計8万2千人の入込者数となっております。前年度と比較し、約3割の減少となっております。なお、平成21年度は、6月からの市立博物館のリニューアル工事に伴い、入館者数は大幅に減少しております。全体としては、6万3千人となっております。

財務状況は、平成20年度の売上高は、3,700万円。経費等を差し引いた純損益は、100万円の黒字となりました。平成20年度末の累積金は、500万円となっております。

従業員数は、常勤一般職が1人。臨時・パート職員が10人の計11人となっております。

経営計画は策定されておられません。情報公開は市への決算状況の報告のみで、独自に公開はしていません。

課題として、将来の経営ビジョンに合わせた事業の見直しと捉えております。遠野アドホック株式会社は、事業の中に、地域開発、都市開発、環境整備に関する企画、調査、設計、さらには文化施設の経営を掲げております。しかし現在これらの事業は行われておりません。人的体制を見ましても、その実施についてはかなり難しいものと捉えております。将来の経営ビジョンを明確に定め、その目的に合わせた体制と事業の見直しが必要と考えております。

課題解決のための提案ですが、指定管理者制度への移行による経営改善ということになります。遠野アドホックは、株式会社形式の第三セクターです。定められた業務、金額と、一定の枠の中で業務をこなすのではなく、株式会社としてのメリット、収益性の確保が発揮できる体制の改善が必要と捉えます。業務委託から法人の独自性が発揮できる指定管理者制度、更には利用料金制度へと移行しつつ、自らの努力による収益性を確保しながら、人的にも財

政的にも、しっかりした基盤を築いていただく必要があると捉えております。

○遠野アドホック株式会社 内田正英代表取締役社長

遠野アドホック株式会社は、平成4年に、同じ地区の区画整理事業の実施時期に合わせて、志を同じくする人が集まって設立された会社です。

株式会社である以上、利益を出して株主配当をし、従業員にも給料を支払い、役員報酬もいただくことが当然ではあります。役員報酬につきましては、会社の周辺が区画整理事業によって、商店が盛んになり、それが回り回って自分達の商売も盛んになるんだという精神で、ロマンを求めて設立された会社であります。

それから16年が経過しまして、区画整理事業も昨年完成し、街並みも大変きれいになりました。しかしながら、店主の高齢化、バイパスへの事業所の移転、廃業した店もあるといった状態です。区画整理事業自体は成功しましたが、ソフト面である商売の売上は残念ながら下降線を辿っている状態です。

今年度は、『遠野物語』が発刊されて100年目になります。6月14日には、発刊100周年のお祝い等もあります。その際には、会社の目玉商品であります物産館の2階で、昔話を聴いてもらうよう会場も用意しております。語り部さんも総動員で、『遠野物語』発刊100周年記念イベントの際は、全面的に協力させていただきたいと考えております。

よろしく申し上げます。

○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触れた後、各委員からご質問いただきたいと思っております。

私からは、事業内容として挙げられている、地域開発、都市開発に関する企画調査・設計、それから博物館、観光施設、売店施設の経営、文化施設の経営がどうなっているかという問いでした。地域開発、都市開発に関する企画調査・設計は、実際には行われていないとの回答でした。博物館等の施設は、一部現在中断しているところもありますが、その他の施設は営業されておられる。文化施設については、経営ではなく管理の範囲に留まっているとの回答をいただいております。全体には、経営というよりも施設管理が中心になっております。

遠野昔話村周辺の再開発についての質問は、市の関連部局とも関連があります。博物館に関しては、市の文化まちづくり推進室と協働で戦略を練っていく必要があるとお考えですが、現状では経営というところまで至っていないようです。遠野ブランドについての役割を持つ組織ではないかとの趣旨での質問でしたが、語り部の昔ばなしについて触れられているものの、ブランドづくりまでは触れられていない回答でした。

○高力美由紀委員

社団法人遠野ふるさと公社や株式会社遠野など、他の観光関連事業との連動について質問させていただきました。回答では、独自の運営形態ではありますが、遠野市観光協会主催の意見交換会などで、いろいろな対応について意見交換を行っておられるようです。また、あえりあ遠野を運営する株式会社遠野とも連絡を取り合って、ある程度の連携を図っているとの回答でした。

次に中心市街地の商店街との連携の問いには、イベントでは連携を取られているようですが、中心市街地活性化におけるトータルな連携は難しいとの回答です。

○山田委員長

事前にいただいた質問は以上です。改めて、各委員からご質問をいただき、その後ご意見をいただきたいと思っております。

○工藤洋子委員

遠野市の所管課には、遠野アドホック株式会社に対して、まちづくりの活動への期待感が

あるようですが、それに応えることができるとお考えですか。

○遠野アドホック株式会社 内田代表取締役社長

まちづくりとして思い浮かぶのは、ハード面の街並み整備とソフト面での事業、商売、お客さんが大勢来て、売上が上がって、もっと活気が出る取組みの両面があると思います。

ハード面は、かなり整備されました。一方、ソフト面のまちづくり、商売の繁盛は非常に難問です。何とかお客さんに来てもらうように、遠野アドホック株式会社とその中心的な役割を果たすという市の期待もわかりますが、お客さんも年々減少しています。その中で、空回りの努力をしているという気がしています。

中心市街地活性化が市にとっての課題だと思えますが、肝心の当事者の努力不足もあり、どうやってもうまくいかない現状があると思います。

○工藤洋子委員

今までの具体的な活動例をお聞かせいただけますか。

○遠野アドホック株式会社 内田代表取締役社長

独自に行った訳ではありませんが、市が世界民話博を行った際、会場の物販で当社が関わったことがあります。これは当社の企画ではなく、市の事業に深く関わったものであります。

独自には、郷土芸能をお披露目して、お客さんに喜んでいただきました。商売自体では、食堂の経営をしておりましたが、会社の場所の移転と共に、現在は中断しております。

○小野寺純治委員

先程のご説明で、遠野アドホック株式会社の設立趣旨はよくわかりました。株主である地元商店街の方々との連携で賑わいを作ることが、遠野アドホック株式会社の一番大事な役割だと思えます。その商店街との連携を、今どのように形でやられておられるのか。

また、そういうものを集約して市へ提言されるような、地元商店街と市役所との結びつきについて、どのような活動をされてきたのかお伺いします。

○遠野アドホック株式会社 内田代表取締役社長

まちなかに5つの商店街があります。その中で、協同組合は一日市しかありません。一日市の上と下の協同組合は2つしかありません。

私たちは、下の方の協同組合の一員です。協同組合は、ファサード事業の導入を目的に、20人の組合員を集めて組織されました。実際の事業化の段階で、移転、廃業など10人程になったものですから、これでは協同組合が存続できないということから、銀行3行に賛助会員のかたちで参加いただき、かろうじて協同組合を維持しています。その中で人手も無いものですから、遠野アドホック株式会社で事務、会計を引き受けてやっております。

本来の商店街の活性化のための活動は、残念ながら実行されておられません。

○青木稔委員

まちの活性化について、武蔵野市の吉祥寺は、それほど広いエリアではありませんが、中心街を囲むように大型デパートが配され、その中に個人商店や細い路地があります。人の回遊性で大型店だけでなく、中心地もシャワー効果のような賑わいの波及がもたらされております。

遠野市の中心市街地の配置を見ると、駅から少し離れた所に遠野昔話村、博物館、あえりあ遠野があって、その中に組合に入られている個人商店が散らばっていると思います。その辺を回遊してらもうようなマップづくりなど、特徴を表示するなどのソフト面の対策を打たれたことがありますか。

○遠野アドホック株式会社 内田代表取締役社長

回遊性を持たせることは、遠野市観光協会や遠野商工会の集まりでもよく話題になります。市の文化まちづくり推進室でも、何とか人が回って歩けるように、要所に見所があるような

