

遠野市進化まちづくり検証委員会

# 第三セクター等の検証結果報告書

## 【遠野市進化まちづくり検証委員会検証結果一覧】

### ■ 検証結果

出資の引揚げ 1 団体 抜本的見直し 8 団体 一部見直し 1 団体 計 10 団体

1 総括所見 … 3 頁

2 第三セクター等に対する個別提言

No.	第三セクターの名称	検証結果	主な要因	頁
1	(株)遠野	抜本的見直し	抜本的な役割の見直し	5
2	(株)遠野テレビ	一部見直し	自主事業の拡充 経営戦略の策定	6
3	(株)リンデンバウム遠野	抜本的見直し	役割の明確化 中期計画の進行管理	7
4	(社)遠野ふるさと公社	抜本的見直し	体制の再構築・経営戦略	8
5	(社)遠野市畜産振興公社	抜本的見直し	競走馬の完全民営化 畜産のブランド化	9
6	遠野アドホック(株)	出資の引揚げ	まちづくり会社は別フレームで 検討	10
7	(社)宮守わさびバイオテ クノロジー公社	抜本的見直し	わさび振興計画の策定	11
8	(財)遠野市教育文化振興 財団	抜本的見直し	国際交流協会と統合を検討	12
9	(財)遠野国際交流協会	抜本的見直し	教育文化振興財団と統合を検討	13
10	遠野市観光協会	抜本的見直し	全市的な観光振興の議論の中か ら協会の機能を抜本的に検討	14

3 全体提言(仮称) … 15 頁

平成 23 年 2 月 9 日

遠野市進化まちづくり検証委員会



## 総 括 所 見

遠野市進化まちづくり検証委員会  
委員長 山田 晴 義

遠野市進化まちづくり検証委員会が昨年の2月10日に設置され、2月9日で10回を数えるものとなった。

この間、第三セクター7団体と財団法人2団体、任意団体として遠野市観光協会の計10団体の検証を行った。

また、私自身、6月1日の遠野馬の里現地踏査、7月10日の第3回遠野スタイル青年会議への参加など、様々な場面で遠野市の取組に参画することができた。

さて、周知のことではあるが、遠野市の第三セクターの見直しは、単に第三セクター等の存廃を進めるだけのものではない。

むしろ、それぞれの法人の今の時代に即した役割の検証を行い、法人相互の足らざるを補い合う連携を進め、地域の活性化を担う総合力を高めることが、今般の見直しの大きな柱となっている。

検証委員会は、この視点で検証を進めてきたが、総じて、第三セクターの問題点としてよくあげられる「親方日の丸」、「馴れ合い」による創造力と経営力の欠如が複数の団体に見受けられる。

市にとっては、やや耳の痛い話となるが、しがらみのない視点での検証を本委員会に付託した市本来のねらいでもあったものと受け止めていただきたい。

また、各法人いずれも、市のまちづくりに重要な役割を担っており、経営においても利益の確保、経費の節減等に自ら努力してきたことは十分認められた。

提言に先立ち、各法人の関係者のご尽力に対し心から敬意を表したい。

市が、本提言により、地域の総合力を生み出し、果敢に進化するまちづくりに挑戦し続けることを心から期待する。

## 1 団体の現状を踏まえた目標設定に基づく経営計画の策定

総じて、各団体の設立目的と実際の事業の乖離が見受けられた。団体の目標と現状を踏まえた課題の設定も不十分であり、当然ながら課題を解決するための計画も希薄であることから、経営計画の策定が必要である。

## 2 団体の役割の明確化による再整理

団体の事業が重複・競合している状況が見受けられ、それぞれの団体の役割についても再整理が必要である。産業、観光、文化・交流事業の推進など各分野において全市的に検討すべきである。

## 3 団体相互の統合・連携の必要性

各法人等の見直しに際し、もはや設立当時の目的を各団体に求めるのは現実的ではないと判断される。

多くの法人は、縮小均衡を図っており、組織的にも経営的にも限界が生じている。

団体の役割そのものを見直し、事業の選択と集中の作業を進めるべきである。

そのためには、各団体相互の連携を視野に、足らざるを補い合う形で、事業の連携、事務局の一体化など、人的体制と事業目的の合致する法人の統合、連携が重要となる。

## 4 組織経営体としての確立

多くの法人が自立した組織経営体として成立していない感がある。

公益法人や株式会社としての役員に問われる役割、その資質、責任などのあり方について真剣に見直しを進め、戦略的・創造的な組織経営体として法人を持続可能ならしめる人材確保・育成の手法を確立すべきである。

