

経 営 戦 略 プ ラ ン

(令和2年度～令和4年度)

令和2年3月

株式会社 アップルヒル

目 次

第1	はじめに.....	P 1
1	経営戦略プラン策定の趣旨.....	P 1
2	計画期間.....	P 1
第2	経営理念等.....	P 2
1	法人の設立目的とこれまでの取組.....	P 2
2	法人の経営理念.....	P 2
第3	現状と課題.....	P 3
1	財務の状況.....	P 3
2	主要事業の目的・実績・課題分析.....	P 6
3	経営戦略に向けた自己分析.....	P 11
(1)	外部環境分析.....	P 11
(2)	内部環境分析.....	P 12
第4	経営戦略方針.....	P 13
第5	経営戦略目標.....	P 13
第6	経営戦略目標の達成に向けた具体的な取組.....	P 14
第7	進捗管理.....	P 16
第8	経営戦略プラン進捗管理表.....	P 17
第9	経営戦略の具体的目標・影響等.....	P 18
	参考資料.....	P 25
	○ 基本情報	
1	法人概要.....	P 26
2	組織構成.....	P 27
3	財務の状況.....	P 28
4	これまでの改革・改善に関する取組事例（主なもの）.....	P 30

第1 はじめに

1 経営戦略プラン策定の趣旨

弊社では、平成29年3月に策定した平成29年度から3カ年の経営戦略プランに掲げた目標達成に向け、産地形成促進施設アップルヒル（以下「アップルヒル」という。）の管理運営を計画的に進めた結果、平成29年度、平成30年度の2カ年は来場者数が増加し、業績も向上しました。

令和元年度においては、りんごの原価高騰や運賃値上げによる発送りんごの売上不振、消費税増税による買い控え、施設近隣への飲食店の相次ぐ出店などの影響により、来場者数及び当期純利益ともに過去最高を記録した前年度を下回る見込みとなっています。

しかしながら、計画期間3カ年を通じて概ね良好な経営状況と自己評価しており、また、出資者である青森市及び青森市第三セクター経営評価委員会からも同様の評価を得ています。

弊社を取り巻く経済情勢として、国においては、令和元年度経済動向及び令和2年度経済見通しについて、雇用・所得環境の改善等により、内需を中心に緩やかに回復するとしているものの、東北6県の経済動向では、依然として個人消費が足踏み状態となっています。

また、弊社が運営している産直施設における主力販売商品のりんごや野菜等の農産物の生産については、地球温暖化による生育環境への影響や地元農業従事者の高齢化、担い手不足による生産量の減少が懸念されるなど厳しい状況にあります。

このような中、弊社は、今後とも、青森市そして浪岡地区の農業振興及び地域振興に貢献していくとともに、独立した経営体としての自主性、自立性、持続性及び健全性を更に高めていくことを目的として新たな経営戦略プランを策定し、各種事業を実施していきます。

2 計画期間

令和2年度～令和4年度（3年間）

第2 経営理念等

1 法人の設立目的とこれまでの取組

弊社は、アップルヒルにおいて、産地形成を図るための地場産品の販売や地域農産品を活かした新商品の開発及び普及並びに地域振興に資するイベント等に関する事業を実施し、農業振興及び地域振興の向上に寄与することを目的として、平成8年に設立しました。

以来24年に渡るアップルヒルの管理運営を通じて、アップルヒルでの地域特産品の販売や加工品開発に加え、体験学習の場の提供、地域情報の発信、各種イベントの開催などに取り組んでおり、さらには、県内外での催事販売を通じて、浪岡から全国に向けて、地域特産品のPRや販路開拓を積極的に実施してきました。

2 法人の経営理念

- (1) 情報発信基地として、その役割を充分発揮し、地域とともに豊かな「ふるさとづくり」に貢献します。
- (2) お客様のニーズに応え、より質の高いサービスの提供に努めます。
- (3) 常にお客様の立場に立って考え、明るくスピーディーに行動します。
- (4) 心のふれあいを大切にし、常にお客様への感謝を忘れず、楽しく、誇りを持てる会社（駅）を目指します。

第3 現状と課題

1 財務の状況

弊社の主たる業務は、アップルヒルの指定管理業務及び当該施設を拠点とした営業活動であり、当該業務の実施にあたっては、青森市からの指定管理料を含む営業収益を営業費用に充てています。

営業収益については、直近3年度で見ると、平成29年度及び平成30年度は、前年実績を上回っており、また、当期純利益も、平成29年度は6,470千円、平成30年度は11,179千円の黒字を計上しており、良好な財務状況となっています。令和元年度の当期純利益については、第3四半期末時点で、過去最高益となった平成30年度に対し91.0%と下回っていますが、平成29年度に対しては、119.1%となっており、今年度末の決算での純利益も黒字となる見込みです。

資産、負債及び純資産の状況については、平成30年度決算において、短期及び長期借入金がなく、59,179千円の利益剰余金を保有し、自己資本比率が62.4%、流動比率も232.0%と安定した財務基盤を確立しています。

また、平成27年度から平成30年度まで業績が好調であったことから、4年連続で決算利益剰余金から株主配当金を株主に配当しています。

■経営成績の概要【損益計算書】

(単位：千円未満四捨五入)

区 分		平成28年度	平成29年度	平成30年度	
経常損益の部	営業損益	営業収益（売上高）	440,603	444,792	446,699
		うち本市からの指定管理収益	4,671	4,833	4,648
		うち本市からの利用料金収益	0	0	0
		うち本市からの受託事業収益	0	0	0
		営業費用	429,995	439,900	433,460
		売上原価	246,423	256,801	249,984
		販売費及び一般管理費	183,572	183,099	183,476
		うち人件費	112,216	111,873	111,972
		うち減価償却費	4,423	4,535	3,827
		営業利益（損失）	10,608	4,892	13,240
	営業外損益	営業外収益	6,063	3	3
		うち受取利息	4	2	2
		営業外費用	0	0	0
		うち支払利息	0	0	0
営業外利益（損失）		6,063	3	3	
経常利益（損失）		16,670	4,895	13,242	
特別部損益	特別損益	特別利益	5,000	4,093	4,000
		特別損失	6,558	550	550
		特別利益（損失）	▲ 1,558	3,543	3,450
税引前当期利益（損失）		15,112	8,437	16,692	
法人税・住民税及び事業税		4,560	1,967	5,513	
当期純利益（損失）		10,552	6,470	11,179	