計画を練っておられるようです。町内の案内図は、既に遠野市観光協会で数種類作られております。

吉祥寺は、周辺から自然に通過せざるを得ない環境にあり、私たちから見るとうらやましい環境にあります。吉祥寺には到底及びませんが、何とか狭い遠野の町の中を回遊してもらえないか痛切に感じております。そのためには市のしかけが、かなりの部分を占めることになると考えております。

○鈴木高繁委員

資料を拝見しますと、株主が76個人・団体とあります。先程の説明では20人で組合を設立されたとありましたが、この76個人・団体は凄い強みだと思います。その個人・団体のみなさんと、どのようにこの会社を育てていこうかという作戦を立てられたのでしょうか。その力を集めれば、いろいろなことができると思いますが、その辺をどのように利用し展開されたかお聞かせいただければと思います。

○遠野アドホック株式会社 内田代表取締役社長

初代の社長は、まちを賑やかにしようという強い熱意を持っておりました。志を同じくする7、8人でまちづくり会社を作ろうということで、当時あった来内観光という会社を解散させて、正式の株式会社を設立させる発起人となって、株主を募りました。市には、一番の大株主になっていただきました。一口5万円で、76人の株主の数になりました。

株主は、私たちほどまちづくりへの意欲はないのですが、おおらかな気持ちで出資いただいております。それに甘えている訳ではないのですが、株主総会の集まり具合も少なくなってきました。発足当時は、料亭で総会も行われたことがありますが、徐々に集まりも悪くなり、あまり建設的な意見を述べ合う株主総会になっていないのが現状です。

○倉原宗孝委員

もしかしたら企画力が弱いのではないかと感想を持ちました。或いは、企画、アイデア、考えはあるけれども、それを実働・実践することが難しいことなのか。或いは、企画と実働の両方とも弱いということもあるかもしれませんが、その辺の感想をお聞かせください。

○遠野アドホック株式会社 内田代表取締役社長

一番的確な答えとしては、企画力が弱いということです。

実行力も無いのですが、その前の企画力がないことが、一番の致命傷と感じております。

○倉原委員

商店街、行政など、周りから企画、アイデアがあれば、それを参考にしたい、或いは活かそうだというような期待を、社長としてはお持ちでしょうか。

○遠野アドホック株式会社 内田代表取締役社長

私としては、商店街の理事も務めておりますし、街灯会、区画整理事業、ファサード事業にも関わって参りました。あまり先頭切って活動しておりますと、返って家業に支障があるということもあります。あまり動くと、どうもよく思われないこともあります。遠野アドホック株式会社自体が、あまり積極的に周りに働きかけをしていないのが実際のところですよ。

○倉原委員

地元、地域の様々な関係も無きにしも非ずということでしょうか。わかりました。

○秋山信勝委員

入場者数も、ここ数年間減少傾向できております。これほど客数が減ってくれば、赤字決算になるのが通常考えられる訳ですが、遠野アドホック株式会社は、法人税をきちんと納められていて、非常にバランスのいい経営をされております。規模は小さいのですが、素晴らしい経営をされていると思います。通常、人件費は固定費なので変らないのですが、遠野アドホック株式会社は、悪くても悪いなりにバランスをとってやられておられるようです。ど

ういうやり方で経営をされているのか関心があります。

○遠野アドホック株式会社 内田代表取締役社長

6年前まで累積赤字が900万円程ありました。売上の中で、管理委託料の占める割合が安定している訳です。物販については、入場者数に比例して減っていく訳です。黒字を出している訳は、経費節減です。株主配当も役員報酬もありません。社員、パートさんも最低賃金です。徹底した経費の節減を図りまして、200万円、300万円と赤字を減らして、5年前から黒字が続いています。このままでいいとは思いません。低賃金、経費節減、無配当、無報酬を、ともに支払えば元の木阿弥になることは承知しております。安定収入の管理委託料に加えて物販、昔話村の来場者数を増やすことが課題であります、それが難しいところです。

黒字は、前の社長の厳しい経営姿勢の表れと思います。

○秋山信勝委員

消費税の計算は、簡易課税での計算方法なのでしょうか。

○遠野アドホック株式会社 内田代表取締役社長

税理士さんにお任せしております。

○小野寺委員

あえりあ遠野など、他との連携も必要と思います。第三セクター同士の連携やまちづくりを担う団体との連携がどうなのか聞きたいと思います。

市にお伺いします。経営評価が、厳しい内容で捉えておられるようですが、遠野アドホック株式会社をどのように見ておられて、どのようにやっていこうとしているのか。800万円の一般財源も入っている訳ですし、今後政策的、総合的に減じていかなければならないと思います。ただ単に指定管理に移行して、それだけでいけるかと言えば、微妙だと思います。遠野アドホック株式会社自信の努力もありますが、市の位置付けも明確にしておかなければいけません。現時点のお考えを、差し支えない範囲でお伺いできればと思います。

○遠野アドホック株式会社 内田代表取締役社長

あえりあ遠野、ふるさと公社、当社それぞれが独自に経営・運営されております。遠野ふるさと公社と遠野アドホック、あえりあ遠野といったお互いが協働で何かやろうといった連携は取れておりません。

アドホックとあえりあ遠野は近いですから、お客さんのスムーズな移動ができるように連絡を取っている程度で、協働での連携は取れておりません。

○荒田昌典文化政策部長

遠野アドホック株式会社は、大変厳しい中で経営努力をされて、赤字を出さないように心掛けながらやられている点は大変評価しているところです。

しかしながら、設立の趣旨を考えますと、まちづくりを標榜している会社として遠野市唯一の会社だということがあります。昨年3月に国から遠野市中心市街地活性化基本計画の認定を受けました。これには、遠野アドホック株式会社がまちづくり会社だということが大きな要素になっております。これらを背景に、市としては、遠野アドホック株式会社にもっとまちづくりに関わって欲しいという期待が非常に高くあります。そのため、評価が辛目になったのかもしれない。

今後としましては、今の体制を見ますと非常にぎりぎりの状態で黒字を維持している状況です。企画力、実行力につきまして、体制を充実していただくしかない。企画部門、実行部門の人材を確保していただかないと、今の段階では新たな展開が期待できないと思っております。将来的に指定管理者制度への移行も視野に入れている訳ですが、それを任せられ得るような会社の体質改善も望んでいるところです。

○山田委員長

それぞれご意見を述べていただきたいと思います。

#### ○鈴木高繁委員

経営の数字を見ますと、順調です。特に優れている所は、売上原価を見事に減らす時は減らして、売上総利益をほぼ同水準で維持し、使う費用も同水準ですから、いったん利益が出せたあとは、あるレベルで利益が継続して出せており素晴らしい経営です。

定款では、地域開発、都市開発をやるということで設立されたようですが、むしろ地域開発、都市開発は無しにさせていただいて、受託施設の運営に特化し委託料をいただきながら、売上を増やす努力をし、これを充実させて利益を更に伸ばす。その得られた利益から、配当し、役員手当も支払う。まちづくりはこの組織力では無理だと思います。無理なことをやろうとしても無理ですから、先ず直接的な自分の役割を充実させて皆さんに喜んでもらえるような発展をさせることが肝要かと思います。

そして市に是非考えてもらいたいことが有ります、地域開発、都市開発は他のセクターとの連携が鍵となります、市がもっと音頭を取って、遠野アドホック株式会社に任せるだけではなく、セクター全体をグループ化する位の考え方の中で、成果効果の最大化を狙う考え方に立って、人と組織が有効に生かされるように計画し、全体に目が行き届いた具体的な運営方法を考えていかないと、現実にはみんな「うちは頑張っている」ということで済まされてしまい、個々の成果は伸びず、お互いに協力しあえばもたらされるであろう波及効果は得られない訳です。

遠野アドホック株式会社は、市の開発という大義名分をやめて、受託施設の運営管理の今の事業を積極的に伸ばして市に貢献していただく。資本金を出している市には顧客満足とともに配当で応える。