これは、専門性、指導力、創造力などが求められる現場の責任者も同様である。

## 5 市の方針の明確化

市の方針と役割の明確化が必要である。

市が総合力によるまちづくりを標榜するのであれば、前述の課題を整理するとともに、市の方針を明確にし、各団体の創造力と経営の再生に尽力すべきである。

全国的な事例として、行政自らが下請け団体としての性質を法人に課すことにより、当該法人の自立的経営が阻害される例が多く見受けられるが、これが経営悪化の根本的要因と捉えることができる。

市にあっては、それぞれの主体が、それぞれ担い得る得意分野としての能力、機能を発揮し協働できる仕組みを構築されたい。

## ■ 株式会社遠野

- 1 遠野市のまちづくりに大きく貢献し、観光振興等の受け皿として重要な役割を果たし、観光収益事業の中核的役割を担う法人と位置づけられる。  
この視点に立ち、設立目的をもう一度検討し、他の観光施設・機関との連携を踏まえた上で、更に市の観光振興に寄与されたい。
- 2 営利活動を行う株式会社としての特性を最大限に発揮するとともに、一定の利益を施設改修や設備投資に供するなど、第三セクターとして市の公共性・公益性を担う役割を明確にし、財政負担を市に依存しすぎないルールを確立されたい。
- 3 市においても同社に求める役割を明確にし、その将来ビジョンの共有を図られたい。
- 4 前述を踏まえて同社の経営目標を明確にし、次の重点項目に留意した経営計画を策定するとともに、収益性の向上を図り、公共・公益的機関としての役割を果たされたい。
  - (1) 他の観光機関との連携による中核的な役割の明確化
  - (2) 部門別経営目標の作成と収支管理の徹底
  - (3) 組織体制と職員構成の見直し
  - (4) 施設改修、設備投資に係る基本方針の策定
  - (5) 幅広い市民ニーズに依拠した、理解や共感が得られる施設運営
  - (6) 設備の改善や衛生管理、衛生教育が徹底された、安心・安全な施設運営の継続
  - (7) 地元食材の活用など、地域産業の振興に対する役割
- 5 取締役会の構成と運営方法を抜本的に見直し、同社の経営戦略及び技術的ノウハウと企画開発力の強化を図られたい。また、現場の責任者と併せ、リーダーシップを十分に発揮できる人材を確保されたい。

## ■ 株式会社遠野テレビ

- 1 現時点で、良好な経営状態にある自立可能な第三セクターと判断される。
- 2 一方、有利な経営状況にありながら、自立的経営ビジョンや、自主事業の拡大など株式会社としての具体的な経営戦略が見受けられないため、これを早急に策定する必要がある。
- 3 自主事業の拡大に際しては、幅広く市民のニーズを把握し、次の事項に留意しながら、より市民に身近なメディア事業の確立を目指されたい。
  - (1) 番組制作の企画・立案段階から市民の参画を図り、市民が関わる、あるいは関わりたい事業の構築を行われたい。
  - (2) 市内のスポーツ少年団の大会を放映するなど、地元密着型のメディアの特性を最大限に発揮されたい。
  - (3) 『遠野物語発刊』100周年記念事業など、後世に残すべきアーカイブ事業の実施を検討されたい。
  - (4) 市民サービスの拡充など、利益の還元の方法についても明確にされたい。
- 4 営利活動を行う株式会社としての特性を最大限に発揮するとともに、一定の利益を施設に投資するなど、第三セクターとして市の公共性・公益性を担う役割を明確にし、財政負担を市に依存し過ぎないルールを確立されたい。
- 5 また、市の情報発信機能として重要な役割を果たしていることから、より一層の市政情報の収集・発信、難視聴地域の解消、災害情報の迅速な伝達など、公共サービスの拡充を検討されたい。
- 6 無論前述の見直しにあたっては、組織を強化し、持続可能な経営体としての確立が前提となる。