※各項目ごとにそれぞれ四捨五入しているため、集計額が一致しない場合がある。

■財務状況の概要【貸借対照表】

(単位：千円未満四捨五入)

区 分		平成28年度	平成29年度	平成30年度
資産 の部	流動資産	107,821	113,535	134,142
	固定資産	33,145	28,710	24,733
	有形固定資産	31,972	27,437	23,610
	無形固定資産	73	73	73
	投資その他の資産	1,100	1,200	1,050
	資産 合計	140,966	142,245	158,875
負債 の部	流動負債	56,271	52,130	57,831
	うち短期借入金	0	0	0
	固定負債	764	1,314	1,864
	うち長期借入金	0	0	0
	うち退職給付等引当金	764	1,314	1,864
負債 合計	57,036	53,444	59,696	
純資産 の部	株主資本	83,930	88,800	99,179
	資本金	40,000	40,000	40,000
	資本剰余金	0	0	0
	利益剰余金	43,930	48,800	59,179
	自己株式	0	0	0
	評価・換算差額等	0	0	0
	新株予約権	0	0	0
	純資産 合計	83,930	88,800	99,179
負債及び純資産 合計		140,966	142,245	158,875

※各項目ごとにそれぞれ四捨五入しているため、集計額が一致しない場合があります。

2 主要事業の目的・実績・課題分析

事業名	アップルヒル指定管理事業			
事業目的 (内容)	24時間利用できる駐車場及びトイレ、農産物及び地域特産物の販売、レストランの運営を通じて、来場者に快適な休憩場所の提供と魅力ある施設運営に取り組むことにより、来場者数、売上高の増加を目指しています。(指定管理業務に関連する「イベント開催事業」、「物販事業」、「レストラン事業」、「観光りんご園もぎ取り体験事業」、「情報発信事業」については個別内容を下記に記載)			
実績	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (見込み)	【課題分析】 来場者数は平成30年度まで順調に伸びてきましたが、令和元年度は前年を下回る見込みです。 施設・設備の老朽化、混雑時における駐車スペースの確保、お客様への接客対応などが課題となっています。
	来場者数 (道の駅全体) 1,976 千人	来場者数 (道の駅全体) 2,050 千人	来場者数 (道の駅全体) 2,010 千人	

事業名	イベント開催事業			
事業目的 (内容)	四季を通じて、浪岡地区の特産品であるりんごをはじめとする地元農産物や地域の魅力を活かした各種イベントを開催しています。			
実績	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (実績)	【課題分析】 毎月のように開催しているイベントは、集客促進の一端を担う事業ですが、開催時の駐車スペースの確保が課題となっています。 開催イベントは、これまでPDCAマネジメントサイクルでの見直しにより、内容の改善や効果の低いものは廃止することで効率化を図ってきていますが、今後は、既存イベントのブラッシュアップやより魅力的な新規イベントの企画、実施が必要と考えます。
	イベント 開催回数 17回	イベント 開催回数 13回	イベント 開催回数 12回	

事業名	物販（お土産コーナー）事業			
事業目的 （内容）	りんごを活用した自社加工品をはじめ、県内のお土産品や全国の道の駅との交流商品などを取り揃え、県内外からの来場者に販売しています。			
実績	H29年度 （実績）	H30年度 （実績）	R元年度 （見込み）	【課題分析】 令和元年度は施設来場者数の減少に伴い、売上高が減少する見込みです。 ニーズに対応した魅力ある商品販売、オリジナル性・利益率の高い自社加工品の開発、多様化する決済方法（キャッシュレス）への対応などが課題となっています。
	売上高 325,551 千円	売上高 324,504 千円	売上高 300,641 千円	

事業名	レストラン事業			
事業目的 （内容）	地元農産物を活用したメニューや和洋中の定番メニューなど幅広い年齢層に対応できるメニューを準備しています。また、団体観光客向けのメニューや、季節毎の旬のおすすめメニュー、日替わりランチなど取り揃えています。			
実績	H29年度 （実績）	H30年度 （実績）	R元年度 （見込み）	【課題分析】 令和元年度は施設来場者数の減少、近隣への飲食店の新規出店に伴い、売上高が減少する見込みです。 道の駅ならではのメニュー提供など近隣飲食店との差別化、利用時間帯を踏まえた営業時間の適正化などが課題となっています。
	売上高 48,025 千円	売上高 48,654 千円	売上高 44,556 千円	

事業名	観光りんご園もぎ取り体験事業			
事業目的 (内容)	県内外からの観光客や市内の子ども達などを対象に、グリーン・ツーリズムの体験プログラムとして実施しているりんごのもぎ取り体験を通じて、りんごの魅力や品種、味などを伝えています。			
実績	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (実績)	【課題分析】 りんごもぎ取り体験者数は、ここ数年、外国人観光客を中心に増えております。 令和元年度は台風により、もぎ取り用のりんごが落果し、平成30年度よりも体験者数が減ったことから、突発的な自然災害等への対応が課題となっています。
	体験者数 1,590人	体験者数 2,278人	体験者数 1,839人	

事業名	情報発信事業			
事業目的 (内容)	アップルヒルの施設情報やイベント情報のほか、県内の道路情報、地域の観光やイベント情報などを発信するとともに、情報交流室に観光コンシェルジュを配置し来場者への案内対応をしています。			
実績	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (見込み)	【課題分析】 近年特に増加している外国人観光客への情報提供の充実(インバウンド対策)、ホームページをはじめとする情報提供手段の充実、観光コンシェルジュの育成強化などが課題となっています。
	来場者数 (道の駅全体) 1,976 千人	来場者数 (道の駅全体) 2,050 千人	来場者数 (道の駅全体) 2,010 千人	