市の開発は、大所高所から見直し、それを司るところが市全体の活動と位置つけてその活動を盛り上げるように方針を切り替えた方が妥当ではないかと思います。

#### ○工藤委員

組織の状況を見ていくと、遠野アドホック株式会社単体では、まちづくりに関しては限界があると思われます。この部分を別のしくみで強化することを考えられたほうがいいと考えます。

遠野アドホック株式会社に限らない話ですが、遠野の観光事業の総合力を発揮するためには、お互いの連携強化が重要です。現状は、市の方針に沿って各第三セクターがお互いに協力し合い総合力を発揮する道筋がどうも弱い印象があります。例えば、昼の時間に遠野に着いた観光客が、どこで昼食が取れるのかがわからない。駅前に説明があれば、それを見てそれぞれのお店に入っていくと思います。ガイドブックが作られているようですが、それが一体どこで手に入るのかがわからない。また、時折新聞で遠野の名物料理の記事を目にしますが、遠野に来た時に、誰に、どこに聞けば、その情報が手に入るのかが、どうもわかりにくい。観光客から見たときの情報の発信という点については、今一つ弱いという印象があります。もう一度、その点を洗い直して、外部の目にはどう映っているのかを検証し、それに対して、遠野市としては、遠野アドホック株式会社や、他の第三セクターも含めて、企画力、総合力を発揮した施策を立てる必要があると思いました。

#### ○高力委員

会社経営を考えますと、事業内容が非常に多いです。経営が苦しくて、なかなかうまくいかない場合には、どうしても事業内容の選択と集中が必要になると思います。今、選択して集中すべき項目が何かを考えたときに、経営というよりもむしろ委託を受けての運営なのかなと思います。これが1点目です。

ただし、そうやってしまうと、市が期待するまちづくりをどの団体が担うのかという部分



が欠落してしまい、これがジレンマになると思われます。まちづくりは、ディベロッパー機能として非常に企画力が必要になってきます。遠野アドホック株式会社が今後を考えた時に、一旦市が主導して、まちづくりを再考せざるを得ないのではないかなという気がいたしました。それが2点目です。

3点目ですが、やはり連携だと思えます。遠野市というコンパクトなまちである以上、いろいろな価値をお互い集め合って連携し合って作っていく。先程社長から「しがらみがあって困難」とのお話がありましたが、是非若い後継者を育てる意味も含めて、巻き込んでいけるような施策があればいいなと感じました。

#### ○青木委員

児童交流で何度か遠野市を訪れております。この委員会に参加させていただくまでは、遠野ふるさと村と遠野昔話村の経営主体が違うということを知りませんでした。乱暴な話かもしれませんが、経営効率の面で、経営を一緒にすればと思っていました。

しかし、これまでの説明を聞いて、まちづくりの部分があり、それは簡単にいかない。まちづくりのハード面は、市が国庫補助等を導入しながら整備されており、きれいになってきております。ソフト面、いわゆる中心市街地活性化の賑わい創出を担っておられるため、遠野昔話村の運営を遠野ふるさと公社と一体化させる話は簡単にできないと思っています。

それを前提に、遠野市の中心市街地活性化という意味では、回遊性や他の運営主体との連携で、あえりあ遠野や周りの商店との連携。例えば、ひつつみはどこで食べられるとか、ラーメンはどこだとか、ジンギスカンはどこにあるかがわからない。その点を公共セクターと周りの商店街との連携でもって、もっと目に見えるかたちで出していくこと。

もう1点は、思い付きになるのかもしれませんが、例えば社団法人遠野市畜産振興公社と提携して、まちなかのスポットを回る観光馬車のようなものを走らせたらかどうかと思っていました。

まちなかについては、そういう連携で、ソフト・ハードをかたちに見せていくことと、遠野市全体としても、社団法人遠野ふるさと公社や社団法人遠野市畜産振興公社とも連携して、回遊性として関係スポットを回って歩いていただく。そうすると、共通割引チケットのような、1枚あれば回れるようなしかけを入れていただいて、遠野市全体を回っていただき、全体としては利益が上がるように、合体できないのであれば連携しながら効果を上げていくべきではないかと思われました。

もう1点。経営上、バランスシート上は確かによくやられておりますが、その柱が市からの委託料に頼っている構造になっています。武蔵野市の場合、財政援助団体には、いつまでもこの委託料はお約束されたお金ではないので、いつまでも払い続けません。自主財源率、自分の経営努力で、市の委託料を減らす方向で考えていますので、経営の自立性を高めてもらえるよう、常に指導しています。厳しく絞るという意味ではありませんが、自立性を高める方向で、連携しながら誘導されてみてはいいのではないかと思います。

#### ○秋山委員

盛岡市材木町では4月から11月にかけて毎週土曜日に「よ市」が行われています。これが盛岡の観光スポットの一つになっておりまして、御子田町の朝市に出店されている方々が、材木町のよ市にも来てくれて出店されています。若者、バカ者、よそ者が揃わないと成功しないと言われておりますが、そういう点では遠野にもそういった人材がいるのではないかと思います。是非、成功への道を歩んでほしいとのエールを贈りたいと思います。

#### ○小野寺委員

まちづくり振興の会社として設立されておりながら、現在はボランティアで役員報酬もないまま、非常に辛い立場におられる。その中で、経営者として自分の会社を何とか維持しな

ければいけない。それから、市の出資割合も 28.6%と 3割未満で、非常に中途半端。先程、市の部長からは、市としての期待はあるとのお話がありましたが、社長さん達の考え方とは違う。

もう一つは、設立目的と現状とのギャップが大きくて、両方ともそこに縛られてしまって、動いていないということだと思います。定款を見直して、事業を整理して、やれるところはやるというのも方法だと思います。どちらかに行かないと、お互いに不幸な状況になると思います。市としては、唯一のまちづくり会社としての期待がある訳です。ところが、遠野アドホック株式会社側は、期待されると今度は会社として成り立っていかないという状況がある。そこを整理しないと、どちらも動けないということだろうとっております。整理されれば、委員からの意見の中から、どのように取り組んでいけばいいことがわかって、遠野アドホック株式会社への過大な期待を整理して、動けるようなものにしてあげる必要があるのではないかと思います。

是非、市全体を巻き込んだ議論の中で、社団法人遠野ふるさと公社も含めて、いろいろな団体も並べて、再構築されてはどうかと感じています。

#### ○倉原委員

企画力に加えて、調整力も大事だと思います。私の恩師のことばですが、まちづくりには、いろいろなタイプの人材が必要になってきます。一つは、高い理念を掲げる理念派。「こういう道に進むんだ」という高い志を掲げる人材が必要だと思います。しかし、理念だけでは実際の事業はうまくいきません。お金のことも大事です。そういう意味では、2番目としてマネジメント派の存在が必要です。加えて、気配り派と言いますか、周りに気配りをして、「ここにこういう人がいるぞ」とか「あの人が最近顔を出さないけど大丈夫かな」など、特に何もしていないようだけど、結構気配りをする存在も必要ではないかなと思います。

仮に3つの役割を想定すると、それを一人、或いは一つの主体だけでやるのは、極めて大変なことかと思えます。ある部分は安心して身を任せる。或いはある部分は、しっかりと引き受けると言いますか、そういう再構築の機会としていただけると、当初の理念を生かしつつ、新たな発達、進化が出てくると思えます。

市で唯一、まちづくりを標榜されているということですが、高齢化もあり活性化に向けて難しいということでした。高齢化は課題対象ではありますが、悪いことばかりではなく、むしろ高齢化の中で、老いの価値というもの、年をとることにより見える価値というもの、或いは老齢化の中にこそ見えてくるもの、見出せるものを、発見或いは実現してみようというスタンスもあっていいのではと思っております。さらに、活性化も、経営上、人も集まって、お金も落としてもらうことも極めて大事ですが、一方でこれからの活性化は、遠野型の活性化といった別の活性化の視点があってもいいのではないかと思います。具体的にはやりながら、いろいろな苦労があると思えますが、そんな方向も見てもいいのではないかと思います。

