

# 経 営 戦 略 プ ラ ン

(令和5年度～令和7年度)

令和5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 10
(1)	外部環境分析.....	P 10
(2)	内部環境分析.....	P 11
第4	経営戦略方針.....	P 12
第5	経営戦略目標.....	P 12
第6	経営戦略目標の達成に向けた具体的な取組.....	P 13
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、令和2年3月に策定した令和2年度から令和4年度までの3か年の経営戦略プランに掲げた目標達成に向け、道の駅「なみおか」アップルヒル（以下「アップルヒル」という。）の管理運営をはじめとする各種事業に取り組んできたところです。

しかしながら、令和2年度以降、行動規制による経済活動の停滞を招いた新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響は大きく、国内外からの観光客が減少し、アップルヒルでのイベント開催中止など、経営戦略プランの計画どおりに事業を推進できなかったこともあり、令和2年度及び令和3年度におけるアップルヒル来場者数は、感染症拡大前の令和元年度と比較して減少しましたが、その中でも、売上高を最大限確保することを目的に、お客様が施設に直接来場されなくても、主力商品であるりんご等をお買い求めいただけるよう、販売実績のある方や取引先にダイレクトメールを送り、電話、電子メール、FAXで注文を受け付ける受注販売を強化しました。加えて、青森市へふるさと納税をされた方への返礼品の種類を増やし、内容を充実させたほか、レストランやそば処の道草庵においては、商品のテイクアウト販売を行うなど取り組んできました。

また、新型コロナウイルスの影響により、経営状況が悪化した事業者を支援する国の雇用調整助成金をはじめとする助成金等の活用や、これまで以上に経費節減を徹底するなど、社員が一丸となり、コロナ禍に対応した各種取組を迅速に実行できたことが、このような困難な状況下においても令和2年度及び令和3年度決算で収支黒字を達成できた要因であり、評価できることと考えています。

令和4年度に入ってから、新型コロナウイルスによる行動規制が緩和されたことに伴い、令和元年度には及ばないものの、アップルヒルの来場者数、売上高等の状況は回復傾向が見られるところです。しかしながら、ウクライナ情勢や円安ドル高による原油、原材料等の輸入価格の高騰が続き、電気料金、燃料代、販売商品及び加工品原材料の仕入高等の支出経費が増大しており、経費節減が難しい状況となっています。

このように、マイナスの外的要因による影響があり、しばらくは不安定な状況が続くと見込まれますが、弊社は、このような不測の事態、外的要因にも揺るがない経営基盤の強化を図り、状況に応じた柔軟な対応、取組を迅速に実行できるよう、次期3か年（令和5～7年度）の経営戦略プランを新たに策定し、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まいります。

### 2 計画期間

令和5年度～令和7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製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。

以来長年に渡るアップルヒルの管理運営を通じて、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やオンライン販売、ふるさと納税返礼品販売などの外商営業を通じて、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

弊社の主たる事業は、アップルヒルの指定管理事業及び当該施設を拠点とした営業活動であり、当該事業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。

営業収益を直近3か年でみると、新型コロナウイルスの影響が大きかった令和2年度及び令和3年度は、令和元年度から減少しており、営業費用の節減を徹底したにも関わらず、営業損失を計上しましたが、国の雇用調整助成金等の活用により営業外収益は大幅に増加し、結果として、当期純利益は単年度黒字を維持している状況です。

令和4年度の当期純利益については、第3四半期末時点で27,808千円の黒字を計上しており、令和元年度同時期に対しては95.0%と若干下回っていますが、令和2年度同時期対比では141.0%、令和3年度同時期対比では177.8%と増加しており、最終的な今年度末の決算において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、令和3年度決算において、短期及び長期借入金がなく、74,495千円の利益剰余金を保有し、自己資本比率（資産合計に対する純資産の割合）が75.6%、流動比率（流動負債に対する流動資産の割合）が389.9%と高い数値となっており、安定した財務基盤を確立している状況です。

■経営成績の概要【損益計算書】

(単位：千円未満四捨五入)