## ■ 株式会社リンデンバウム遠野

- 1 住宅建築あるいは外構部材開発に非常に意欲的に取り組んでおり、経営は現時点で良好と判断される。しかしながら、国内の建設業界の低迷が続くなか、同社が策定している中期計画の達成については懸念が残る。同計画を検証し、目標達成に向けた具体的な経営戦略を明確にされたい。
- 2 経営計画を見直す際は、協同組合森林のくに遠野・協同機構、市、第三セクターとしての同社が、それぞれどのような役割を果たすべきかを喫緊に整理し、その協働体系を確立されたい。  
その際、森林関連産業の振興を担う公益性に照らし、同社が果たすべき森林のくに遠野・協同機構の中核的役割について再度検証されたい。
- 3 また、市の木材産業総体の底上げに繋がる商品開発、商品化の手法を体系化し、山と消費地を結ぶ体制の整備を進めるとともに、消費地との更なる連携策についても検討されたい。
- 4 以上の点に留意し、長期経営戦略についても明確にされたい。  
また、市は、前述の課題の実現に際し必要な支援策を講ぜられたい。
- 5 組織の見直しによる役員等体制の充実を図り、将来にわたり持続可能な経営体を確立されたい。

## ■ 社団法人遠野ふるさと公社

- 1 株式会社への移行を具体的に検討するとともに、同公社の目的、事業内容及び組織体制を抜本的に見直し、遠野ブランド形成及び観光をベースとした産業振興の中核となるべき事業体を目指すものとされたい。
- 2 その際、各部門の収益構造の見直しを早急に進め、詳細な収支計画の策定が必要と見受けられた。特に不採算部門については、その改善策を早急に講ずるものとされたい。
- 3 同公社の設立目的の一つである地場産品の研究開発の取組が不十分であることから、遠野の資源を生かした商品開発を進め、その価値形成に努めるものとされたい。
- 4 市民の参画形態についても十分留意するものとし、例えば、市民や関係団体の提案を取り入れ商品化、販売促進に結び付けるなど、広く市民の協力と理解が得られる仕組みづくりも具体的に検討されたい。
- 5 また、株式会社への移行を検討する際は、観光施設の運営など公益性の認められる事業について、他の関係機関との再編、連携を踏まえ、施設運営の移管も視野に入れた具体的な見直しを行われたい。
- 6 役員の責任と権限を明確にし、職員の人材確保と育成を行い、持続可能な経営体を確立されたい。
- 7 観光客・市民のニーズに照らし、各施設のユニバーサルデザイン化に留意されたい。
- 8 前述の取組に際しては、中期計画等を策定し各部門の中長期的な経営ビジョンを踏まえた堅実な経営を行われたい。



## ■ 社団法人遠野市畜産振興公社

### 【放牧部】

- 1 「畜産振興計画(仮称)」を策定し、市、公社、畜産農家の協働による、総合的、計画的な畜産振興策を講ずるものとし、市等に依存しない自立的経営をその目標に据えるものとされたい。
- 2 特に、放牧頭数の確保は公社の経営改善と畜産振興に直接寄与するため、増頭対策とそのための環境整備に積極的に取り組まされたい。
- 3 畜産農家の意欲の喚起を図るとともに、遠野牛のブランド化についても具体的に検討されたい。

### 【遠野馬の里(競走馬部門)】

- 1 競走馬育成・調教施設機能を維持し、施設の運営管理は完全に民間に委ねることとされたい。
- 2 現在の施設利用団体に限定せず、多様な視点で具体的交渉に着手されたい。
- 3 民営化にあたり、必要最小限の施設整備等の支援策を検討されたい。
- 4 民営化が困難な場合でも、馬事振興に即した施設活用策を検討されたい。