一つの会社だけでやっていくのは大変な中で、また行政も周りの人たちも、社会状況の中、人手もいなくて大変なので、どんどんいろいろな人材を巻き込んでいくことも大事かと思えます。そういう意味で、住民をいろいろな知的、或いは肉体的な資源として巻き込んでいってもいいのではないかと思います。それは、市内だけではなく、市外の人、お客さんとしてだけではなく、お客さんとしてかつ働き手として巻き込んでいくという視点もあっていいのではと思えます。

#### ○山田委員長

それでは簡単にまとめさせていただきます。

まずは、これまでの売り上げ確保のための大変な努力は評価されるべきだろうというお話がありました。

いくつか課題が挙げられました。設立目的と現実との齟齬が大きいのではないかと。従いまして、事業内容を見直していくべきだろうという意見が各委員から出されました。

その時に2つのことを考える必要があります。株式会社として選択と集中をしながら、サービス施設として、或いは物販施設として、しっかりした経営できるよう利益を上げていくべきであることが一つ。その時に、まちづくり会社としての役割をどうしていくのかが問われます。それを別に考えた方がいいのではないかとのご意見が多かった訳ですが、その方向性は市でも検討して、まちづくり会社の性格や役割を再構築していった方がいいのではないかとということが指摘されました。事業内容の見直しの中に、2つの意味が入っていたと思います。

その次は、連携というキーワードが挙げられました。その中には、単なる連携だけでなく、一部の機能を再編して、他の組織とやり取りをしていくことも含まれていたと思います。連携の対象としては、観光機関や観光施設、その他の関連団体、それから商店街等が挙げられたと思います。そういったところとの連携をしっかりと取りながら、経営のプラスになるかたち、或いはまちづくりのプラスになるようなかたちで、運営していくべきではないかというのが2つ目でした。

3つ目としては、このような再構築していくときに、市としての役割もあるだろうということです。市が全面的な支援だけでなく、今後の方向に向けて、企画をきちんと組み立てていく。そして結果的にこの遠野アドホック株式会社としての自立を目指しつつ、市とも連携していくことも大事だと思えます。市の役割の検討をしていただくべきというのが3点目でした。

遠野アドホック株式会社は、市のまちづくり資源として非常に貴重な施設を預かっている訳ですが、それを最大限に生かしていけるような経営組織として再編していくべきではないか。その中で、企画力、調整力など、いろいろな力が備わった経営組織として再編をしていく必要があるのではないかとというのが4点目です。

遠野市自体は、遠野ブランドの確立がされていますが、まだまだこれが特産品に反映されていない訳です。他の機関の役割でもこの役割を担うべきですが、遠野アドホック株式会社にしても、これらと連携を図りながら、そういうブランドを生かして経営していく組織として成長していくべきで、遠野ブランドをしっかりと活用していく経営が必要であるということが5つ目です。

6点目です。連携という視点に含まれるかもしれませんが。若い力を引き出せるような、住民の他、外部の力、新規参入者、観光客も参加できて、力になっていくようなまちづくりを展開していくべきではないかとのご意見がございました。

#### ○鈴木委員

遠野アドホック株式会社は、平成4年に設立されています。市はそれ以前から、まちづくりに関して御苦労なされておりますが、その考えの中に、いつも遠野アドホック株式会社の存在があったのでしょうか。遠野アドホック株式会社の存在がありながら、一緒に入れて考えられていたのか、或いはそうでなかったのか。遠野アドホック株式会社の存在とその設立主旨がありながら、市は一緒に協力して進めることを考えていなかったのではないかと。だからアドホックは今まで関わりが無くてもやってこられた。もしも、仲間に入ってやれというのであれば、それができるか、できないのかは何時かの時点で決着が着いていたことではないか。

市が考えるまちづくりにおいて、遠野アドホック株式会社に対して、その目標や目的が共有化されていたのか。その点が課題としてあります。

#### ○山田委員長

今のご指摘は、私の総括の3点目で申し上げたことを、よりはっきりと申されたものだと思いますので、その中に含めていただければと思います。

以上でよろしいでしょうか。

遠野アドホック株式会社の検証を終わらせていただきます。

## イ 社団法人遠野市畜産振興公社

### ○山田委員長

それでは、社団法人遠野市畜産振興公社の検証を始めます。

法人概要説明は、馬の里と放牧部門と一緒にお願いします。

なお、質疑につきましては、馬の里と放牧部門と、それぞれ分けてご議論いただきたいと思っておりますので、よろしくお願いします。

### ○菊池経営改革担当課長

社団法人遠野市畜産振興公社の概要を説明いたします。

社団法人遠野市畜産振興公社は、放牧部門、馬の里部門の2つの事業を行っております。放牧部門は、市内8か所の牧場の管理・運営をし、牛、馬の受託事業や、牧場及び草地の管理・運営等を行っております。馬の里部門は、馬事振興の核施設であります遠野馬の里の管理・運営を行いながら、競走馬施設の貸出や乗用馬の飼育・調教等に代表される馬事文化の保存・伝承事業に取り組んでおります。

資本金は、1億9,000万円、市の出資額は68.4%の1億3,000万円です。

事業実績です。放牧部門ですが、平成20年度の利用頭数は1,450頭、前年度より71頭減少となりました。なお、平成21年度利用頭数は、350頭減少の1,100頭となりました。馬の里部門です。まずは競走馬についてです。平成20年度の利用等するは、86頭。前年度よりも6頭の増加でした。採算ベースは概ね80頭とされていますが、長引く不況の影響等から、平成21年度の利用頭数は、71頭となりました。次に乗用馬とホースパークについてです。平成20年度の利用者数は、2,500人。種付頭数は100頭。預託馬頭数は22頭でした。平成21年度は、乗用馬等の利用者数は、2,736人。種付頭数は58頭。預託馬頭数は23頭でした。

財務状況です。放牧部門について、平成20年度の事業収入は、前年度よりも3割多い、9,500万円でした。これは新たに宮守町の寺沢牧場の管理・運営を指定管理者として行ったことによるものです。経費等を差引いた純損益は、300万円の赤字となっております。なお、放牧部門につきましては公共性が高く、採算性も難しいことから、市と農協の負担によりまして、翌年度におきまして赤字補てんを行っております。次に馬の里部門です。まず競走馬部門の平成20年度の収入が5,400万円。経費等を差引いた純損益が1,500万円の黒字となっております。なお、平成21年度の利用頭数が前年度よりも減少していることから、赤字決算となる見込みでございます。次に乗用場及びホースパーク部門についてです。平成20年度の事業収入が2,800万円で、経費等を差引いた純損益は100万円の赤字となりました。この結果、馬の里全体では、平成20年度の事業収入が8,200万円。経費等を差引いた純損益は、1,400万円の黒字となりました。平成20年度末の累積欠損額は8,700万円となり、累積赤字が縮減されております。また、社団法人遠野市畜産振興公社全体としましては、平成20年度の事業収入が1億7,700万円。経費等を差引いた純損益が1,100万円の黒字となっております。その結果、平成20年度末の累積欠損額が9,000万円となり、全体でも累積赤字が縮減されております。

職員数です。放牧部門は、常勤管理職が1人。常勤一般職が1人、臨時職員が10人の合計

12人。このほか、JAから管理職が1人派遣されております。馬の里部門につきましては、常勤管理職が2人、常勤一般職が13人、臨時・パート職員が3人の合計18人となっております。このほか、市から管理職1人、一般職1人が派遣されております。

経営計画は、部門ごとに策定済みで、実施期間はそれぞれ、平成18年度から平成21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、独自には公開しておりません。