事業名	道草庵(そば処)事業			
事業目的 (内容)	地元で収穫された『つがるロマン』の玄米を練りこんだ玄米そばなど、レストランと比べ、安価なメニューを短時間で提供しています。			
実績	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (見込み)	【課題分析】 レストランの利用客層や利用時間帯との違いを打ち出したメニューの提供、営業時間の設定を行った結果、売上高は好調を維持しています。 利益率が高い事業であり、現在は特設課題もありませんが、更なる充実のため、新たなセットメニューなど新商品の開発に取り組んでいきます。
	売上高 36,991 千円	売上高 38,677 千円	売上高 38,658 千円	

事業名	りんごのブランド化事業			
事業目的 (内容)	浪岡地区のりんごの付加価値を高めるために、「おぼこい林檎」や「雪むろりんご」の商標登録によるブランド化を図り、販売活動を展開しています。			
実績	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (見込み)	【課題分析】 小ぶりながらもジューシーで日持ちの良い浪岡産のりんご（おぼこい林檎）、雪の中で熟成し、甘みが増した雪むろりんごは、お客様からは大変好評ですが、まだ全国的に認知されているとまでは言えませんので、「りんごといえば浪岡、おぼこい林檎、雪むろりんご」と言われるよう、県内外に向けた、より積極的、効果的なPR活動が課題となっています。
	おぼこい林檎 販売実績 9,517 千円	おぼこい林檎 販売実績 10,900 千円	おぼこい林檎 販売実績 9,500 千円	

事業名	地域特産物の県内外催事販売及びPR活動事業			
事業目的 (内容)	青森市や青森市物産協会、青森県物産振興協会、青森県観光連盟、百貨店などが主催する県内外での催事販売に出店し、りんごなど地域特産品の販売及びPR活動を実施しています。また、他の道の駅との交流による出店販売も実施しています。			
実績	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (見込み)	【課題分析】 県内外催事回数は増加傾向にあり、それに伴い売上高も増加しています。 ただし、県外催事出店は、販売手数料、マネキン手数料、旅費及び宿泊費等の経費も高額となることから、利益率とPR効果を考慮した出店催事の選択が課題となっています。
	催事出店回数 24回 同売上高 17,174 千円	催事出店回数 26回 同売上高 18,340 千円	催事出店回数 26回 同売上高 18,653 千円	

事業名		校外職場体験協力事業		
事業目的 (内容)		子供たちの健全育成に寄与するため、浪岡中学校の校外職場体験として協力しているほか、近隣の高校や大学におけるインターシップの受入も行っています。		
実績	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (実績)	【課題分析】 要望があればすべての学校を受け入れています。今後もより多くの学校に活用していただくための周知、受入態勢の整備を続けていきます。
	職場体験人数 5人 インターシップ 学校数・人数 4校・24人	職場体験人数 8人 インターシップ 学校数・人数 3校・20人	職場体験人数 6人 インターシップ 学校数・人数 4校・16人	

事業名		校外学習受け入れ事業		
事業目的 (内容)		観光りんご園において、春から秋までの作業内容の説明や作業体験など、こども達にりんごの生産過程を勉強する機会を提供しています。		
実績	H29年度 (実績)	H30年度 (実績)	R元年度 (実績)	【課題分析】 要望があればすべての学校を受け入れています。今後もより多くの学校に活用していただくための周知、受入態勢の整備を続けていきます。
	学校数・人数 10校 1,058人	学校数・人数 9校 1,185人	学校数・人数 8校 1,092人	

3 経営戦略に向けた自己分析

プラン策定に当たり、法人内外の環境を次のとおり分析しました。

(1) 外部環境分析

外部環境要因		状況の説明
成長機会 プラス要因	青森、台湾・中国・韓国の定期便の増便	青森空港発着の国際定期便は、台北線が増便されるなど、増加傾向にあることから、外国人観光客の来場増加が期待できます。
	青森港の大型クルーズ客船の寄港	青森港への大型クルーズ客船の寄港数が増加傾向にあることから、観光客の来場増加が期待できます。
	東北デスティネーションキャンペーンの開催	JR6社と地方公共団体、観光事業者等によるデスティネーションキャンペーンが令和3年4月から9月までの6カ月間、東北6県で開催されることから、観光客の来場増加が期待できます。
脅威 マイナス要因	りんごの原価高騰	台湾、香港などへのりんご輸出が増加傾向にあり、原価高騰による利益減少が懸念されます。
	消費税増税	令和元年10月の消費税増税の影響による個人消費抑制傾向が見られるほか、アップルヒルにおいても対応しているキャッシュレスポイント還元事業が令和2年6月までとされており、売上減少が懸念されます。
	地球温暖化による農産物生育環境への影響	地球温暖化の影響で、特に令和元年度は、例年に比べ平均気温が高く、更に記録的な暖冬・少雪となっており、今後、りんごや野菜等の生育環境への影響による生産量、品質の低下が懸念されます。
	競合施設の開設	青森県内において、産地直売施設のリニューアルや新規オープンが続いているほか、近隣に飲食店が相次いで出店されるなど、競合施設との競争による売上減少が懸念されます。
	外交問題、ウイルス問題	近年では訪日外国人観光客が増加傾向にある一方、直近では外交問題や新型コロナウイルス問題が発生しており、今後問題が長引くことによる、観光客の来場減少が懸念されます。