区 分		令和元年度	令和2年度	令和3年度	
経常損益の部	営業損益	営業収益（売上高）	417,676	322,979	308,944
		うち本市からの指定管理料	4,582	4,411	4,912
		うち本市の指定管理業務に係る利用料金	0	0	0
		うち本市からの受託料	0	0	0
	営業費用	408,279	329,619	322,038	
	売上原価	229,892	177,438	170,515	
	販売費及び一般管理費	178,387	152,181	151,524	
	うち人件費	102,509	97,732	94,102	
	<b>営業利益（損失）</b>	<b>9,397</b>	<b>▲ 6,640</b>	<b>▲ 13,095</b>	
	営業外損益	営業外収益	1,203	9,283	12,488
		うち受取利息	3	3	1
		営業外費用	0	350	114
		うち支払利息	0	104	104
	<b>営業外利益（損失）</b>	<b>1,203</b>	<b>8,933</b>	<b>12,374</b>	
<b>経常利益（損失）</b>	<b>10,599</b>	<b>2,293</b>	<b>▲ 721</b>		
特別損益	特別損益	特別利益	6,000	4,000	4,000
		特別損失	550	550	550
		<b>特別利益（損失）</b>	<b>5,450</b>	<b>3,450</b>	<b>3,450</b>
<b>税引前当期利益（損失）</b>		<b>16,049</b>	<b>5,743</b>	<b>2,729</b>	
法人税・住民税及び事業税		3,888	1,482	1,437	
<b>当期純利益（損失）</b>		<b>12,161</b>	<b>4,261</b>	<b>1,293</b>	

※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。

■財務状況の概要【貸借対照表】

(単位：千円未満四捨五入)

区 分		令和元年度	令和2年度	令和3年度
資産の部	流動資産	120,221	131,208	130,245
	固定資産	25,512	24,549	21,167
	有形固定資産	24,390	23,009	19,731
	無形固定資産	73	73	73
	投資その他の試算	1,050	1,467	1,362
資産 合計		145,733	155,756	151,411
負債の部	流動負債	33,578	38,790	33,403
	うち短期借入金	0	0	0
	固定負債	2,414	2,964	3,514
	うち長期借入金	0	0	0
	うち退職給付等引当金	2,414	2,964	3,514
負債 合計		35,993	41,755	36,917
純資産の部	株主資本			
	資本金	40,000	40,000	40,000
	資本剰余金	0	0	0
	利益剰余金	69,740	74,002	74,495
	自己株式	0	0	0
	株主資本 合計	109,740	114,002	114,495
	評価・換算差額等	0	0	0
	新株予約権	0	0	0
純資産 合計		109,740	114,002	114,495
負債及び純資産 合計		145,733	155,756	151,411

※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、大型遊具のあるふれあい広場の管理、農産物及び地域特産物の販売、レストラン等の運営を通じて、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んでいます。			
実績	R2年度 (実績)	R3年度 (実績)	R4年度 (見込み)	<b>【課題分析】</b> 新型コロナの影響により令和2及び令和3年度の来場者数は減少しましたが、令和4年度は回復傾向が見られます。 施設、設備等の老朽化が進んでいることから、計画的に維持修繕等を進めていくことが重要と考えます。
	来場者数 (道の駅全体) 1,607千人	来場者数 (道の駅全体) 1,571千人	来場者数 (道の駅全体) 1,837千人	

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	R2年度 (実績)	R3年度 (実績)	R4年度 (見込み)	<b>【課題分析】</b> 新型コロナの影響により中止したイベントもありましたが、感染防止対策の徹底など対応しながら開催してきたところです。 より集客力のある魅力的なイベントを開催することが重要と考えます。
	イベント 開催回数 7回	イベント 開催回数 6回	イベント 開催回数 8回	

事業名	物販事業			
事業目的 (内容)	特産品であるりんごやスイーツを中心とした自社加工品をはじめ、県内のお土産品、特産品を取り揃え、施設来場者に販売しています。また、県内外催事出店やオンライン販売等の外商営業にも取り組んでいます。			
実績	R2年度 (実績)	R3年度 (実績)	R4年度 (見込み)	<b>【課題分析】</b> 新型コロナの影響により令和2年度及び令和3年度の売上高は減少しましたが、令和4年度は回復傾向が見られます。 利用者のニーズに対応した品揃え、自社加工品の開発などの取組を推進していくことが重要と考えます。
	売上高 239,498 千円	売上高 226,316 千円	売上高 279,702 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、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用意しています。			
実績	R2年度 (実績)	R3年度 (実績)	R4年度 (見込み)	<b>【課題分析】</b> 新型コロナの影響により令和2年度及び令和3年度の売上高は減少しましたが、令和4年度は回復傾向が見られます。 利用者のニーズに対応したメニューづくりが重要と考えます。
	売上高 24,006 千円	売上高 19,991 千円	売上高 31,648 千円	

事業名	道草庵事業			
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、お手頃な価格のメニューを短時間で提供しています。			
実績	R2年度 (実績)	R3年度 (実績)	R4年度 (見込み)	<b>【課題分析】</b> 利用客の回転率、売上利益率が高い事業であり、コロナ禍においても売上高の減少割合は比較的少なく、好調を維持しています。 利用者のニーズに対応したメニューづくりが重要と考えます。
	売上高 28,997 千円	売上高 33,077 千円	売上高 37,048 千円	