### 【遠野馬の里(乗用馬・ホースパーク部門)】

- 1 遠野馬の里の環境と技術を生かし、馬事文化にこだわったまちづくりに資することとし、これを見直しの柱とされたい。特に、ホースパーク部門においては、ホースセラピーなど新たな事業展開についても検討されたい。
- 2 各部門の見直しにあたっては、馬事振興のための計画を策定し、その将来ビジョンを広く関係者や市民と共有されたい。
- 3 計画策定に際しては、市補助金に依存し過ぎることなく、例えば、寄附金による基金の造成や、ボランティアの参画の仕組みづくりなど、多様な市民や関係機関・団体との協働体系について検討されたい。
- 4 また、遠野馬の里及び馬事文化に関する事業を広く市民に周知し、理解・共感が得られる取組を意識的に継続されたい。

### 【共通事項】

- 1 遠野馬の里の見直しに合わせ、防疫体制の強化を含め、管理部局の統合など必要な組織の見直しを行い、効率的で経営力のある組織体制を構築されたい。  
特に、速やかな意思決定や事業を適切に管理するために理事会体制を再構築されたい。
- 2 国の重要文化的景観に指定される荒川高原牧場をはじめ、自然と畜産業が織り成す恵まれた景観資源を活用し、観光振興や畜産振興に着目した総合的な地域資源としての活用を検討されたい。

## ■ 遠野アドホック株式会社

- 1 中心市街地の活性化を担う設立当初の志に従い、今日まで経営に尽力してきたことに敬意を表する。  
しかしながら、時代の趨勢により経営は縮小均衡をたどっており、設立目的と実際の事業の乖離が大きいと判断された。  
そのため、今後の経営については株式会社として集中と選択を進め、同社が目的に掲げる中心市街地活性化については発展的に見直しを行うなど、事業内容を抜本的に整理されたい。
- 2 市は、中心市街地活性化に係る諸機能を有する各団体の総体的・体系的な点検を行い、観光や物販の振興を含め、多様な中心市街地活性化実現に向けて真に必要な組織・団体のあり方を明確にし、同社の見直しに尽力されたい。
- 3 同社の役割を見直す際には、市の出資の引揚げ、会社存続の必要性の有無等まで踏み込んだ現実的な検討を行うものとされたい。

## ■ 社団法人宮守わさびバイオテクノロジー公社

- 1 市の農業及び観光振興におけるわさび栽培の意義と可能性を分析した上で、「わさび振興計画(仮称)」を策定し、明確な将来ビジョンを描き、わさびのブランド化など、農業の活性化と生産者の意欲を喚起する取組を計画的に進められたい。
- 2 公社は、全国の先進事例を参考に、遠野わさびの世界ブランド化など多様な検討を加えるものとし、生産体制はもとより、加工、流通、販売戦略などを経営的視点で検討されたい。
- 3 その際、他の関連機関・団体との連携を強化し、公社の役割を現実的にどのようなものにするか検討されたい。
- 4 前述の取組が不可能な場合は市の関与を廃止するとともに、わさび苗の供給に係る代替施策を講ずるものとされたい。

## ■ 財団法人遠野市教育文化振興財団

- 1 同財団の事務事業は、事実上市が担っており、財団としてのメリットが見受けられないため、解散を視野に入れ、顕彰事業は市の事務とするのが妥当と判断された。  
この視点で、基本財産のあり方を含め、市と同財団双方で協議されたい。
- 2 見直しに当たっては、同財団が市民の寄附により成立してきた経過を十分尊重し、理事会・評議委員会はもとより、広く市民の理解が得られるものとされたい。
- 3 同財団が存続する場合は、文化、交流、国際化など人づくりに着目した活動が期待できることから、財団法人国際交流協会との統合を具体的に検討されたい。
- 4 遠野国際交流協会と統合の際は、企画・管理機能を十分発揮しうる理事会・評議委員会及び事務局体制を構築し、財団として目的を達成できる組織体制を確立されたい。
- 5 事業の企画・立案及び実施にあたっては、市民の参画を得るとともに、関係団体と十分に連携し、広く市民の協力と理解が得られる仕組みづくりを具体的に検討されたい。