課題と課題解決のための提案についてです。始めに放牧部門についてです。畜産農家の育成による放牧の増頭対策を課題として捉えました。意欲的な畜産農家の育成は、遠野市の一次産業の振興のみならず、社団法人遠野市畜産振興公社の財政力の健全化、或いは人員体制の強化にもつながるものです。市、JAと一体的な放牧の増頭策が必要です。課題解決のための提案です。牧場の集約化と計画的な草地改良と掲げました。畜産農家の育成と増頭を促すためには、牧場の良好な経営と良質な牧草の確保が必要です。畜産振興を図るためにも、草地の計画的な改良とそのための牧場の集約化が必要です。

馬の里部門です。馬の里は、競走馬部門と乗用馬及びホースパーク部門とに分けて整理してみました。競走馬部門の課題は2点捉えました。1点目は、利用頭数の確保です。競争馬の育成調教については、その高度な調教技術を乗用馬に活かすため、設立当初は社団法人遠野市畜産振興公社の直営で行われておりました。採算ベースの利用頭数は、80頭。ピーク時は100頭前後でした。しかし、長引く不況によりまして、利用頭数は落ち込み、近年は70頭から80頭の間で推移しております。経営改善を図るため、平成18年度からは、一部民間事業者がその業務を担っております。競走馬と乗用馬の育成調教を切り離した今、経営状態に照らしたリスク管理が求められております。2点目は、計画的な施設改修の実施についてです。現在、施設の老朽化が進んでおります。しかし、十分な預託頭数が確保できず、経営が不安定な状況にあるため、計画的に施設改修を行うことが困難な状況となっております。預託馬を確保するためにも、施設の基本性能の保持に努める必要があります。課題解決のための提案です。抜本的な経営改革の実行です。競走馬部門は、就労機会の確保や、観光資源、交流人口の拡大、馬事振興策など、様々な視点から再検証することが必要と考えております。計画的な施設改修を図る上でも、まずは経営安定化への取り組みが最優先です。社団法人遠野市畜産振興公社の経営の安定化を図る上でも、完全民間移行も視野に入れた抜本的な経営改革の実行が必要と捉えたところです。

乗用馬及びホースパーク部門についての課題です。馬事振興計画の策定と掲げました。現在、馬事振興に係る具体的な計画は策定されておりません。そのため、社団法人遠野市畜産振興公社も、単年度の見直しに終始せざるを得ない状況にあります。遠野市と社団法人遠野市畜産振興公社との連携による馬事振興計画の早期策定が求められるところです。課題解決のための提案です。馬事振興計画に基づいた経営計画の策定と掲げました。事業の効果的、効率的な振興を図るためにも、更には遠野市の馬事文化を守るためにも、遠野市と社団法人遠野市畜産振興公社との連携による馬事振興計画の策定とともに、計画に基づいた中長期計画を策定する必要があると捉えたところです。

#### ○社団法人遠野市畜産振興公社 菊池孝二専務理事

社団法人遠野市畜産振興公社は2つの部門があります。

遠野市の場合、半世紀前までは、どの農家にも馬がおりました。これは労働力、或いは堆肥を得る関係からです。それが機械化され、やがて、トラクター等が入るまでは、経済動物として牛に切り替わってきております。一方、馬が大好きという方々もいて、今でも遠野では馬を飼っている方、損得抜きでやっている方もたくさんおります。その関係から、遠野馬の里も、そういうところから位置づけられました。

放牧事業につきましては、2,600ヘクタール程の広大な草地を持っております。当初は、

牧野組合だとか、農協、市の牧場があった訳ですが、それらを一元化しての遠野市畜産振興公社のかたちで、複合型農業の作業軽減のための、或いは草地の軽減としての夏山放牧がされてきた訳です。そのことによって、価格の上下はありますが、遠野の農業生産額の約半分を占める畜産というかたちで位置づけられてきました。

しかしながら牧場は、その周辺の施設も非常に長い間、雨ざらしでもあり老朽化しており、それに加え、肥育頭数も減ってきているという中であって、経営が下向きになっております。ただし、平成19年度、20年度に増えているのは、管外からの導入もあった訳ですが、平成21年度はどうしても特定伝染病がありまして、受け入れしかねたということもあり、急激に下がっております。

遠野馬の里は、当初は名馬の養老院的な発想と、馬が好きだということで、JRA或いは岩手県競馬組合から30億円を超える補助金を受け、岩手県競馬1000頭計画、盛岡、水沢合わせて840馬房がある訳ですが、遠野で160確保して欲しいという関係もあって、160馬房の遠野馬の里が整備された訳です。

ですが、厩舎にならなかったために、岩手県競馬組合とは一線を画しておりますが、私共としては、今、それを全部、職員も育て、調教をしきた訳ですが平成18年度から民間に委託をして、調教も給餌も民間でやっていただいで、社団法人遠野市畜産振興公社はアパート経営的なかたちになりました。しかし、民間側としては一定の料金を支払っていますので、砂が足りない、或いは坂路馬場などの施設改修や整備を求められておりまして、これも使用料からと考えておりましたが、頭数の増減によって対応できたり、できなかつたりということがございまして、その辺の工夫が大変です。

もちろん、委託したことによって、馬の事故への対応も無くなりましたので、精神的な負担などの点は良かった訳ですが、本来は全部民間に維持管理をしていただければ有効になるわけです。坂路馬場は、日本には3か所しかない施設です。しかも坂路馬場には、屋根がかかっておりますので、珍しい優秀な施設でございます。今後とも使っていただくことが望ましいと考えております。ただし、JRAも毎年10%程の売上が落ちておりますから、なかなか厳しく、馬主も競走馬の生産もピークから見れば7割程になっております。

何とか遠野も馬が常にある環境をつくりながら、馬力大会、桜まつり、トレッキングのほか、今年からは市内の遠野緑峰高校への馬の出前講座も年に6回取り組むことにしております。市民の皆さんにも周知していきたいと取り組んでおります。

## (ア) 放牧部

### ○山田委員長

まずは放牧部門から、質疑応答、意見交換まで進めて参りたいと思います。

質疑応答に入る前に、事前に出されている質問につきまして解説したいと思います。

経営ビジョンについて質問がありましたが、今の話の中に回答がありました。

市の施策等への波及効果や法人の特殊性についての質問に対しては、畜産農家の複合経営を可能にしていること、多頭化の実現に結びついていること、まちづくり景観の保全に牧場が機能しているとの回答です。

総合評価の中で収益事業に取り組むと謳われていたので、その内容についての問いに対しては、繁殖用雌牛の生産拡大で、その販売代金を上げる回答のようです。

それでは、委員の皆さんからご質問をいただきたいと思います。まずは、放牧部門の方からお願いします。

### ○小野寺委員

放牧の増頭数を増やしていくというお話がありましたが、市内の農家数のうち放牧への参

加割合と、実際の牛の総頭数のうち放牧されている割合はどの程度ですか。

○社団法人遠野市畜産振興公社 立花利夫放牧部長

畜産農家として和牛、乳牛、馬を併せて 727 戸。その内、放牧している農家は、325 戸で、44.7%。

頭数の利用率ですが、和牛は 39.4%。乳牛が 15.0%。馬は 100%という内容になっております。

○工藤委員

平成 21 年 3 月末の貸借対照表に、未収入金が 3,400 万円と未払金が 2,738 万円計上されています。この内容を教えてください。

○社団法人遠野市畜産振興公社 菊池秀樹放牧部業務係長

未収入金が増加しているのは、新たに指定管理を受けました牧野等の委託料が、年度を越えて入金されるため、当該年度が未収入金となっております。

未払金につきましても、新たに増えました牧野への委託料の支払いが完了しておらず未払金となっております。

○小野寺委員

市営牧野の指定管理委託料が、平成 20 年度は 4,339 万円で、その財源を見ますと使用料は農家が負担して市に入るものと、市の一般財源とがあり、平成 20 年度まで 500 万円だったのが 2,400 万円に増えております。市では赤字を補てんしているとの説明がありました。委託料が増えておりますが、その考え方について伺います。