事業名	テナント管理事業			
事業目的 (内容)	各テナント店舗の売上実績等の管理を行い、必要に応じて、指導・助言などを行っています。			
実績	R2年度 (実績)	R3年度 (実績)	R4年度 (見込み)	<b>【課題分析】</b> 新型コロナの影響により令和2年度及び令和3年度の売上高は減少しましたが、令和4年度は回復傾向が見られます。 業績不振の店舗に対して、指導・助言をし、業績回復に繋げていくことが重要と考えます。
	テナント 売上高 266,442 千円	テナント 売上高 249,134 千円	テナント 売上高 269,010 千円	

事業名	りんごのブランド化事業			
事業目的 (内容)	浪岡産りんごの付加価値を高めるため、「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	R2年度 (実績)	R3年度 (実績)	R4年度 (見込み)	<b>【課題分析】</b> 小ぶりながらもジューシーで日持ちの良い浪岡産りんご（おぼこい林檎）、おぼこい林檎を使ったりんごジュース、雪の中で熟成し甘みが増した雪むろりんごのブランド力の向上、PR活動の強化を図ることが重要と考えます。
	おぼこい林檎 売上高 9,321千円	おぼこい林檎 売上高 9,416千円	おぼこい林檎 売上高 10,170千円	

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小学校等の校外学習などを対象に、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。(9月中旬～11月上旬)			
実績	R2年度 (実績)	R3年度 (実績)	R4年度 (実績)	<b>【課題分析】</b> 浪岡ならではの体験ができる場として認知度は高まっていますが、より多くの方に体験していただけるよう、更にPR活動を強化していくことが重要と考えます。
	売上高 672千円	売上高 358千円	売上高 605千円	

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、イベント情報、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	R2年度 (実績)	R3年度 (実績)	R4年度 (見込み)	<b>【課題分析】</b> 今後、訪日外国人観光客の増加が見込まれることから、外国語表記や翻訳機を活用した外国語での案内を充実させていくことが重要と考えます。
	来場者数 (道の駅全体) 1,607千人	来場者数 (道の駅全体) 1,571千人	来場者数 (道の駅全体) 1,837千人	

事業名	校外学習受入れ事業			
事業目的 (内容)	小学校から高等学校まで、観光りんご園やオンライン授業において、春から秋までの作業内容の説明のほか、実すぐり体験、もぎ取り体験など、地元特産品のりんごについて勉強する機会を提供しています。			
実績	R2年度 (実績)	R3年度 (実績)	R4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、受入態勢の整備を継続していくことが重要と考えます。
	学校数・人数 7校 375人	学校数・人数 9校 672人	学校数・人数 15校 684人	

事業名	中学校職場体験学習受入れ事業			
事業目的 (内容)	生徒たちの健全育成に寄与するため、中学校の校外職場体験として協力しています。			
実績	R2年度 (実績)	R3年度 (実績)	R4年度 (実績)	【課題分析】 新型コロナの影響により、この3年間は中止となりましたが、今後も浪岡中学校をはじめ各学校に活用していただくための周知、受入態勢の整備を継続していくことが重要と考えます。
	職場体験人数 0人	職場体験人数 0人	職場体験人数 0人	

事業名	高等学校インターンシップ等受入れ事業			
事業目的 (内容)	高校生の円滑な就業に寄与するため、近隣の高等学校からのインターンシップ、ビジネス学習等の受入れに協力しています。			
実績	R2年度 (実績)	R3年度 (実績)	R4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、受入態勢の整備を継続していくことが重要と考えます。
	学校数・人数 2校・5人	学校数・人数 0校・0人	学校数・人数 1校・3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)	新型コロナウイルス感染症の感染拡大による行動制限の緩和、経済活動の活発化	令和4年度に入ってから、行動制限が緩和され、経済活動が活発になりつつあります。令和5年5月には感染症法の類型が2類から季節性インフルエンザ等と同じ5類に引き下げられることもあり、今後、コロナ前の状況に戻る事が想定され、来場者の増加が期待できます。
	青森港への外国クルーズ客船の寄港数増加	この3年間ほとんどなかった青森港への外国クルーズ客船の寄港が再開され、令和5年3～11月の同港への寄港予定数は過去最多の32回の予定であり、外国人観光客の来場増加が期待できます。
	青森空港国際線の運航再開	青森空港の国際線は、この3年間運休していましたが、令和5年1、2月には青森－ソウル線のチャーター便が運航され、青森県では今夏の定期便再開を目指しています。また、令和5年4月には青森－台北線のチャーター便運航が予定され、更に令和6年度中の青森－上海線定期便の新規開設が想定されており、外国人観光客の来場増加が期待できます。
脅威 (マイナス要因)	水道光熱費等の物価高騰	ウクライナ情勢や円安ドル高による原油、原材料等の輸入価格の高騰に伴い、電気料金、燃料代、販売商品及び加工品原材料の仕入高等の物価が高騰しており、支出経費が増大しています。
	地球温暖化等による農産物生育環境への影響	地球温暖化のほか、令和4年8月の青森県大雨災害では、アップルヒルには影響がなかったものの、津軽地方の低地のりんご園や畑などでは浸水による被害が生じるなどしており、異常気象によるりんごや野菜等の生産量、品質の低下が懸念されます。
	新型コロナウイルス感染症の感染再拡大による影響	現在は、新型コロナ拡大前の状況に戻りつつありますが、まだ完全に収束した状況ではなく、今後、感染再拡大し、施設来場に影響を及ぼす可能性があることから、不安要素は、完全に拭いきれてない状況です。