## ■ 財団法人遠野国際交流協会

- 1 人と人が、国境、言語、生活習慣などを超え、直接触れ合う草の根交流は効果的であり、国際交流事業そのものは、今日もなお重要である。

特に、遠野の持つ独自の文化は、今後益々その存在価値を高め、国際的に輝きを放つものと確信する。
- 2 国際交流事業は市が自らの判断と責任において実施すべき事業と位置付け、市と協会で十分協議のうえ双方の役割を見直すものとされたい。
- 3 その際、基本財産のあり方についても双方十分協議の上、抜本的に見直すものとされたい。
- 4 国際交流事業を市の業務とした場合、同協会は「遠野固有の文化の醸成とこれを担う人材の育成」と「遠野市に来訪する外国人の受け入れ体制の整備」に着目した運営を目指すこととし、遠野市教育文化振興財団との統合を具体的に検討されたい。
- 5 統合後は、評議員会に市民の参画を得るなど、市民参加の機会を積極的に確保すること。また、そうしたなかで、市民のニーズに基づく事業の実施、ボランティア活動への協力など、多様な市民との協働体制を構築されたい。
- 6 また、事務局の人材確保をはじめとする組織の見直しを行い、自立的に事業を企画、運営しうる組織体制を確立されたい。

同時に、企画・管理機能が十分発揮しうる理事会体制を構築されたい。
- 7 本提言は、同協会の存廃を問うものではなく、国際交流事業のあり方について現実的な整理を促すことが本旨である。

その意味で、財団法人の優位性である民間の知恵と活力を発揮しながら、同協会が国際交流事業をより総合的に実施する選択もあり得る。

その場合は、人材育成、財源の確保、市に依存しない役員・事務局体制の確立を含め、責任と権限を有する持続可能な経営体の構築が必須条件となる。

この場合においても、市と同協会が十分協議し成案されることを望むものである。

## ■ 遠野市観光協会

- 1 同協会の役割・目標が曖昧であることから、むしろ、観光ビジョンの策定、総合的・戦略的な観光振興のリーダーを担う中核的機能を担う機関として再編すべきと思料する。  
再編後は、観光振興のリーダーシップを担う「観光情報センター」としての機能に特化し、関係機関・団体との機能分担を明確にされたい。  
この視点で、市と同協会は双方協議の上、抜本的な見直しを行われたい。
- 2 再編の際は、公益法人を目指すこととし、市の補助に依存し過ぎず、自立した経営計画・経営戦略を策定し、強い経営体を確立して、ビジネスとしての観光振興策を追及されたい。
- 3 法人格を取得しない場合においても、観光関係団体ネットワークの中核を担いうる組織づくりに努められたい。
- 4 また、いずれの場合も、観光関係団体との連携を踏まえた総合的観光振興に資するとともに、会員と非会員のサービスのあり方、差別化について検討を加え、会員のメリットを明確にされたい。

## ■ 全体提言

これまで、総括所見や個別提言のなかで様々な課題を述べてきたが、市はじめ各団体の関係者から見れば、当該団体が自らの力で克服できるかどうかについては当然ながら懸念が残る部分であろう。

むしろ、これら課題については、市や関係団体相互の連携を強化することにより解決すべきものと思料する。

特に林業振興については、協同組合森林のくに遠野・協同機構や関係団体との連携のあり方が重要であり、森林管理から市場開拓までの一連の流れをコーディネートする機能が不明(不在)であることが本質的課題として挙げられる。

こうした課題はいずれの団体も同様であり、市と検証 10 団体の単なる連携だけではなかなか解決策が見出しにくい。

その意味で、これまで検証した各団体の役割を踏まえ、団体相互の連携のあり方を市の全体像に落とし込み、総合力が見える形で体系化することが必要と考えた。

このことから当検証委員会の総括所見及び個別提言内容に基づき検証 10 団体の連携のあり方について、①産業振興事業、②観光振興事業、③文化・交流事業、④情報事業の 4 分野に大別し、相互の有機的連携の方向性を「有機的連携に基づいた各グループの方向性」(16 頁)及び「各団体相互の有機的連携図」(17 頁)として整理し、提言に加えることとした。

念のため申し添えるが、これら見直しに関しては、役員体制のあり方や将来にわたる人材確保・育成などの人的体制の整備が前提となる。

本提言を実効あるものとするためには、広く関係機関・団体と将来ビジョンとその実現プロセスを共有する「遠野スタイルまちづくり会議(仮称)」などを設置し、相互の役割分担や有機的連携を確立するための継続した協議を行なうことが重要となる。