○社団法人遠野市畜産振興公社 菊池係長

新たに加わった牧野の委託料が増加したということになります。

○小野寺委員

500 万円しかなかった一般財源の部分が、一つの牧野が増えたために 1,900 万円増えたと理解してよろしいですか。

○社団法人遠野市畜産振興公社 菊池係長

はい。

○鈴木委員

放牧部門で、根本的に頭数を増やすためには、農家が牛を育てる魅力があるようにならないといけない訳です。農家が儲かるようにならないと、牛の数は増えないです。そうならないと放牧部門はより良くなっていきません。(放牧料を)安くすればするほど農家が儲かるかもしれませんが、そこには限界がある訳です。

本質的に農家を増やすためには、農家にとって魅力のある畜産業が営まれるようにするために、どこかと連携を取りながら、そちらの方を改善されて、それが魅力ある畜産業として結果的に返ってくる。そんな働きをしておられるのでしょうか。

○社団法人遠野市畜産振興公社 櫻井収理事(市農業活性化本部畜産担当部長)

市の畜産担当部長と社団法人遠野市畜産振興公社理事の両方立場からお答します。

放牧頭数の増頭は、簡単に放牧料を下げれば農家が放牧頭数を上げるかと言えば、今の経済不況の最中では難しい。生産コストがかかっている一方、市場相場が下がっており、単純な増頭は難しい。それでは今後どうするか。企業からも言われているのが、1年間通して放牧を受けられる施設が必要だと。そうなれば、県内牛もお世話になりたいと。遠野は繁殖が主で、肥育が少ない。繁殖、肥育、生産、市場出荷のかたちを、市と公社でどのようにするか。これには企業の力も必要です。その点を検討中です。

○鈴木委員

その場合、頭数を増やすことについて、例えば南の雪が降らない地域の牧場との連携は、

あり得ることでしょうか。

○社団法人遠野市畜産振興公社 櫻井理事

その点も検討しました。九州が肉牛の生産が盛んな地域です。

平成19年度が黒字決算でしたが、この年は、県外の企業の牛が200頭ありました。企業からは、輸送コストがかかるのお話があります。半年間預けて、また受け取りに来るようでは、非効率になります。遠野市の公共牧場は、全国的にもこれほど広いところはありません。年間を通して預託が受けられる施設であれば、社団法人遠野市畜産振興公社にお世話になりたいという意向も聞いております。それに近いような方向での整備によって、社団法人遠野市畜産振興公社が畜産振興を図る上で機関車の役割を果たしながら自立をすれば、農家もそれに付いていく農家が増えます。農家が増えれば、あとは県外牛の調整を図りながら農家の牛を主体的にやっていくかたちがベストだと思っております。

○青木委員

遠野市の牧場を何箇所か拝見したことがあります。数がたくさんあればいいということではなく、他と差別化し、ここが遠野市の売りと言いますか、例えば草の種類ですとか、牛にストレスがかからない環境だとか、その辺があれば教えてください。

○社団法人遠野市畜産振興公社 櫻井理事

市の公共牧場でございますが、北上山系開発事業で整備されて以来、改良がなされていません。従来からの草質でございます。

○秋山委員

先程、赤字が発生した場合は、市と農協とで半分ずつ赤字を補てんするという取決めがあるのお話でございました。これは、翌年度で精算するしくみなのでしょうか。

○社団法人遠野市畜産振興公社 菊池専務理事

そのとおりです。

○山田委員長

質問は、以上でよろしいですか。全体のご意見は、あとでまとめていただくことといたします。まずは、放牧部について先にご意見をいただきたいと思っております。

○鈴木委員

遠野の里の、こういういい環境で育った牛は、本当に価値を見出せるのではないかと思います。遠野を含めて、岩手が放牧事業について最適なところだと思います。

資料の中に、受託事業としての限界でないこと理由付けがありますが、これら一つひとつを解決させながら、経営計画を作っても、農家はその気にならなければ、それは計画だけで終わってしまいます。農家との関係をどうするか。農家の方々の意見、意向・希望、期待をどんどん拾い上げ、対策を立てるときには多くの組織を引っ張り込まないといけない。市だけでなく、県の力も国の力も持つてくる中で、農家にとってメリットがある事業が何かということ考えた計画を是非立てていただきたいと思っております。

○工藤委員

放牧部に関する市所管課の評価では、遠野市の総合的な畜産振興施策の確立、牧野の集約、草地改良等、長期計画の策定、着実な進行管理体制の整備等とありますが、ここに尽きると思います。放牧部の事業は、遠野市の畜産業そのものですので、無くすことはできないと思います。是非、ここは実行に移してください。

また、荒川牧場が国の重要文化的景観に指定されています。まさに『遠野物語』馬の里を体現しています。ここが遠野市の強みです。観光という面に、放牧部も取り入れて、是非立派な観光スポット、体験場として取り込んでみてはどうでしょうか。

例えば、葛巻町での森の幼稚園構想は非常に反響が大きく、応募者を吸収しきれないでい



るようです。遠野市にもそれに劣らない景観や資源がどっさりあります。その活用、利用の仕方があると思います。もっとアイデアを出して、観光にも結び付けてみてはどうでしょうか。

○高力委員

収益事業としては、繁殖用の牛の生産が一番大きな収益源のようです。本当は、繁殖から肥育、生産までの一貫した工程をやり通して、企業を通して流通に載せるという一連の流通が望ましいとお話がありました。目指すところはそこなのかなと思います。

今、牛肉はブランド化です。遠野牛のブランドをどう作るか。そのためには、遠野で育った牛は、こういうところがいいということ、遠野風景と合わせてブランド化することが、一番のポイントと思いました。

近圏で育っていても、遠野のブランドとして残ると思います。ただし、そこで育てる適当な企業がないといった場合こそ、市の出番と思います。

○青木委員

繁殖牛とうことで、直接的なブランド化が難しいのかもしれない。

ただし、東京の消費者には、どういう産地で生産され、そこでどう工夫されているのかが情報として入ってきており、「だから食べたい。」ということにつながっている。個人で改良したり、工夫している例もありますが、逆に遠野では、個人での研究投資は難しいと思います。公が関与しているという強みとして、個人を集約して公共として投資できるところにある。公共が投資する理由と強みを生かしていく方向がいいのではないかと思います。

○秋山委員

放牧事業の中で、平成19年度の経営成績がよかったのは、県外牛の導入という事実があるとお話がありました。ただし、運送費の負担の問題が反省点になっているようですし、物流の関係では燃料費の高騰などの問題もあります。しかし、県外から頭数を集めたこと、つまり数の論理が一番大きい訳です。地域内のシェアも含めて、それを獲得するような積極的な施策と考え方がなければ採算が合うはずがないのです。そういったようなものを取り込んでいくことがまず第一点です。そこにポイントがあることをまず考えて、集中してやってみることが、一番の行動の原点がそこだと思います。

○小野寺委員

厳しいお話をさせていただきます。

意思決定機関を見ると、放牧担当は、部長が常勤で、理事が非常勤で、年に3回の理事会で決定されています。これで本当に速やかな対応がとれるのか。組織体制を先ず考えなければならぬと思います。

公共性の高いサービスということばになっています。公共性とは何か。先程のお話では、和牛で39.4%、農家戸数では44.7%が関わっているとありましたが、それだけで本当に公共性が高いサービスと言えるのか。業としての農業や畜産業と、公共性の部分を明確に切り出して整理すべきではないかと思います。

そうしなければ、例えば牛価が下がれば、公共性が高いからと言って、どんどん一般財源を注ぎ込むのか。そうでないだろうと思うのです。やはり、その部分はきちんと分けて、インフラの整備は地域全体でやらなければならないことにはお金を投入することもあるでしょう。しかし、ランニングコストは、やはり厳しくても農家と連携しながら、その中で経営努力していく必要がある。赤字が発生した場合に、市と農協とで折半しての補てんによって、いろいろな努力が泡となって消えてしまう可能性を危惧しています。