(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	新型コロナウイルスの影響が甚大だった令和2年度及び令和3年度においても収支黒字を達成できたのは、長年蓄積してきたノウハウによる安定した経営体制、財務基盤を基礎とし、コロナ禍に適応した取組を迅速に実施できたことが要因であると考えており、外部環境の変化に応じた、積極的な取組（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	株主である青森市、青森農業協同組合のみならず、地域の農業団体、観光協会、商工会、県内外の道の駅、教育機関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事業活動や公益活動に活かされています。
	高い知名度	「じゃらん」の満足度調査による「全国道の駅グランプリ2022」において、アップルヒルが5位に選出されたほか、国内外のテレビなどのメディアでたびたび紹介されることもあるなど、観光スポットとしての知名度は高いと認識しています。
	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	社員の高齢化	社員の平均年齢が高くなってきており、人件費の増大、次世代を担う若手社員の育成などが懸念されます。（令和4年4月1日現在の平均年齢 正社員52歳、準社員47歳）
	産直会員の高齢化	産直会員は75歳以上の方が多く、会員数の減少も進んでおり、販売農産物の品揃えに影響を及ぼすことが懸念されます。
	施設全体の老朽化	施設、設備及び備品類の老朽化に伴い、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。

## 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・効率的な事業活動
- 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強化

## 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・効率的な事業活動に取り組みます。
- 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、関係団体との連携を強化するほか、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推進します。

## 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、計画的に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、定員管理計画等の人事・労務関係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。
- (5) 利益剰余金については、具体的な用途（設備等の修繕・更新、新規事業への取組など）、必要な額等を定め、計画的に管理していきます。

### 2 効果的・効率的な事業活動

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・効率的な事業活動に取り組みます。

- (1) アップルヒル指定管理事業については、来場者が安全・安心して休息し、また、お買い物などを楽しんでいただける環境づくりのため、施設、設備等の適切な維持管理に努めます。
- (2) イベント開催事業については、来場者数、売上高に大きく影響する事業であることから、イベント終了後に課題事項を整理し、より魅力的で集客力のある内容に改善していくほか、新たなイベントの企画、他事業者とのコラボイベントの開催など積極的な展開を図ります。
- (3) 物販事業については、販売データ分析を踏まえた商品の入れ替えや人気の自家製スイーツ、ジェラードの新商品開発による強化など積極的な販売戦略を実施していきます。また、お客様がアップルヒルに来場されなくても商品をお買い求めいただけるよう、

アップルヒルでの店頭販売以外の外商営業の強化を図ることとし、積極的に県内外催事へ出店するほか、コロナ禍で売上高を伸ばしたオンライン販売（インターネット販売、メール・FAX等による受注販売）及びふるさと納税返礼品の取扱商品の充実とPR強化などに取り組んでいきます。

- (4) レストラン運營業業については、利用者ニーズを踏まえた近隣飲食店や道草庵との差別化による売上高増加を図るため、アップルヒルならではの個人客向けメニュー、団体客向けメニュー及びテイクアウト販売メニューの充実などに取り組んでいきます。
- (5) 道草庵運營業業については、コロナ禍においても売上高の減少割合は比較的少なく、好調を維持しており、また、売上利益率（費用対効果）も高いことから、更に収益を伸ばせるよう、時間限定メニュー、季節限定メニュー、セットメニューの充実などに取り組んでいきます。
- (6) テナント管理事業については、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・助言を強化するほか、イベント開催時には連携企画を実施するなど、各テナントの売上高増加を積極的に支援していきます。
- (7) 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、テナント店舗を含むアップルヒル全体で情報を共有し、サービスの向上、改善に活用します。
- (8) 支払方法の多様化を踏まえ、費用対効果を踏まえながら利用できるキャッシュレス決済の種類及び利用店舗の拡充を検討します。
- (9) キッチンカー（移動販売車）を新たに導入し、青森県内で開催される各種イベントでの自社製スイーツ、加工品等の出店販売に活用することを検討します。