市には、今後の進化まちづくりに係る強いリーダーシップを期待したい。

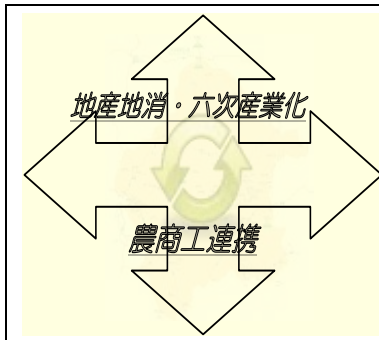
最後になり恐縮だが、ご多忙中のところ本検証委員会にご協力をいただいた各団体の関係者にお礼を申し上げ提言のまとめとしたい。

平成 23 年 2 月 9 日

遠野市進化まちづくり検証委員会一同

## ■ 有機的連携に基づいた各グループの方向性

### 1 産業振興事業グループ



(社)遠野市畜産振興公社、(株)リンデンバウム遠野、(社)宮守わさびバイオテクノロジー公社を「産業振興分野」としてグループ化し、生産基盤の整備と流通・市場の確保を図るとともに、遠野ブランドの構築を含めた第六次産業の推進を実効的に進めるべきである。



### 2 観光振興事業グループ



市の観光振興の将来像をそれぞれの関係機関・団体が共有し、個々の団体がどのような役割を担うのか、これを明確にする必要がある。

(株)遠野、(社)遠野ふるさと公社、遠野アドホック(株)、遠野市観光協会とそれぞれ検証を行ってきたが、観光振興に関する将来像の共有と、関係団体の役割が整理されなければ、市の観光振興の仕組みが成立しないことから、これを早急に進めるべきである。

### 3 文化・交流(人づくり)事業グループ

文化・交流分野については、「遠野固有の文化の特定とこれを担う人材の育成」と「遠野市に來訪する外国人の受け入れ体制の整備」に着目した協会運営を目指すこととし、(財)遠野市教育文化振興財団と(財)遠野国際交流協会の統合について検討するよう提言させていただいた。



