

## 令和4年度第1回青森市第三セクター経営評価委員会会議概要

1 開催日時 令和4年11月2日(水) 10:45~11:30

2 開催場所 しあわせプラザ2階 研修室

### 3 出席者

#### (1) 委員

遠藤哲哉委員、青木智美委員、木村裕委員 《計3名》

#### (2) 株式会社アップルヒル

代表取締役社長 佐藤文一 経理部長 今百合子 《計2名》

#### (3) 法人所管課 地域づくり振興課

課長 鳥谷部稚子、主幹 木村真吾、主査 西岡隆 《計3名》

#### (4) 事務局 財政課

副参事 阿部有一郎、主査 阿部ゆき、主査 櫻田博光 《計3名》

### 4 会議概要

株式会社アップルヒル及び法人所管課に対し、経営状況基本情報シート及び経営評価シートの内容についてヒアリングを行った。

### 5 主な質疑内容

委員：目的適合性についてであるが、法人の設立目的である「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、農業振興及び地域振興の向上に寄与する」ために取り組まれていることは大いに評価できるものと考えている。

その上で、今後の更なる展開として、市の第三セクターとして公益性を担保しつつ、地域振興等に寄与していくための方向性について、どのような取組をしていこうとお考えかお聞かせください。

法人：まず道の駅としての3つの役割があり、一つに道路利用者の休憩施設として建物を利用する方に対するサービスの提供は継続しており、二つ目に情報発信機能として今は色々なイベント情報等発信が少なくなってきたが、今後も道路情報、地域の催物等の情報を発信していく。そして一番重要にとらえているのが、地場産品の開発や普及で、弊社はもともとリンゴ園をもっているの

で、リンゴを生産・加工し販売している。いわゆる6次産業化をさらに進めていきたいと思っている。あとは指定管理の部分について公共事業を確実にを行い、第三セクターとして利益の確保のために色々な取組を行っていきたいと考えている。

委員：効率性・効果性についてであるが、いろいろな取組を行っていることは評価できるものと考えている。

社内定例会議を活用し問題の把握や原因分析を行い、事業の改善・見直しに努められているとのことだが、具体的に改善を行った事例は何かお聞かせください。

法人：まず業績以外のことで一番重要視しているのは「お客様の声」ということで、要望・苦情等については一番最初にみんなで情報共有して問題があるところはすぐ直す、対策的に難しいところは所管課に連絡して対応している。「声カード」の対応については施設内に張り出している。あとは数字のことで、全体の客数等は落ち込んでいたが、例えば、レストランの業績が良くなかったなどがあったが、お客様の希望とかミニアンケートのようなものを取ったりして改善していった。

委員：コロナでかなりのお客様が減っており、それはどの施設でもそうなのだが、「お客様の声」は実際に来場した人に何か書いてもらっているということでしょうか？

法人：そのとおり。あとは電話などもある。

委員：現地に来れない人への情報発信や通信販売の売上げなどは、コロナで状況が変わって、比率的大きくなってきたと思うが、例えばふるさと納税が好調だったとか、ダイレクトメールを発信してりんごやリンゴジュースのPRを行ったと書いてあるが、こちらに力を入れていこうといった提案は、外部の人に委託して効果的な販売戦略等アドバイスしてもらったものなのか、自分たちの中で考えたものなのか。

法人：ふるさと納税については市の主催だが、元年度に比べ2年度の実績が大きく伸びて3年度もさらに伸びたので、市の方とも話をして、伸びてる品物を増やしたり、他の会社の返礼品と被らないようにしている。ネット販売は他社のネット販売の情報を収集し自分たちで考えている。

委員：コロナ下での経済活動の制限により、貴社の来場者数、各種売上高などが大幅

な計画未達となっている。それに対する策として、売上高を確保するためにインターネット販売やレストランのテイクアウト事業などに取り組んでいるとのことだが、これらの新しい販売方法や事業を実施した経験を踏まえての成果や改善点など見えてきたものがあれば教えてください。