すばらしい牧野があるのであれば、それは畜産業として捉えるのではなく、自然景観や遠野の文化と捉えて、そこを保全するという考え方で税金を投入するについては、市民の方に

も納得してもらえらると思います。しかし、そこと畜産農家を守ることの両方をごちゃごちゃにして入れてしまうと、どっちがどっちなのかわからなくなってくるだろうと思います。そこは明確にして、やはり畜産農家には、その経費の中で、自分達も一緒になってやっていくんだという気概を持ってもらうような取組みをしていく。そのためには、組織も今のままでいいのかという疑問もありますので、その点について検討いただきたいと思っています。

○倉原委員

ややおとなしいと言いますか、遠慮された動きなのか、厳しく言いますと危機感があまりないように捉えてられます。もっと売りだせるところがあると思います。

先程、委員からの「遠野ならではの特徴は。」との質問に対して「当初から改良せずに変っていない。」とのご回答でした。もしかすると、その変っていないこと自体が一つの売りになるかもしれません。それ以外にも、もっと掘り出すべきものがあるのではないかと思います。

また、先程ブランド化のお話もありましたが、馬も大事だけど牛もおもしろいというような、馬事文化に加え、牛事文化のような、ブランド化に文化を加えた発信もあるのではないかと思います。

○山田委員長

それではまとめさせていただきます。

放牧部門に関しましては、先ずは、基本的には遠野の畜産振興をしっかりと組み立てて、今、挙げられている課題をきちんと実現すべきであること。そのためには、年間通して放牧できる場や、広域から牛が集められる体制、繁殖から肥育までの一貫した生産体制であるとか、そうした施策を実現していくべきとのご意見がありました。

それらの実現のためには、農家のニーズを把握し、インセンティブが高められるような連携体制を取っていくことが必要との意見がありました。

2つ目は、遠野の牛の価値をもっと高めていく必要があること。その方法として、遠野の自然環境を生かした面からのブランド化。つまり環境の価値を遠野のブランド化につなげていけないかというお話や、馬の文化との関連で、遠野の牛の魅力や価値を高め、発信してることができるのではないかなど、遠野牛としての評価をきちんと高める取り組みをすべきであり、まだまだ可能性あるとのお話がありました。

3つ目は、観光との関係を、もう少し作り上げていく必要があるということ。

4つ目は、経営組織の点検が必要ということ。現在の理事会をはじめとする経営組織を、実戦的な経営力が高まる組織にしていく必要があります。その中で、市の役割も見直していく必要もあるだろうというお話がありました。やはり、畜産農家や社団法人遠野市畜産振興公社が自立していくという側面と、市が関わって支援していく側面の両面をうまく構築していく検討が必要で、それを反映できる経営組織が必要ということでした。

以上でよろしいでしょうか。

それでは放牧部の検証は、以上とさせていただきます。

## (イ) 馬の里

○山田委員長

次は馬の里に入りたいと思います。

質疑応答に入る前に、事前に出されている質問につきまして確認したいと思います。

馬の里のビジョンの問いに対しては、ここでは「特にありません」との表現がとられております。

馬の里に関わるマーケティング或いは経営戦略の構築、それに対応できるような経営組織

になっているかとの質問でした。馬の里の中の部門ごとにいくつか挙げており、特にアピールの仕方について触れられております。また、競走馬部門については、増頭に係る営業パンフレットを用意していることが挙げられておりました。これは、その役割を企業にお任せしていることと思われます。経営戦略構築に関わる体制については、乗馬部門では、凍結精液の取扱の拠点化をしていくことや、乗用馬生産の拠点化を考えていることが回答されております。また、馬の市場では、2歳馬以上の取引をしていくことが今後重要であることが挙げられております。ホースパーク部門では、いくつかの計画を立てていることが述べられておりました。

2番目の質問は、職員の研修が、マネジメントであるとか経営戦略を考えていくための人材形成につながっているかとの問いで、これには馬の飼育管理が中心で、質問にあるような人材育成は十分ではないとの回答でした。

3番目の質問は、この事業は、収入が支出を下回っている点をお聞きしたのですが、「これは当然だ」と書いてしまったのですが、これは私自身の認識が不十分でした。ここで訂正しお詫びします。ただし、馬の文化のことを考えますと、市民の理解を得るための努力が必要ではないかとことで、これに対しては、ふれあい体験等であるとか、医師に馬を利用していただくなどという回答がありました。

4番目の質問は、行政支援のほかに、いろいろな人や機関から支えられないと健全経営が難しいのではないかとメッセージがあるのですが、これに対して、関連の機関から、いくつか支援を得ているとの回答をいただいております。

それでは、高力委員には、事前質問とその回答についてお願いします。

#### ○高力委員

ホースパークでは、いろいろな取組みを行っておられるようですが、主な収益源は何ですかということと、そういったイベントの誘致が可能ですかといった質問でした。これには、一番の収益源は、乗馬教室を主たる収入とし、二次的収入でイベント等とされていました。また、本来ホースパーク事業はそういうもので、遠野でも同様のかたちを取っているとの回答とともに、一般的な例などもわかりやすくお示しいただいております。そして最後に、収益の確保が困難なので遠野市から運営費補助を受けながら、文化の保存伝承等を図るということやっていきたいということ。また、イベント誘致については、実績を積みながら、少しずつ増やしていくことは可能と認識しているとのコメントをいただいております。

#### ○山田委員長

このほか、工藤委員からの質問ですが、既に資料を提出いただいております。

事前に出されました質問と回答は以上です。

委員からのご質問をお願いします。

#### ○工藤委員

競走馬部門で、北海道の新日高町等馬のまちとして成立している所があると資料で知りました。なぜ、どのようにして成功しているのか。それから遠野がそれを取り入れることが可能なのが1点目の質問です。

2点目。今後完全民営管理型への移行を検討されているようですが、この内容がどのようなものか。メリットなど。また、社団法人遠野市畜産振興公社がリスクを負わないとありますが、それがどのようなことなのか。既にいただいた資料に、完全民営管理型体制のシフト図がありますが、このかたちへの移行状況についても併せて教えていただきたいと思っております。

3点目。乗用馬部門について、収入の部の事業収入の内容を教えてください。また、事業収入を増やすための施策としてどのようなことが考えられますか。4点目。全体についての質問ですが、資料では「遠野市の馬事振興に係る具体的な計画がない。馬事振興に係る中長

期的な計画の策定が必要」とあります。これに対する遠野市の考えをお伺いします。

○社団法人遠野市畜産振興公社 菊池専務理事

日高町に限らず、その近辺では競走馬の育成が行われております。特に日高町では、競走馬が1,000頭以上おります。ちなみに、遠野は70頭。日高町には、JRA関係者から獣医まで全て揃っております。また、例えば滋賀県の栗東も競馬関係者だけで市が構成されており、手厚くかなりの助成を受けながらやっておりますので、必ず成功するまちになっております。道営競馬も日高への一極化の話もあるようですし、日高町や周りの地域が、JRAの支えになっている牧場です。牧場の規模も、遠野は42ヘクタールですが、日高町とその周辺は1,500ヘクタールでやっております。遠野の馬の里と比較はできませんが、それでも遠野は古くから馬文化や南部駒のイメージが定着しております。日高町長さんとは、ホースサミットを通じて、2年に1度交流しております。レベルが違うものはありますが、私共も小さいながら高原に馬を放すなどの特徴を生かしていけば、懸命に努力されている方もおりますので、これから一緒に巻き込んでやっていかなければと思っております。