両財団の独立性は否定するものではないが、市と財団の役割を明確にした上で、現実的な手立てを講ずるべきである。



### 4 情報事業グループ



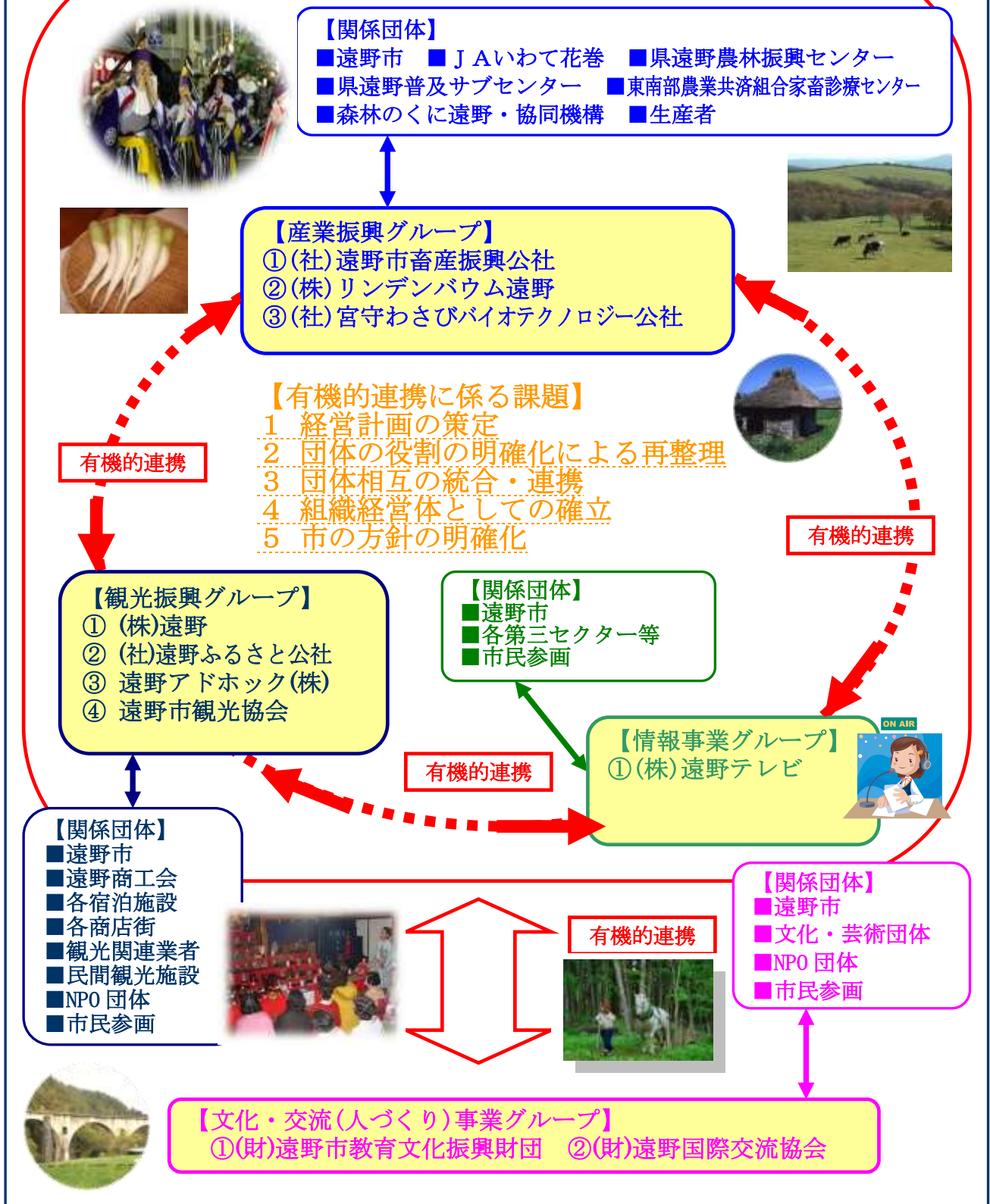
情報分野については、(株)遠野テレビの機能を積極的に発揮すべきであり、市の産業振興、観光振興、文化・交流振興の各分野の総合的な情報発信メディアとしての活躍に期待したい。





## 各団体相互の有機的連携図

■ 有機的連携 ■ 柔軟な人事交流(人材育成) ■ 関係団体との連携強化



### 【遠野市進化まちづくり検証委員会の経過】

時 期	項 目	内 容
2月10日	第1回検証委員会	遠野市勢概要 市地域経営改革指針について説明
3月15日	第2回検証委員会	(株)遠野、遠野テレビ、リンデンバウム遠野の検証
3月25日	第3回検証委員会	リンデンバウム遠野、遠野ふるさと公社、遠野市畜産振興公社の検証
4月15日	第4回検証委員会	遠野アドホック、遠野市畜産振興公社の検証
5月20日	第5回検証委員会	遠野市畜産振興公社、宮守わさびバイオテクノロジー公社の検証
6月1日	遠野馬の里現地踏査	遠野市畜産振興公社遠野馬の里の現状と課題について現地踏査
6月23日	第6回検証委員会	遠野市教育文化振興財団、遠野国際交流協会の検証
7月28日	第7回検証委員会	遠野市観光協会の検証
7月28日	遠野馬の里に関する緊急中間報告	遠野馬の里競走馬部門の完全民営化等について緊急報告
10月5日	第8回検証委員会	提言のまとめ作業(遠野スタイル青年会議の意見も反映)
11月15日	第9回検証委員会	提言のまとめ作業(遠野スタイル青年会議の意見も反映)全体提言のまとめを今後の作業として確認
11月15日 ～2月1日	メール等による各委員の意見調整	全体提言策定に係る意見集約・調整期間
2月9日	第10回検証委員会	検証委員会報告書確認 市審議会・関係団体・市参加協議会等の見直方針確認

#### 遠野市進化まちづくり検証委員会

委員長	山	田	晴	義
委員	青	木		稔
委員	秋	山	信	勝
委員	小	野	寺	純 治
委員	倉	原	宗	孝
委員	高	力	美	由紀
委員	工	藤	洋	子
委員	鈴	木	高	繁