

逆境が創造の原点

「株式会社葛巻町の挑戦」

前 葛巻町長 中 村 哲 雄

社団法人葛巻町畜産開発公社顧問（獣医師）

郵便番号 028-5402 岩手県岩手郡葛巻町葛巻 40-57-125 くずまき高原牧場

くずまき高原牧場 TEL0195-66-0211

1、私の経歴と生き方・・・役場職員5年、第三セクターの牧場勤務23年、町長8年

「くるもの拒まず、全力で対応」「熟慮断行」「夢の実現に向けて」「謙虚に堂々と」

2、逆境一財源の乏しい町の経営、株式会社葛巻町一役場も町も株式会社のように経営したいという考えからの発想「出資による奨学金制度充実」「クリーンエネルギーの導入」「寄付により森林を整備して地球環境改善」など株券のかわりに寄付や出資により実現した。

3、ミルクとワインとエネルギーの町葛巻町の概要

人口約8,000人、約2,900世帯、人口より牛が多く13,500頭

合併しないで自立を目指して町の再構築をしてきた。

「東北一の酪農の町」で「日本一の公共牧場くずまき高原牧場」が畜産大賞、グリーンツーリズム大賞、オーライ（往来）日本大賞、日本農業賞大賞など受賞している。

葛巻町森林組合が「山村力（やまぢから）日本一」林野庁長官賞受賞

クリーンエネルギーは、2ヶ所で15基の風車、中学校は太陽光発電、くずまき高原牧場には、畜産バイオマス発電所、木質バイオマス発電所、家畜の排泄物から世界で初めて燃料電池を製造することに成功した。民間の木質ペレット燃料工場を有するなど

「日本一のクリーンエネルギーの町」であります。平成15年自治体環境大賞、平成16年度環境大臣表彰、東京商工会議所の下部組織日本ファッション協会よりクリエイション大賞「町づくり創造賞」、平成17年度新エネルギー大賞、平成18年度バイオマス利活用農林水産大臣表彰など受賞した。

「電車もない、高速道路もない、スキー場も温泉もゴルフ場もない過疎の町」逆境をハンディとせず創造の原点に町づくり

4、葛巻町の歴代町長の「人づくり・組織づくり・町づくり」

町づくりに賭ける情熱、先見性、世紀の大英断（決断力）実行力など首長として資質の優れたリーダーがいた。私は、昭和46年（1971年）から役場職員。

5、仕事の改革改善は、現場最前線の人間が一番良く知っている。

私の役場職員時代 3年生、7年生の時の提案とそれを採用した上層部

6、昭和51年(1976年)第三セクター設立による牧場経営スタート

* 社団法人葛巻町畜産開発公社(くずまき高原牧場)(私は、31年間勤める)

職員が集まらない、資本がない、信用がない、牛が集まらない、無い無いづくし
2事業、牛夏期放牧365頭、売上高2千万円、従業員10名でスタート。

現在14事業、牛2,500頭、売上高約11億円、約500万円の黒字、累積黒字約1億5,000万円、従業員110名。

平成17年度「畜産大賞受賞」(賞金200万円)18年度「グリーンツーリズム大賞」(賞金100万円)オーライ日本大賞、日本農業賞大賞受賞等により名実共に「日本一の公共牧場」となり町の活性化の象徴であり原動力

* 昭和61年(1986年)くずまき高原食品加工株式会社(くずまきワイン)設立

現在売上高4億円、純利益450万円、累積黒字5,000万円、従業員33名。国内ワインコンクールで毎年銀賞・銅賞を受賞。高校生を21名ドイツに招待。

* 平成5年(1993年)株式会社グリーンテージくずまき設立

ホテル経営で町の迎賓館的役割と視察客の宿として機能しており売上高1億7千万円、純利益50万円、従業員21名

* 第三セクター・くずまき高原牧場・くずまきワイン・グリーンテージくずまきの3社で売上高16億7千万円、純利益約1千万円、累積黒字約2億円、従業員164名の内80名が都会からのUターン青年を雇用。支払賃金約4億5千万円。町の経済活性化を実現している。役場で削減した職員数を第三セクターで売り上げを伸ばし雇用を拡大している。