#### 【チャレンジ事業】

### 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とPR活動を強化していきます。
- (2) 観光りんご園での「りんごもぎ取り体験」を国内外からの観光客や校外学習向けの体験型学習の目玉として活用し、施設来場のきっかけとなる知名度の高い事業とするため、旅行代理店や学校などへのPR活動を強化していきます。
- (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、オンライン販売、ふるさと納税返礼品などを通じて、アップルヒル及び浪岡「おぼこい林檎」、「雪むろりんご」の全国での知名度を上げていきます。



- (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化の取組を推進し、ヒット商品の開発に力を入れていきます。
- (5) 現在、外注しているりんごジュースの製造について、自社でのりんごジュース製造・販売に加え、産直施設の会員や、浪岡地区のりんご農家などからの加工請負もできるよう、りんごジュース製造設備の新規導入を検討します。【チャレンジ事業】

#### 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情報、体験メニュー、イベント開催情報等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することで、アップルヒルの魅力を知っていただき、来場者数、売上高増加に繋がります。
- (3) 地域の観光情報、道路情報等の収集に努め、アップルヒル内の観光案内所にチラシ、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。
- (4) 外国人観光客への対応については、令和3年1月に日本政府観光局による外国人観光案内所の認定を取得したところですが、今後、訪日外国人観光客の来場者増加が見込まれることから、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などを充実させ、インバウンド対策の強化を図っていきます。
- (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参加し、観光案内の充実、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強化

地域の豊かな「ふるさとづくり」に貢献するため、関係団体との連携を強化するほか、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推進します。

- (1) 株主の青森市、青森農業協同組合のみならず、地域の農業団体、観光協会、商工会などの関係団体、その他浪岡交流センター（あびねす）や花岡プラザといった近隣公共施設との連携体制を更に強化し、連携事業の実施等により地域の活性化に貢献します。
- (2) 県内外の道の駅、道の駅連絡会等との連携事業に積極的に参加するほか、各道の駅における課題や取組事例などの有益な情報を共有することで、アップルヒルの運営改善に繋がります。

- (3) 近隣の小学校等からの校外学習、中学校からの校外職場体験及び高等学校からのインターンシップの受け入れ、大学との共同企画の実施など、教育機関との産学連携による地域振興を推進します。

## **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、必要に応じて確認・調整等を実施します。

## 第8 経営戦略プラン進捗管理表

取組項目	実施年度（計画）			備考
	R5	R6	R7	
1 経営基盤の強化				
(1) 運営体制の検証・見直し	→	→	→	継続実施
(2) 計画に基づく研修の実施	→	→	→	継続実施
(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
(5) 利益剰余金の計画的な管理	検○	→	→	R5年度中に検討、実施
2 効果的・効率的な事業活動				
(1) アップルヒル指定管理事業	→	→	→	継続実施
(2) イベント開催事業	→	→	→	継続実施
(3) 物販事業	→	→	→	継続実施
(4) レストラン運営事業	→	→	→	継続実施
(5) 道草庵運営事業	→	→	→	継続実施
(6) テナント管理事業	→	→	→	継続実施
(7) 利用者要望、苦情等の収集	→	→	→	継続実施
(8) キャッシュレス決済の拡充	検	検○	検○	検討を踏まえ対応
(9) キッチンカーの導入	検	検○	検○	検討を踏まえ対応【チャレンジ事業】
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) りんごをテーマとしたイベントの開催	→	→	→	継続実施
(4) 六次産業化の推進	→	→	→	継続実施
(5) りんごジュース製造設備の導入	検	検○	検○	検討を踏まえ対応【チャレンジ事業】
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	→	→	→	継続実施
(4) インバウンド対策の強化	→	→	→	継続実施
(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強化				
(1) 関係団体との連携事業の実施	→	→	→	継続実施
(2) 他の道の駅等との連携事業の実施	→	→	→	継続実施
(3) 教育機関との連携事業の実施	→	→	→	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	
		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	
経常損益の部	営業損益	営業収益（売上高）	308,944	378,357	393,768	405,296	415,428
		うち本市からの指定管理料	4,912	3,800	4,177	4,000	4,000
		うち本市の指定管理業務に係る利用料金	0	0	0	0	0
		うち本市からの受託料	0	0	0	0	0
	営業費用	322,038	373,608	388,830	400,209	410,214	
	売上原価	170,515	210,300	218,712	225,273	230,905	
	販売費及び一般管理費	151,524	163,308	170,118	174,936	179,309	
	うち人件費	94,102	97,994	101,599	104,411	106,825	
	営業利益（損失）	▲ 13,095	4,749	4,939	5,087	5,214	
	営業外損益	営業外収益	12,488	3,525	3	3	3
		うち受取利息	1	3	3	3	3
		営業外費用	114	104	104	104	0
		うち支払利息	104	104	104	104	0
	営業外利益（損失）	12,374	3,421	▲ 101	▲ 101	3	
経常利益（損失）	▲ 721	8,170	4,838	4,986	5,217		
特別部損益	特別利益	4,000	5,333	5,333	5,333	5,333	
	特別損失	550	550	550	550	550	
	特別利益（損失）	3,450	4,783	4,783	4,783	4,783	
税引前当期利益（損失）		2,729	12,953	9,621	9,769	10,000	
法人税・住民税及び事業税		1,437	3,238	2,405	2,442	2,500	
当期純利益（損失）		1,293	9,715	7,216	7,327	7,500	