(2) 内部環境分析

内部環境要因		状況の説明
強み	安定した経営基盤	長年蓄積してきたノウハウによる安定した運営体制、財務基盤を構築していることから、外部環境の変化に応じた、積極的な投資（攻め）とコストコントロールによる経費抑制（守り）のバランスの取れた経営を実現しています。
	地域や関係団体との連携力	青森市、農業団体、観光協会、商工会、県内外の道の駅、その他関係団体等との連携体制が構築されており、アップルヒル内外での営業活動や公益活動に活かされています。
	りんごのブランド化・販売活動による知名度	りんごのブランド化や観光りんご園の収穫体験、県内外催事での販売・PR活動により、アップルヒルの知名度が向上しています。
	立地場所	アップルヒルは、青森市中心部と弘前市を結ぶ国道7号の中間地点に立地しており、また青森空港からのアクセスも良く、観光客や休憩者が立ち寄りやすい環境にあります。
弱み	産直会員の高齢化	アップルヒル産直施設の会員の過半数が70歳以上と高齢化が進んでおり、今後、会員減少による農産物の安定供給に支障が出るなど、産直施設の魅力低下、売上減少が懸念されます。
	駐車場不足	繁忙期間やイベント開催時には駐車スペースが満車となって、来場者がスムーズに駐車できない場合もあり、お客様の施設離れが懸念されます。
	施設全体の老朽化	アップルヒルの施設及び備品の老朽化に伴い、景観や清潔感が損なわれることにより、来場者の減少、修繕、更新に係る経費の増加が懸念されます。
	閑散期の売上	閑散期である1月～3月（第4四半期）は毎年売上高が大きく落ち込みますが、人件費や光熱水費などの固定経費は縮減が困難であるため、赤字決算となっています。

第4 経営戦略方針

これまでの法人の財務状況、主要事業の目的・実績・課題及び法人内外の環境を分析し、次のとおり経営戦略方針を定めました。

1. 経営基盤の強化
2. 効果的・効率的な営業活動
3. 「りんご」を核とした事業展開
4. 情報発信力の強化
5. 関係団体との連携と公益的事業の継続的な実施

第5 経営戦略目標

経営戦略方針に基づき、次のような経営戦略目標を設定して事業を推進します。

1. 外部環境の変化にも動じることなく、迅速かつ的確に経営するための基盤強化に向けて、組織体制、人材育成、財務基盤の充実を図ります。
2. 各種事業、イベントの実施にあたっては、毎月の定例会議において、PDCAマネジメントサイクルによる見直し、改善を図り、より効果的・効率的な営業活動の実施に取り組みます。
3. 浪岡地区の特産品である「りんご」のブランドを活用した県内外での販路開拓、PRを継続的に実施するとともに、アップルヒルにおいて「りんご」を核として、生産から加工、流通、販売までを一体的に行う六次産業化の取組を推進します。
4. 経営の透明性を高めるため、財務状況等の会社情報を積極的に公開するほか、アップルヒルの施設情報やイベント情報、地域の観光情報等をより多くの方に知っていただけるよう、多様な媒体を通じて発信します。
5. 地域の豊かな「ふるさとづくり」に貢献するため、関係団体との連携の強化と、公益的事業を継続的に実施し、青森市そして浪岡地区の活性化を目指します。

第6 経営戦略目標の達成に向けた具体的な取組

経営戦略目標を達成するため、次のことに取り組みます。

1. 経営基盤の強化

外部環境の変化にも動じることなく、迅速かつ的確に経営するための基盤強化に向けて、組織体制、人材育成、財務基盤の充実を図ります。

- (1) 事業内容に応じた機動性、機能性を有する運営体制を構築するため、現行の部・課の構成、業務分掌、職務権限等の内規について随時検証し、必要に応じて見直しを図ります。
- (2) 人材育成のための研修計画を毎年度立てた上で、社内研修を実施するとともに、社外研修へ積極的に参加し、社内で情報共有することで、全体のスキルアップを図ります。
- (3) 職員が心身ともに充実し、意欲をもって働ける環境づくりのため、就業規程、給与規程等の内規について随時検証し、必要に応じて見直しを図るとともに、職員の職務に対する業績評価、職員から意見等を申し出る自己申告を年1回実施します。
- (4) 収支状況を月次で確認、分析の上、状況に応じた積極的な投資とコストコントロールによる経費抑制のバランスを図り、毎年度の収支黒字を実現することで、更なる財務基盤の安定化、強化を図ります。

2. 効果的・効率的な営業活動

各種事業、イベントの実施にあたっては、毎月の定例会議において、PDCAマネジメントサイクルによる見直し、改善を図り、より効果的・効率的な営業活動の実施に取り組みます。

- (1) 開催イベントについては、実施計画から結果、課題事項までをイベント報告書で整理し、次回のイベント時の有効な資料として活用します。
- (2) 各営業部門の毎月の売上及び粗利高の目標並びに実績を整理し、問題点や改善策を検討の上、次の行動へと迅速に繋げることで各部門の底上げを図ります。
- (3) レストラン事業については、近年の売上が減少傾向にあることから、特に重点を置いて、近隣飲食店との差別化による売上増加や営業時間変更による経費節減等の改善に取り組みます。
- (4) 各テナントの毎月の売上実績を検証し、課題を共有しながら、不振テナントの底上げのための指導・助言などを行い、売上増加と営業活動の強化を図ります。
- (5) 利用者からの要望や苦情等を意見箱やホームページ、フェイスブック、アンケート調査など様々な方法により収集し、サービスの向上、改善に努めます。
- (6) キャッシュレス決済については、利用できる決済の種類（クレジットカード、電子マネー、QRコード）及び店舗の拡充により、利用者のサービス向上を図ります。

3. 「りんご」を核とした事業展開

浪岡地区の特産品である「りんご」のブランドを活用した県内外での販路開拓、PRを継続的に実施するとともに、アップルヒルにおいて「りんご」を核として、生産から加工、流通、販売までを一体的に行う六次産業の取組を推進します。

- (1) りんごの付加価値を高めるために実施している「おぼこい林檎」及び「雪むろりんご」などのブランドを活用した販売活動を継続的に実施します。
- (2) グリーン・ツーリズムの体験プログラムとして実施している「りんごもぎ取り体験」を体験型学習のメインとし、外国人のインバウンド観光の目玉としても活用して、知名度の高い継続事業にしていきます。
- (3) 「りんご」をテーマとした、「食・体験」などに係るイベントを継続的に行うほか、県内外催事出店、インターネット販売などを通じて、アップルヒル及び浪岡「おぼこい林檎」、「雪むろりんご」の知名度を上げます。
- (4) りんごをはじめとする特産品の生産から加工、流通販売まで、施設内ですべて行う六次産業の取組を推進し、ヒット商品の開発に力を入れていきます。