7、第三セクターくずまき高原牧場の経営から学んだこと

* 本業の牛飼いで7頭の牛が農林水産大臣賞受賞。

「当たり前のことを他人よりも一生懸命やること」淡々と・こつこつと・黙々と

「プロとしての仕事をする」「常に質の高い仕事を目指す」・同業者を抜く

知恵とアイデア・人脈と情報・顧客のリクエストを的確に捉える・同業間の隙間

閉鎖した牧場を借りて、東日本各県から1、500頭の牛を受託して預託料金1日75万円、年2億7,400万円。牛飼い・24時間365日営業は我が社が先。

- * 昭和57年度（1982年）より牛飼いの牧場が異業種参入（特産品開発）
「会社は、大丈夫か？危機感、なにができるか？なにに需要があるか？問題意識」
毎日忙しい・今よりなにか別の仕事をやる気があるか？なにができるか？何をやるか？

- * 「情報の量が仕事の質を決定する、アイデアの量も質も決定する」

- * 牛飼いの牧場で人間教育・・・全国の先駆け

長期研修生の受け入れにより後継者養成27年間に188名が全国で活躍
「何時でも」「誰でも」「何時間でも」「何日でも」「何年でも」体験・研修の受け入れ
グリーン・ツーリズムへの取り組み・昭和60年（1985年）より一現在30万人
酪農教育ファームの実践・昭和61年（1986年）より一現在年約2万人
本業でないこともやるなら真剣に・・・そこにビジネスチャンスが生まれる・・・

- * 「現状維持は、後退と同じ」20年前から唱え、毎年1事業の創造

常に「リストラ」（再構築）を実行、時代に即応した牧場経営を実践。
事業拡大、売り上げ増大、雇用拡大により現在のくずまき高原牧場がある

8、平成11年（1999年）町長に就任

食糧を生産する農用地も森林も北海道と東北6県を合わせたくらいの面積が毎年地球上から失われている。人口は64億人からやがて100億人になる中で発展途上国の穀類の消費が急増している。このような状況を鑑み「町が持っている多面的な資源と機能と人材を活かして21世紀の地球規模での課題である食料・環境・エネルギーの問題解決に貢献しながら発展的状況を構築する」このことを国内外に提案、提唱しながら町を経営してきた。

「食糧の問題」牛乳生産量120tは4万人分の食糧生産になる。牛にも穀類を食べさせるため食糧自給率200%で次世代の後継者も育てている。

「環境の問題」町単独補助制度を創設して林業の振興により環境改善に貢献しようと実践した。再造林、間伐、間伐材搬出経費、町産材住宅建設、薪ストーブ購入、木質ペレット燃料ストーブ購入などに支援をしている。

平成18年度、町も森林組合も林家も山を守り育て地球環境改善に貢献できなくなるかもしれないとの危機感から町は「寄付条例」を制定して全国に一口5,000円の寄付を募り国民の浄財により森林を守り地球環境改善に貢献することを提案して現在約130人の方々から約600万円寄付していただき、平成19年度は、再造林に対して寄付金により10ha、20年度は、20haに投資する。

これに呼応して森林組合は「企業の森」を設置して企業の資金により森林を整備している。(森林組合の取り組みは後で述べます。)

「エネルギーの問題」やがて枯渇することが明白である油田などの資源に対して限りなく無尽蔵で地球に対して負荷が少なくクリーンなエネルギーの生産に着目して積極的に取り組んだ結果10年間に風力発電15基、太陽光発電、畜産バイオマス発電、木質バイオマス発電、100%補助による研究開発で牛の排泄物から燃料電池製造に世界で初めて成功した。発電量は、2,900世帯の町で、17,200世帯の電力を供給している。この総投資額は、57億5,500万円であるが、町の持ち出しは4,593万円であり、他は企業や国、県、NEDO等の支援によるものである。これらの固定資産税収入は毎年約3,200万円となる見込みである。又、25年前から民間の木質ペレット燃料工場があり全国約1,800市町村の中でこのような施設を有する自治体はなく「日本一のクリーンエネルギー」の町となった。

9、町づくり8年間の総括（財源がなかったことが結果として良い町政ができた）

株式会社葛巻町の発想で徹底した行財政改革と再構築（リストラ）を断行。

交付税交付金は8年間の累計で約50億円削減された。借金を約16億円削減した。

基金を2億円増額した。15年度から収入役廃止。機構改革により6課廃止5課4局体制（課長級6名減）や外部委託により職員50名削減により給与総支給額で4億円削減。町長報酬月額10万円削減。町議会議員は16人を10人に削減。農業委員会は、8人削減14人に。第三セクターとの連結決算で毎年平均2億円程度の黒字経営。財源不足を補うために、知恵を出して、協力して、町内に一体感が生まれ、無いものをほしがらないで「あるものを大切にしもつたいないの精神が定着して」信頼関係を構築でき最高の町づくりが実現できた。(達成感と満足感で一杯である。)