※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。

※令和4年度決算見込における営業外収益3,525千円のうち、3,522千円は国の雇用調整助成金、青森市プレミアム商品券販売手数料などR4年度で終了となる収入であり、これを除外した実質的な令和4年度当期純利益見込額は7,073千円となります。

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
		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
資産の部	流動資産	130,245	145,894	156,785	166,861	176,212
	固定資産	21,167	17,783	15,061	13,000	11,704
	有形固定資産	19,731	16,452	13,834	11,877	10,581
	無形固定資産	73	73	73	73	73
	投資その他の試算	1,362	1,258	1,154	1,050	1,050
	<b>資産 合計</b>	<b>151,411</b>	<b>163,677</b>	<b>171,846</b>	<b>179,861</b>	<b>187,916</b>
負債の部	流動負債	33,403	35,403	36,606	37,544	38,349
	うち短期借入金	0	0	0	0	0
	固定負債	3,514	4,064	4,614	5,164	5,714
	うち長期借入金	0	0	0	0	0
	うち退職給付等引当金	3,514	4,064	4,614	5,164	5,714
	<b>負債 合計</b>	<b>36,917</b>	<b>39,467</b>	<b>41,220</b>	<b>42,708</b>	<b>44,063</b>
純資産の部	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	74,495	84,210	90,626	97,153	103,853
	自己株式	0	0	0	0	0
	<b>株主資本 合計</b>	<b>114,495</b>	<b>124,210</b>	<b>130,626</b>	<b>137,153</b>	<b>143,853</b>
	評価・換算差額等	0	0	0	0	0
	新株予約権	0	0	0	0	0
	<b>純資産 合計</b>	<b>114,495</b>	<b>124,210</b>	<b>130,626</b>	<b>137,153</b>	<b>143,853</b>
<b>負債及び純資産 合計</b>	<b>151,411</b>	<b>163,677</b>	<b>171,846</b>	<b>179,861</b>	<b>187,916</b>	