4. 情報発信力の強化

経営の透明性を高めるため、財務状況等の会社情報を積極的に公開するほか、アップルヒルの施設情報やイベント情報、地域の観光情報等をより多くの方に知っていただけるよう、多様な媒体を通じて発信します。

- (1) ホームページへの掲載や窓口への備え付けにより、会社の定款、決算報告書、個人情報保護規程等の情報を積極的に公開し、経営の透明性を高めます。
- (2) アップルヒルの店舗や体験メニュー、イベント情報を自社のホームページやフェイスブック、チラシ、パンフレット、ポスターのほか、広報あおもりや青森市ホームページ等、関係団体の広報媒体を積極的に活用して広く発信していきます。
- (3) 地域の観光情報や防災情報、道路情報等の収集に努め、アップルヒル内の情報交流室にチラシ、パンフレット、ポスター、情報モニターを設置し、来場者に発信していきます。令和2年度には、(一社)全国道の駅連絡会との連携により、屋外大型ビジョンを設置し、来場者への情報発信を強化する予定です。
- (4) 外国人観光客への対応として、施設案内看板等の多言語表記や音声翻訳機を活用した案内を行います。令和2年度には、市との連携により日本政府観光局による外国人観光案内所の認定取得を目指し、インバウンド対策を推進します。
- (5) 情報交流室に配置している観光コンシェルジュの観光やインバウンドに関する各研修会への積極的参加により案内技術の向上を図ります。

5. 関係団体との連携と公益的事業の継続的な実施

地域の豊かな「ふるさとづくり」に貢献するため、関係団体との連携の強化と、公益的事業を継続的に実施し、青森市そして浪岡地区の活性化を目指します。

- (1) 青森市、農業団体、観光協会、商工会など関係団体や他の公共施設等との連携事業の実施により地域の活性化に貢献します。
- (2) 各大学、県内外の道の駅との連携で、道の駅「なみおか」の知名度をあげ、浪岡地区の活性化に繋がっていきます。
- (3) 近隣の小学校における校外学習、中学校における校外職場体験、高校、大学におけるインターシップの受入を継続的に取り組むこととし、学校や関係機関へ積極的に周知することで利用拡大に繋がります。
- (4) 地域の関係団体に会員等として参画するほか、イベントに出店参加するなど、地元根差す団体として地域振興において主体的な役割を果たします。

第7 進捗管理

プランの着実な実効を図るため、次の方法により適切に進捗管理を行います。

1. 毎月、開催している係長級以上の役職社員及び準社員のリーダーが出席する定例会議において、取組状況の確認・調整等を実施します。
2. 四半期ごとに開催する取締役会において、取組状況の報告をし、必要に応じて調整・変更を実施します。

第8 経営戦略プラン進捗管理表

株式会社アップルヒル

取組項目	実施年度（計画）			備考
	R2	R3	R4	
1 経営基盤の強化				
(1) 経営体制の検証・見直し	→	→	→	継続実施
(2) 計画に基づく研修の実施	○	→	→	研修計画策定をR2から実施
(3) 雇用・労働環境の検証・見直し	→	→	→	継続実施
(4) 財務基盤の強化	→	→	→	継続実施
2 効果的・効率的な営業活動				
(1) 開催イベントの検証・見直し	→	→	→	継続実施
(2) 営業事業の検証・見直し	→	→	→	継続実施
(3) レストラン事業の重点改善	検○	→	→	営業時間変更をR2検討・実施
(4) テナント事業の検証・見直し	→	→	→	継続実施
(5) 利用者要望、苦情等の収集	→	→	→	継続実施
(6) キャッシュレス決済の拡充	検○	→	→	R2検討・実施
3 「りんご」を核とした事業展開				
(1) りんごのブランド化の推進	→	→	→	継続実施
(2) りんごもぎ取り体験の有効活用	→	→	→	継続実施
(3) りんごイベントの開催	→	→	→	継続実施
(4) 六次産業化の推進	→	→	→	継続実施
4 情報発信力の強化				
(1) 経営状況の透明性確保	→	→	→	継続実施
(2) 施設、イベント情報の発信	→	→	→	継続実施
(3) 地域情報の発信	○	→	→	大型ビジョン設置をR2から実施
(4) インバウンド対策の推進	検○	→	→	外国人観光案内所認定取得を目標
(5) 観光コンシェルジュの配置	→	→	→	継続実施
5 関係団体との連携と公益的事業の継続的な実施				
(1) 関係団体との連携事業の実施	→	→	→	継続実施
(2) 大学、道の駅との連携企画の実施	→	→	→	継続実施
(3) 校外学習・職場体験の受け入れ	→	→	→	継続実施
(4) 地域団体への参画、イベントへの参加	→	→	→	継続実施

実施年度（計画）欄の凡例

- ・『検』：検討
- ・『○』：策定、実施、整備
- ・『→』：継続実施

第9 経営戦略の具体的目標・影響等

損益計算書

(単位：千円未満四捨五入)

区 分		実績	(見込み)	目標	目標	目標	
		平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	
経常損益の部	営業損益	営業収益（売上高）	446,699	419,253	426,552	433,010	439,550
		うち本市からの指定管理収益	4,648	4,582	3,587	3,700	3,800
		うち本市からの利用料金収益	0	0	0	0	0
		うち本市からの受託事業収益	0	0	0	0	0
		営業費用	433,460	413,541	419,745	426,041	432,432
		売上原価	249,984	234,622	238,142	241,714	245,340
		販売費及び一般管理費	183,476	178,919	181,603	184,327	187,092
	うち人件費	111,972	109,343	110,621	112,280	113,965	
	うち減価償却費	3,827	4,530	4,450	4,005	3,605	
	営業利益（損失）	13,239	5,712	6,807	6,969	7,118	
	営業外損益	営業外収益	3	3	3	3	3
		うち受取利息	2	3	3	3	3
		営業外費用	0	0			
		うち支払利息	0	0	0	0	0
営業外利益（損失）	3	3	3	3	3		
経常利益（損失）		13,242	5,715	6,810	6,972	7,121	
特別損益	特別利益	4,000	6,000	4,000	4,000	4,000	
	特別損失	550	550	550	550	550	
	特別利益（損失）	3,450	5,450	3,450	3,450	3,450	
税引前当期利益（損失）		16,692	11,165	10,260	10,422	10,571	
法人税・住民税及び事業税		5,513	2,076	2,873	2,918	2,960	
当期純利益（損失）		11,179	9,089	7,387	7,504	7,611	