10、日本一の森林組合（平成19年度山村力コンクールで最高位賞の林野庁長官賞受賞） 価値が無いと言われている山に新たな活路（地域資源を最大限に活用）

* 総取り扱い高5億6,000万円、役職員30名・作業班員90名・合計120名

* 「企業の森」「森林認証取得」「岩手くずまき高原カラ松・商標登録」

「葛巻町産カラ松集成材で関東に一般住宅」が藤島建設により3,000万円級200戸建設されている。町が木材確保のために5,000万円の債務保証をしている。

「森の新ビジネス創造事業」の取組。「安孫自然塾」森林体験学習の受け入れ。「緑の雇用創出事業」により新規参入者16名雇用。「青年部」による中高生の森林体験学習の実施。町の生涯学習事業により「わくわく森の探検隊」親子体験学習実施

「薪・牧・巻フェスタ」「森の恵みフォーラム」を街中での開催などにより温暖化防止など森林が地球環境改善に貢献している状況を町ぐるみで取り組み次世代と一般町民や県民にその思想の伝承を実践している。

11、商工会の取り組みーまちなか活性化協議会を設置して積極的に取り組んでいる

町の役割として、街路灯整備に約1億円（町が5千万円負担）の事業を導入。

商工業振興協議会を立ち上げ街中活性化と商工業の振興に取り組む。

街中の中心にあるJRバス停留所の駅舎の利活用による活性化に取り組む。

商工会は、5年前から「土曜日」「まちなか活性化協議会の設置」などにより積極的に地域活性化に取り組んでいる。

12、社業の繁栄 「夢しか実現しない」「夢の実現に向けて」

社業繁栄の方策に方程式は、無い。だれかがやってくれるだろう・では良くない。自分の問題である。会社がどうでも良いのか。どうであれば良いのか？どうしたいのか？一人一人が考え、やる気があるなら・思いついたことから（夢）を実行してみることである。実行すると結果がでる。結果がでたら謙虚に反省する。そして又実行する。試行錯誤する間に自分の資質が向上する。必ず進歩しているはずである。進歩した人間が又努力する。少しずつ夢に近づいているはずである。

葛巻の林業と酪農は、117年以上、くずまき高原牧場は、33年経過した夢は簡単に実現しないものである。

「夢しか実現しない」「夢の実現に向けて」淡々と、こつこつと、黙々と、実行することである。これができる会社は、必ず生き残るし発展する。

1 3、おわりに

事業推進上困った時「答え、改善策は、日本、世界のどこかに必ずある」情報視察も行って見て得られる情報は、限られる。事前研修により充実した情報を得る。会社（組織）の価値は、トップで決まる。会社は、トップ以上に大きくなる。会社の存亡は、トップの器量にかかっている。

トップ、幹部の仕事は、会社全体の付加価値を高めることである。

事業推進や奉仕活動による広報活動により会社イメージアップと会社存在をアピール
管理力、組織力—NO2 自分の次の人間をいかに育てるか。

組織力強化は、現場力の強化。会社の底力となり社業繁栄に繋がる。

仕事の改善案は、現場担当が一番知っている。上司が汲み取るかどうか？

職員の仕事の総合力・組織力によって会社（地域）は変わる。

葛巻町は、3人の職員で日本一のクリーンエネルギーの町を構築

私の管理職に対する訓辞と実践

組織は、リーダーの投影である。部下に負ける（考えを譲る）自信を持つ。

手柄を部下に譲り褒める余裕も持つ。相手のよって態度を変えない。

「情報の量が仕事の質を決定する・アイディアの量も質も問題解決能力も決定する」
職員が輝き・会社が光りを放ち・顧客に愛され・地域社会に貢献できる会社を目指して「夢しか実現しない」「夢の実現に向けて」もっともっとやれること、やるべきこと、やらなければならないことがある。まだまだできること、できそうなことが沢山ある。まだまだ、もっともっと……

皆様の会社の限らない躍進、発展をご祈念して終わります。

ご静聴ありがとうございました。