※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。

※令和5～7年度の利益剰余金は前年度利益剰余金に当年度の当期純利益を加え、株主配当800千円を差引いた額としています。

◆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)、(5)					
事務・事業名	経営基盤の強化					
取組内容(目標)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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を強化します。</li> <li>・計画的に社内研修を実施、又は社外研修へ参加し、人材育成、スキルアップを図ります。</li> <li>・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回実施するなど雇用・労働環境を向上させます。</li> <li>・毎年度の収支黒字及び利益剰余金の積み増しを実現し、財務基盤の更なる安定化及び強化を図ります。</li> <li>・利益剰余金については、具体的な使途、必要な額等を定め、計画的に管理します。</li> </ul>					
目 標	指標名(単位)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7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	継続実施	継続実施	継続実施
	社内研修の実施(件)	2	2	2	2	2
	社外研修の参加(件)	1	4	8	12	12
	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)	1,293	9,715	7,216	7,327	7,500
	利益剰余金(千円)	74,495	84,210	90,626	97,153	103,853
	利益剰余金の計画的 管理			検討(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 2- (1)、(2)、(3)、(4)、(5)、(6)、(7)、(8)、(9)					
事務・事業名	効果的・効率的な事業活動 ・アップルヒル指定管理事業 ・イベント開催事業 ・物販事業 ・レストラン運営事業 ・道草庵運営事業 ・テナント管理事業					
取組内容(目標)	・アップルヒルへの来場者が安全・安心して休息し、また、お楽しみいただける環境を提供するよう施設、設備等の適切な維持管理に努めます。 ・アップルヒルで開催するイベントは、より魅力的で集客力のある内容に改善していくほか、新たなイベントの企画、他事業者とのコラボイベントの開催など積極的に展開していきます。 ・物販事業、レストラン運営事業、道草庵運営事業の各営業活動においては、毎月の売上高目標と実績、各商品の販売データ及びコスト分析を行い、問題点改善による売上高・収益高増を実現します。 ・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・助言していきます。 ・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拡充を推進します。 ・イベント出店等で活用できるキッチンカーの導入を検討します。					
目 標	指標名(単位)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
	施設来場者数(千人)	1,571	1,837	1,910	1,967	2,016
	イベント開催数(回)	6	8	10	10	10
	物販売上高(千円)	226,316	279,702	290,890	299,617	307,107
	レストラン売上高(千円)	19,991	31,648	32,914	33,901	34,749
	道草庵売上高(千円)	33,077	37,048	38,530	39,686	40,678
	テナント売上高(千円)	249,134	269,010	279,770	288,163	295,367
	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拡充			検討	検討(実施)	検討(実施)
キッチンカーの導入			検討	検討(実施)	検討(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)、(5)					
事務・事業名	<ul style="list-style-type: none"> <li>・りんごのブランド化事業</li> <li>・観光りんご園もぎとり体験事業</li> </ul>					
取組内容 (目標)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「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。</li> <li>・グリーン・ツーリズムの体験プログラムとして、観光りんご園でのりんごもぎ取り体験の継続と強化を図ります。</li> <li>・「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、外商営業を通じて、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。</li> <li>・りんごの六次産業化の取組を推進し、りんごを使った新商品の開発、販売に取り組みます。</li> <li>・りんごジュース製造設備を新たに導入することを検討します。</li> </ul>					
目 標	指標名 (単位)	実績値	見込み	計画期間目標値		
		R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
	おぼこい林檎売上高 (千円)	9,416	10,170	10,577	10,894	11,166
	りんごもぎ取り体験 売上高 (千円)	358	605	605	605	605
リンゴジュース製造 設備の導入			検討	検討(実施)	検討(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 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 ・観光案内所運営事業					
取組 内容 (目標)	・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。 ・アップルヒルの店舗情報、体験メニュー、イベント開催情報のほか、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。 ・地域の観光情報、道路情報等の収集に努め、アップルヒル内の観光案内所にチラシ、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。 ・日本政府観光局認定の外国人観光案内所として、外国語表記看板等の設置、翻訳機を活用した外国人観光客への案内業務等を強化し、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		
		R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7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
	観光案内所運営	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施	継続実施
外国人観光案内所運営	継続実施	継続実施	認定更新 (3年更新)	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)					
事務・事業名	関係団体との連携と公益的事業の強化 ・ 地域関係団体との連携 ・ 他の道の駅等との連携 ・ 教育機関との連携					
取組内容 (目標)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 青森市、青森農業協同組合、各種農業団体、観光協会、商工会など地域の関係団体や他の公共施設等との連携事業を実施します。</li> <li>・ 県内外の道の駅、道の駅連絡会等との連携事業の実施、情報の共有を図ります。</li> <li>・ 地域の小学校の校外学習、中学校の職場体験、高校のインターンシップを積極的に受け入れるほか、大学との共同企画を実施していきます。</li> </ul>					
目 標	指標名 (単位)	実績値	実績値	計画期間目標値		
		R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7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
	他の道の駅等との連携	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)	672	684	800	1,000	1,000
	職場体験受入 (人)	0	0	4	6	6
	インターンシップ受入 (人)	0	3	6	10	10
大学との共同企画	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	浪岡振興部地域づくり振興課		

#### 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
- 10 前各号に付帯する一切の業務

2 組織構成

① 役員の状況【令和4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4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	26			26
その他			1	1
計	26	0	1	27

### 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		令和元年度	令和2年度	令和3年度	
経常損益の部	営業収益	営業収益（売上高）	417,676	322,979	308,944
		うち本市からの指定管理料	4,582	4,411	4,912
		うち本市の指定管理業務に係る利用料金	0	0	0
		うち本市からの受託料	0	0	0
	営業費用	営業費用	408,279	329,619	322,038
		売上原価	229,892	177,438	170,515
		販売費及び一般管理費	178,387	152,181	151,524
		うち人件費	102,509	97,732	94,102
		うち減価償却費	4,530	4,750	3,940
	営業利益（損失）		9,397	▲ 6,640	▲ 13,095
	営業外損益	営業外収益	1,203	9,283	12,488
		うち受取利息	3	3	1
		営業外費用	0	350	114
		うち支払利息	0	104	104
営業外利益（損失）		1,203	8,933	12,374	
経常利益（損失）		10,599	2,293	▲ 721	
特別損益の部	特別利益	6,000	4,000	4,000	
	特別損失	550	550	550	
	特別利益（損失）	5,450	3,450	3,450	
税引前当期利益（損失）		16,049	5,743	2,729	
法人税・住民税及び事業税		3,888	1,482	1,437	
当期純利益（損失）		12,161	4,261	1,293	