※各項目ごとにそれぞれ四捨五入しているため、集計額が一致しない場合がある。

貸借対照表

(単位：千円未満四捨五入)

区 分		実績	(見込み)	目標	目標	目標
		平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
資産 の 部	流動資産	134,142	125,569	137,887	149,793	161,414
	固定資産	24,733	25,513	21,063	17,058	13,453
	有形固定資産	23,610	24,390	19,940	15,935	12,330
	無形固定資産	73	73	73	73	73
	投資その他の資産	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050
	資産 合計	158,875	151,082	158,950	166,851	174,867
負債 の 部	流動負債	57,831	42,000	42,731	43,378	44,033
	うち短期借入金	0	0	0	0	0
	固定負債	1,864	2,414	2,964	3,514	4,064
	うち長期借入金	0	0	0	0	0
	うち退職給付等引当金	1,864	2,414	2,964	3,514	4,064
	負債 合計	59,695	44,414	45,695	46,892	48,097
純 資 産 の 部	株主資本	99,179	106,668	113,255	119,959	126,770
	資本金	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
	資本剰余金	0	0	0	0	0
	利益剰余金	59,179	66,668	73,255	79,959	86,770
	自己株式	0	0	0	0	0
	評価・換算差額等	0	0	0	0	0
	新株予約権	0	0	0	0	0
	純資産 合計	99,179	106,668	113,255	119,959	126,770
負債及び純資産 合計		158,875	151,082	158,950	166,851	174,867

※各項目ごとにそれぞれ四捨五入しているため、集計額が一致しない場合があります。

◆個別事務・事業の具体的取組内容・目標

取組項目 番号	経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 1- (1)、(2)、(3)、(4)					
事務・ 事業名	経営基盤の強化					
取組 内容 (目標)	<ul style="list-style-type: none"> ・組織体制、業務分掌、職務権限等について随時検証し、必要に応じて見直すことにより運営基盤の強化に努めます。 ・研修計画を策定の上、社内研修の実施及び社外研修へ参加し、人材育成に努めます。 ・就業規程、給与規程等について随時検証し、必要に応じて見直すほか、業績評価、自己申告を年1回実施することにより雇用・労働環境の向上に努めます。 ・状況に応じた投資とコストコントロールのバランスを図り、毎年度の収支黒字を実現することで財務基盤の安定化、強化を図ります。 					
目 標		実績値	見込み	計画期間目標値		
	指標名 (単位)	H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	経営体制の検証・見直し	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施
	研修計画の策定			実施	継続実施	継続実施
	社内研修の実施 (件)	1	3	3	3	3
	社外研修の参加 (件)	35	21	25	25	25
	雇用・労働環境の検証・見直し	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施
	当期純利益 (千円)	11,179	9,089	7,387	7,504	7,611
	利益剰余金 (千円)	59,179	66,668	73,255	79,959	86,770

取組項目番号	経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 2- (1)、(2)、(3)、(4)、(5)、(6)					
事業名	効果的・効率的な営業活動 「アップルヒル指定管理事業」 「イベント開催事業」 「物販（お土産コーナー）事業」 「レストラン事業」 「道草庵（そば処）事業」 「地域特産物の県内外催事販売及びPR活動事業」					
取組内容（目標）	<ul style="list-style-type: none"> ・新規イベントの企画立案や既存イベントのブラッシュアップにより来場者数の増加を目指します。 ・お土産コーナー、レストラン、道草庵の各事業の毎月の売上高目標と実績から問題点等を明確にし、改善による売上高・利益高増を目指します。 ・レストラン事業については、重点的に見直しを図ることとし、来場者のニーズに応じた飲食メニューの提供及び営業時間の変更を検討します。 ・県内外での催事出店については、これまで出店した催事イベントにおける売上高、販売経費、PR効果（イベント人出数）等の状況を分析した上で、より効果的・効率的な出店催事の選択をします。 ・各テナントの毎月の売り上げ実績を検証し、課題を共有しながら、指導・助言などを行います。 ・利用者からの要望や苦情等を収集し、サービスの向上、改善に努めます。 ・利用できるキャッシュレス決済の種類及び店舗の拡充により、サービスの向上を図ります。 					
目 標		実績値	見込み	計画期間目標値		
	指標名（単位）	H30年度	R元年度	R2年度	R3年度	R4年度
	来場者数（千人）	2,050	2,010	2,030	2,050	2,071
	イベント開催数（回）	13	12	13	13	13
	物販売上高（千円）	324,504	300,641	306,654	311,254	315,923
	レストラン売上高（千円）	48,654	44,556	45,447	46,129	46,821
	レストラン営業時間見直し			検討・変更	継続実施	継続実施
	道草庵売上高（千円）	38,677	38,658	39,431	40,023	40,623
	県内外催事売上高（千円） （物販売上高内数）	18,340	18,340	18,707	18,988	19,273
	県内外催事出店（回）	26	26	27	28	29
	各テナントとの課題共有、指導・助言	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施
	利用者ニーズ収集	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施
	キャッシュレス決済	継続実施	拡充	拡充検討	拡充	継続実施