完全民営化ですが、今は利用料を貰って、壊れたところを直すことを馬の里で行っておりますが、馬を増やすことを調教師にお願いしなければいけません。あちこちから馬を連れてくる訳にはいきません。調教師に迷惑がかかることもあり得ます。そのため、三者で協定を結び、調教の時間などを取り決めているルールがあります。どこの馬でもいいから来て欲しいという訳にはいかない部分があります。逆に言えば、自分達で経営してもらえれば、どの程度馬が集まらなないと、施設の維持・整備もできないという実態がわかると思います。ただ、そのわからない部分が、委託者と受託者の摩擦になる可能性もございますので、その点も含めて年に数回お話し合いをしております。そういうことが、きちんと今の施設は国内でも有数なものです。やはり受託者とすればもっといい設備に整備してほしいというのがあります。完全民営化により企業努力が今よりもあると思います。今の施設は、管理棟から宿泊施設もありますので、それを賃貸するかたちに変ります。

乗用馬の事業収入については、年間6,000人くらいの乗馬教室になっておりますが、会員や乗馬クラブなどの会員は20人から30人程度で、これを増やすとしても、地理的にも人口的にも足りません。それでも、遠野ドライビングスクールと連携して、メニューにしていたきながら、自動車教習の空き時間などには、馬の里に来てもらっています。その方々も結構来てもらっており、一定の成果を上げております。

○菊池武夫 農業活性化本部長

馬事振興に係る計画が必要ではないかのご質問ですが、確かにきちんとした計画はないのですが、やるべきことはやってきたと考えております。例えば、北海道以外で唯一の乗用馬市場を開催しております。全国から40団体以上の購買者が参加しております。実績として1頭260万円の高値を付けていただいております。そのことは、馬の里の調教技術が非常に評価されていることでもありますし、遠野産馬の信頼が高まっていることにもつながっていると思います。最近では、遠野産馬が乗用馬の世界大会で優勝することもあり、国内産馬での優勝は初めてとも伺っております。そういったように、遠野産馬の評価が高まってきております。このように着実に前進しており、馬の里で馬の調教をしている職員が、国体の選手として出場しているとか、着々と技術レベルが高まってきていると思っております。

乗馬体験やホースパーク事業につきましても、年々利用者が増えてきております。ただ、利用料だけで収支を賄うことは厳しいので、公益性を配慮した支援を市が行っております。計画を作ることについては、確かに必要性は認識しております。計画策定にあたっては、乗用馬生産組合など関係団体とも話し合いをしながら検討したいと思っておりますが、立派な計画ができれば乗用馬部門の収支が飛躍的に改善されることまでは期待できないと思ってお

ります。

○山田委員長

完全民営化に関連してお聞きします。完全民営化をお考えのようですが、その時は施設もその組織に買い取っていただくことを考えておられるのですか。

○菊池農業活性化本部長

馬の里には、競争馬のための事業と、乗用馬を生産したり活用したりする部門の2つがあります。現在、民営化を進めようとしているのは、競走馬部門です。かつては、競走馬部門は、馬の里の職員が直接調教をして、競馬に出走までさせておりました。しかし、職員の人件費が圧迫されてきたことから、平成18年度から、民間団体に施設を貸す方式に変え、競走馬に関わる職員を解雇させていただきました。そういう意味では、一度民間活力を生かした合理化計画を進めた訳ですが、それでもこの不況で利用頭数が減少しております。どうしても高熱水費、管理に係る人件費、維持補修まで賄いきれなくなってきております。現在利用している民間団体に対して、施設を直接管理し、直接利用していただけないか、その経費も負担いただけないだろうかということについて現在検討しているところです。

ただし、三団体の方々とも、まだまだ協議を進めなければならない訳ですが、これにはまだまだやはり課題があります。そこを乗り越えることができなければ、果たして競争馬部門の今後の継続が可能なのかどうかについて、懸念しているところです。

○山田委員長

馬の里の施設は、委託される企業が借りる方式のようですが、その際に施設の老朽化が進んでいるとの話でしたが、それは企業にとってどうなのか。引き受ける条件として可能なのでしょうか。

○社団法人遠野市畜産振興公社 菊池専務理事

老朽化と言いましても、施設はまだまだ使えます。ただし、ボイラーなどの機械は、10年も過ぎれば原価償却もなくなります。施設は木造ですから、まだまだ大丈夫です。機械類、運動施設のベアリングなどの機材は消耗していきますので、そういう部分の経費はかかります。私たちが馬の70頭、80頭の目標だけ作っても、預託する人がいなければ何ともならない。意思のある人達が「何として馬主を説得して90頭集めよう。」ともなれば、健全経営の体制ができます。馬主さんとの関係も、行政や第三セクターだけでは限界があると感じているところです。

○山田委員長

時間も少なくなってきたため、今日のご質問を出していただいたところまでといたします。回答は次回とさせていただきます。

○小野寺委員

乗用馬部門について、土日にお客さんが来て、ひき馬のための専門のスタッフをどうやっていくか。経営努力されていることは、見える訳ですが、例えばサポーター制のようなかたちでの動きは、実際ご検討されていますか。

乗用馬部門は、本州最大のすばらしい施設もあります。それを生かして、撃って出る戦略と申しますか、本州の中での遠野の馬文化の代表として、やはり撃って出る戦略が必要だろうと思います。先程は、遠野ドライビングスクールの教習生がやって来るお話がありましたが、これは非常にいいことだと思います。このほか、アニマルセラピーなど、例えば進学塾のサマースクールで馬にも触れながら集中力を高めるなどの動きもあると思います。もし、お考えがあればお聞かせいただきたいと思います。

○鈴木委員

経営の数字のことをお伺いします。平成20年度の馬の里事業において、流動資産と固定資

産を大きく減らして、固定負債も減らしておりますが、累積がこれだけありながら、このような大きな変化が、ここで急に行われた背景に、どういうことがあったのでしょうか。

乗用馬部門ですが、年間利用者が約2,700人です。これが季節ごとにどのような変動をされているのか。多い時期はいいのですが、少ない時期に、具体的にはどのような手立てを打っておりますか。

○青木委員

競走馬部門の屋根付き坂路馬場について、競馬関係者の評価はいかがですか。

情緒障害などの子どもが、一定期間、ホースセラピーでの馬との触れ合いが一定の効果があると以前聞いたことがあります。そういったことに関心があるのでしょうか。

名馬の余生の場というお話がありましたが、どのような馬がいるのでしょうか。

○秋山委員

完全民営化の場合に、相手先を3団体と考えられておるようですが、その場合、3団体で組織した会社と契約を結ぶことを考えておられるのか。完全民営化の条件が明確にならないと、遠野市が絡んだ事業としては、問題の先送りになると思います。その点をきちんとしておく必要があると思います。その点、お伺いします。

先程、山田委員長の事前質問のお話の際に、「収入が支出を下回ることは当然だ。」というお話がありました。私は、ここが非常に重要なことだと思います。平成20年度の補助金関係を見ますと、事業費補助金が617万9千円、管理費補助金で7,017万2千円。その管理費補助金の内訳として人件費が2,100万円、固定資産税が289万2千円、償還金で4,628万円との内容になっております。これらの支出をする場合に、何らかの特殊な財源が天から降ってくるのか。そういった保障がされているのであれば、最初からそういった収入ありきでスタートできる訳ですが、その辺を教えてくださいたいと思います。

○工藤委員

平成21年3月までの損益計算書に、競走馬、ホースパーク、乗用馬3部門別の損益が載っており、乗用馬部門で、事業収入2,492万円が計上されています。この中には会費収入が入っていると思うのですが、それだけで2,492万円にはならないと思いますので、この収入の内訳を教えてください。

もう1点。乗用馬部門が、今後の事業展開の上で有望性がある気がします。事業収入を増やしていければいい訳ですが、それにはどういう方法があるのかお訊きしたいと思います。

○小野寺委員

乗用馬部門を増やす時に、遠野の自然の中を馬で散策できるような、広大な牧野がある訳ですが、馬でホーストレッキングができるのか、その可能性があるかどうかお伺いします。

○山田委員長

よろしいでしょうか。今、委員から出されました質問は、次回の委員会までに回答をいただきたいと思います。

途中ではありますが、時間になりましたので、本日の協議はここまでとさせていただきます。本日は、どうも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、次回開催日程です。

次回は、5月20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。