#### 【経営成績の状況・分析】

- 令和元年度の実績について、来場者数は前年度より3万7千人少ない201万3千人で、前年度比98.2%、アップルヒルの売上高は前年度より29,023千円少ない417,676千円で、前年度比93.5%、当期純利益は特別利益2,000千円（修繕引当金繰入）があり、前年度より982千円多い12,161千円で、前年度比108.8%であり、減収増益となりました。
- 令和2年度の実績としては、来場者数は前年度より40万6千人少ない160万7千人で、前年度比79.8%、アップルヒルの売上高は前年度より94,697千円少ない322,979千円で、前年度比77.3%、当期純利益は前年度より7,900千円少ない4,261千円で、前年度比35.0%であり、新型コロナウイルスの影響により、大幅な減収減益となりました。
- 令和3年度の実績としては、来場者数は前年度より3万6千人少ない157万1千人で、前年度比97.8%、アップルヒルの売上高は前年度より14,035千円少ない308,944千円で、前年度比95.7%、当期純利益は前年度より2,968千円少ない1,293千円で、前年度比30.3%であり、2年連続で減収減益となりました。

## 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		令和元年度	令和2年度	令和3年度
資産の部	流動資産	120,221	131,208	130,245
	固定資産	25,512	24,549	21,167
	有形固定資産	24,390	23,009	19,731
	無形固定資産	73	73	73
	投資その他の試算	1,050	1,467	1,362
	資産 合計	145,733	155,756	151,411
負債の部	流動負債	33,578	38,790	33,403
	うち短期借入金	0	0	0
	固定負債	2,414	2,964	3,514
	うち長期借入金	0	0	0
	うち退職給付等引当金	2,414	2,964	3,514
	負債 合計	35,993	41,755	36,917
純資産の部	資本金	40,000	40,000	40,000
	資本剰余金	0	0	0
	利益剰余金	69,740	74,002	74,495
	自己株式	0	0	0
	株主資本 合計	109,740	114,002	114,495
	評価・換算差額等	0	0	0
	新株予約権	0	0	0
	純資産 合計	109,740	114,002	114,495
負債及び純資産 合計	145,733	155,756	151,411	

## 【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、利益剰余金は、令和元年度69,740千円、令和2年度74,002千円、令和3年度74,495千円であり、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）は、令和元年度75.3%、令和2年度73.2%、令和3年度75.6%と、一般的に安全水準の目安とされている30%を大幅に超えており、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）は、令和元年度358.0%、令和2年度338.3%、令和3年度389.9%と、一般的に安全水準の目安とされる100%を大幅に超えており、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	平成30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、空き棚が減り、商品のボリューム感と品揃えの豊富さが出ました。
飲食店舗営業時間の見直し	令和2年度	飲食店舗の利用状況の分析結果から、費用対効果を高めるため、レストランの営業時間を9:30～19:00（冬期18:00）から11:00～16:00に、道草庵の営業時間を7:00～18:00（冬期17:00）から7:00～19:00（冬期18:00）にそれぞれ変更しました。
コロナ禍に対応した取組	令和2年度～	お客様が施設に直接来場されなくても、主力商品であるリンゴ等をお買い求めいただけるよう、販売実績のある方や取引先にダイレクトメールを送り、電話、電子メール、FAXで注文を受け付ける受注販売を強化しました。加えて、本市へふるさと納税をされた方への返礼品の種類を増やし、内容を充実させたほか、同社が運営するレストランやそば処の道草庵においては、商品のテイクアウト販売を行うなど取り組んできました。
外国人観光案内所認定取得	令和2年度	インバウンド対策として、日本政府観光局による外国人観光案内所認定取得しました。



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	平成23年度～	<p>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。</p>
		平成22年度 201,710千円
		平成23年度 193,052千円
		平成24年度 190,355千円
		平成25年度 177,092千円
		平成26年度 176,869千円
		平成27年度 186,095千円
		平成28年度 183,572千円
		平成29年度 183,099千円
		平成30年度 183,476千円
		令和元年度 178,387千円
		令和2年度 152,181千円
		令和3年度 151,524千円
		令和4年度決算見込 163,308千円

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	平成29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	平成29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	平成29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	平成29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。
賞与支給細則の見直し	令和2年度	賞与支給時期、算定期間、算定式について、バランスを図り、算定内容をより明確にするための改正を行いました。