取組項目 番号	経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 3- (1)、(2)、(3)、(4)					
事務・ 事業名	「りんご」を核とした事業展開 「りんごのブランド化事業」 「観光りんご園もぎとり体験事業」					
取 内 組 容 (目標)	<ul style="list-style-type: none"> ・「おぼこい林檎」や「雪むろりんご」といったブランドを活用しながら、りんごの販売活動の継続と強化を図ります。 ・グリーン・ツーリズムの体験プログラムとして、観光りんご園のもぎ取り体験を継続的に実施します。 ・「りんご」をテーマとした、「食・体験」などに係るイベントを継続的に行うほか、県内外催事出店、インターネット販売などを通じて、アップルヒル及び浪岡「おぼこい林檎」、「雪むろりんご」の知名度を上げます。 ・りんごの六次産業の取組を推進し、りんごを使った新商品の開発、販売に取り組みます。 					
目 標		実績値	見込み	計画期間目標値		
	指標名(単位)	H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	おぼこい林檎販売実績 (千円)	10,900	9,500	9,643	9,788	9,935
	りんごもぎ取り体験 者数 (人)	2,278	1,839	2,000	2,000	2,000
	りんごを使った加工 品の新商品開発 (アイテム数)	2	2	2	2	2

取組項目番号	経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 4- (1)、(2)、(3)、(4)、(5)					
事務・事業名	情報発信力の強化 「情報発信事業」					
取組内容 (目標)	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の経営情報等を積極的に公開し、経営の透明性を高めます。 ・アップルヒルの施設情報や体験メニュー、イベント情報のほか、地域情報を様々な広報媒体を活用して広く発信していきます。 ・アップルヒルに屋外大型ビジョンを新たに設置し、来場者への情報発信を強化します。 ・日本政府観光局による外国人観光案内所の認定取得を目指し、インバウンド対策を推進します。 ・情報交流室に観光コンシェルジュを配置し、観光情報や地域情報の提供に努めます。 					
目 標	指標名 (単位)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		H30年度	R元年度	R2年度	R3年度	R4年度
	会社情報の公開	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施
	アップルヒル情報、地域情報の発信	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施
	屋外大型ビジョンの設置			実施	継続実施	継続実施
	外国人観光案内所認定取得			実施	継続実施	継続実施
	観光コンシェルジュ配置	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施

取組項目番号	経営戦略プラン進捗管理表取組項目番号 5- (1)、(2)、(3)、(4)					
事業名	関係団体との連携と公益的事業の継続的な実施 「関係団体との連携」 「各道の駅、大学との連携」 「校外学習・職場体験の受け入れ」 「地域団体への参画、イベントへの参加」					
取組内容 (目標)	<ul style="list-style-type: none"> ・青森市、農業団体、観光協会、商工会など関係団体や他の公共施設等との連携事業の実施により地域の活性化に貢献します。 ・各大学、県内外の道の駅との連携で、道の駅「なみおか」の知名度を上げて浪岡地区の活性化に繋げていきます。 ・近隣小学校からの校外学習、中学校の職場体験、高校、大学のインターンシップを積極的に受け入れていきます。 ・地域関係団体に会員等として参画するほか、地域イベントに出店参加するなど、地元根差す団体として地域振興において主体的な役割を果たします。 					
目 標		実績値	見込み	計画期間目標値		
	指標名 (単位)	H30 年度	R元 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
	関係団体との連携	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施
	道の駅、大学との連携	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施
	校外学習受入 (人)	1,185	1,092	1,100	1,100	1,100
	職場体験受入 (人)	8	6	8	8	8
	インターンシップ受入 (人)	20	16	20	20	20
	地域関係団体への参画、イベント参加	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施

— 参考資料 —

○基本情報

1	法人概要	P 26
2	組織構成	P 27
3	財務の状況	P 28
4	これまでの改革・改善に関する取組事例（主なもの）	P 30

基本情報

1 法人概要

法人名	株式会社アップルヒル		
代表者職氏名	代表取締役社長 佐藤 文一	設立年月日	平成8年4月1日
所在地	〒030-1331 青森市 浪岡大字女鹿沢字野尻2番地3	電話番号	0172-62-1170
市所管課	浪岡事務所地域づくり振興課		
基本財産・資本金等			
基本財産・資本金等		出資等額	出資等割合
		40,000千円	100.0%
市の出資等額		30,000千円	75.0%
市以外の 主な 出資者	青森農業協同組合	10,000千円	25.0%
		千円	%
		千円	%
		千円	%
設立目的【定款・寄附行為】			
産地形成のための地場産品の販売や地域農業産品を活かした新商品の開発及び普及並びに地域振興に資するイベント等に関する事業を行い、地域における農業振興及び地域振興の向上に寄与することを目的とする。			
事業内容【定款・寄附行為】			
定款第2条 当社は、次の事業を営むことを目的とする。			
1. 農産物・畜産物・水産物・及び、きのこ類の販売			
2. 農産物・畜産物・水産物の保存食品の企画開発及び販売			
3. 地域産業に関する商品の企画、立案、販売及び斡旋			
4. 生鮮食料品、加工食料品及び加工調理食品並びに冷凍食品の販売			
5. レストラン並びに喫茶店の経営			
6. 菓子、玩具及び民芸品並びに工芸品の製造販売			
7. 飲料水及び、酒類・タバコの販売			
8. 書籍、雑誌及び地図の販売			
9. 公の施設の管理運営			

2 組織構成

① 役員の状況【令和元年4月1日現在】

(単位：人)

	取締役		監査役		計
	常勤	非常勤	常勤	非常勤	
市職員OB					0
市職員兼務		1		1	2
民間からの役員		1		1	2
プロパー役員	1				1
計	1	2	0	2	5

② 職員の状況【令和元年4月1日現在】

(単位：人)

	常勤	非常勤	臨時職員	計
市職員OB				0
市職員兼務				0
プロパー職員	28			28
その他			1	1
計	28	0	1	29

3 財務の状況

①経営成績の概要（損益計算書）

（単位：千円未満四捨五入）

区 分		平成28年度	平成29年度	平成30年度	
経常損益の部	営業収益	営業収益（売上高）	440,603	444,792	446,699
		うち本市からの指定管理収益	4,671	4,833	4,648
		うち本市からの利用料金収益	0	0	0
		うち本市からの受託事業収益	0	0	0
	営業費用	営業費用	429,995	439,900	433,460
		売上原価	246,423	256,801	249,984
		販売費及び一般管理費	183,572	183,099	183,476
		うち人件費	112,216	111,873	111,972
		うち減価償却費	4,423	4,535	3,827
	営業利益（損失）	10,608	4,892	13,240	
	営業外損益	営業外収益	6,063	3	3
		うち受取利息	4	2	2
		営業外費用	0	0	0
		うち支払利息	0	0	0
		営業外利益（損失）	6,063	3	3
経常利益（損失）	16,670	4,895	13,242		
特別部損益	特別損益	特別利益	5,000	4,093	4,000
		特別損失	6,558	550	550
		特別利益（損失）	▲ 1,558	3,543	3,450
税引前当期利益（損失）		15,112	8,437	16,692	
法人税・住民税及び事業税		4,560	1,967	5,513	
当期純利益（損失）		10,552	6,470	11,179	

【経営成績の状況・分析】

- 平成28年度の実績としては、来場者数は前年度より約3万人多い約195万2千人で、前年度比101.6%、売上高は前年度より15,580千円多い440,602千円で、前年度比103.7%、当期純利益は前年度より4,917千円多い10,552千円で、前年度比187.3%であり、前年度から大きく伸ばし増収増益となりました。
- 平成29年度の実績としては、来場者数は前年度より約2万4千人多い約197万6千人で、前年度比101.2%、売上高は前年度より4,190千円多い444,792千円で、前年度比101.0%、当期純利益は原材料等の原価高騰により粗利益率が下がり、前年度より4,082千円少ない6,470千円で、前年度比61.3%の減益となりました。
- 平成30年度の実績としては、来場者数は前年度より約7万4千人多い約205万人で、前年度比103.7%であり、過去最高を記録しました。売上高は前年度より1,907千円多い446,699千円で、前年度比100.4%、当期純利益は前年度より4,709千円多い11,179千円で、前年度比172.3%であり、過去最高を記録しました。

②財政状態の概要（貸借対照表）

（単位：千円未満四捨五入）

区 分		平成28年度	平成29年度	平成30年度
資産 の部	流動資産	107,821	113,535	134,142
	固定資産	33,145	28,710	24,733
	有形固定資産	31,972	27,437	23,610
	無形固定資産	73	73	73
	投資その他の資産	1,100	1,200	1,050
	資産 合計	140,966	142,245	158,875
負債 の部	流動負債	56,271	52,130	57,831
	うち短期借入金	0	0	0
	固定負債	764	1,314	1,864
	うち長期借入金	0	0	0
	うち退職給付等引当金	764	1,314	1,864
	負債 合計	57,036	53,444	59,696
純資産 の部	株主資本	83,930	88,800	99,179
	資本金	40,000	40,000	40,000
	資本剰余金	0	0	0
	利益剰余金	43,930	48,800	59,179
	自己株式	0	0	0
	評価・換算差額等	0	0	0
	新株予約権	0	0	0
	純資産 合計	83,930	88,800	99,179
	負債及び純資産 合計	140,966	142,245	158,875

【財政状態の状況・分析】

- 弊社においては、短期及び長期の借入金もなく、利益剰余金も平成30年度では59,179千円となり、順調に推移しています。
- 自己資本比率（純資産合計÷資産合計×100）については、平成28年度は59.5%、平成29年度は62.4%、平成30年度も62.4%と推移しており、安定した経営基盤を確立しています。
- 流動比率（流動資産÷流動負債×100）については、平成28年度は191.6%、平成29年度は217.8%、平成30年度は232.0%と推移しており、健全な財務体質となっています。

4 これまでの改革・改善に関する取組事例（主なもの）

①実施事業に関する取組

取組項目	取組年度	取組内容
産直施設の陳列方法の見直し	H30年度	産直施設の陳列方法を見直し、これまでの個人棚からカテゴリー毎の共有棚に変えたことにより、空き棚が大幅に減り、商品のボリューム感と品揃えの豊富さが出て、売上高が増加しました。
新規イベントの開催	H29年度 ～ R元年度	H29年度： 6月アップルヒルビッグコンサート 9月アップルヒル大感謝祭 9月アップルヒル秋の味覚祭 11月アップルヒルクラフト市 11月アップルヒルりんごの祭典 H30年度： 8月アップルヒルおやさい縁日 R元年度： 6月山菜まつり（アップル友の会とコラボ開催） 9月おやさい縁日（野菜ソムリエ、アップル友の会とコラボ開催）
インバウンド対策	R元年度	7月に外国人対応のため、多言語音声翻訳機（ポケトーク）を3台導入しました。

②財務環境に関する取組

取組項目	取組年度	取組内容
販売費及び一般管理費の抑制	H23年度～	施設全体の老朽化に伴う修繕費もある中、効果的・効率的な販売促進や広告宣伝、閑散期の人件費削減など経費抑制に努めています。
		H22年度 201,710千円
		H23年度 193,052千円
		H24年度 190,355千円
		H25年度 177,092千円
		H26年度 176,869千円
		H27年度 186,095千円
		H28年度 183,572千円
		H29年度 183,099千円
		H30年度 183,476千円
R元年度決算見込 178,919千円		

③組織に関する取組

取組項目	取組年度	取組内容
組織体制の強化	H29年度～	イベントや事業などの企画立案・実施までを計画的に行うため、営業企画課の体制強化、イベントなどのPR活動を行う広報課の設置により組織体制の強化を図りました。
役職社員営業会議の強化	H29年度～	毎月1回開催している役職社員営業会議に平成29年度から各部門のリーダー（準社員）も参加させ、会議の内容や取組を従業員全体でより共有できるようにしました。
人事考課制度の明確化	H29年度～	社員業績評価制度・社員自己申告制度を実施し、効果的な人事評価及び人事異動を行なっていますが、平成29年度から賞与の算定に当たり、評価が偏らないよう、役職社員による聞き取り評価を実施し、賞与に反映させています。
コンプライアンスの明確化	H29年度～	社員が法令や社会的規範を遵守して行動するためのコンプライアンス規程を策定、運用しています。