法人：テイクアウトの商品については、売上げデータは毎日確認できるので、傾向を確認しながらメニューを考えている。

委員：インターネット販売も750万円くらいの売上げがあるが、これは今後も増える見込みか。

法人：ネットの売上げについては、ネットを通じての注文もあるが、りんごなどはネットを見て電話で問い合わせそのまま注文してくる場合もある。その売上げも含めて750万円程度になり、今後も増えると思う。

委員：組織運営の健全性についてであるが、コンプライアンス（法令遵守）を前提にしつつ利益を上げることが求められていると思うが、コンプライアンスに関して具体的な取組として見直されたり改善されたりしたことはあるか。

法人：コロナウイルス感染症が拡大してからは特にはないが、問題があれば随時対処していくし、市の指導を踏まえ、問題があれば直しているの、今はだいぶ良くなっている。ここ2、3年は特に事例はない。

委員：常勤職員の平均年齢が50歳となっており、資料からは若年層・中間層が手薄になっているように感じられるが、法人の将来の経営を担う人材の育成についての法人内の取組についてお知らせください。

法人：確かに平均年齢が上がっている。社員が現在12人だが、弊社の定年は65歳で、会社が出来てから26、27年経つが当初からいる社員が高齢になってきていて、50歳過ぎてから退社する人がほとんどなく、60歳過ぎの方も結構いるということで人員的には高齢化している。社員が定年退職後は準社員を社員にしたり新規採用している。高齢の人と若い人で2極化している。

委員：若い方もいて、後進の育成もしているということでもいいか。

法人：そのとおり。

委員：常勤管理職職員の平均年収が3,797千円（平均年齢52歳）、近年は県内の中小企業でも有効求人倍率の大幅な改善に伴い人材の雇用が難しくなってきたが、この賃金水準でも定職率が下がっていたり、離職につながったりはしていないという理解でよろしいか。

法人：平均年収は370万円程度になっているが、約半数が管理職で残り半数が若い人なので、そこに賃金の格差はある。管理職はそれなりに給料が高いのでやめる人はほとんどいない。

委員：財務の健全性についてであるが、新型コロナウイルス感染症拡大により売上高が減少した状況においても、安定した財政運営に努力してきたことについては大いに評価できるものと考えている。今後の財政の健全性についてどのように考えているか教えてください。

法人：この2年間、コロナで売上げが8掛けくらいになっているが、経費削減と外部での売上げで黒字を確保できたので、その体制が出来てきている。ここ2年くらいは守りの中でお客さんが来なくても商売ができたので先行きはいいと思う。

委員：「将来の法人運営上必要な経費などを適正に積み立てているか」という設問に対して、「適正に積み立てており不足は生じていない」と回答しているが、具体的にどのような経費を想定して経費を積算し積み立てているのか？

法人：現在利益剰余金が7,400万円あるが、平成27年度の3月の残高は2,800万円であり、順調に増えていると認識している。

委員：将来このくらいの修繕が必要で、役員の退職金がいくら必要でそれに見合う定期預金がいくらあるといった具体的な積算はしていないのか。

法人：具体的な計画は組んでいないが気にはしている。建物も26、27年経ってかなり古くなってきているが、そういった自社だけでどうにもならない部分は市の担当課に相談していかなければならない案件だが、細かいところの改装などは対応できるのかなと思う。

委員：R4年3月の貸借対照表の未収金が11,192,450円あるが、その中身は何か。

法 人：青森労働局から入ってくる雇用調整助成金が610万円、中小企業庁からの補助金が150万円、市の指定管理料が130万円、あとはこみせ横丁からの手数料などである。

委 員：それらは、現状は全部回収済みか。

法 人：回収済みである。

委 員：透明性についてであるが、透明性の点検については第一次評価、第二次評価ともに概ね良好となっており、その点については評価できるものと思うが、今後の方向性についてどのようにお考えか。

法 人：情報公開については、市の所管課の指導で公開している。今後も市の指導を受けながら全部出していく。

委 員：自立性についてであるが、自主・自立化に努めているところであると思うが、市の資本が入っていて利益も上げなければならないという、非常に難しい位置付けの中で、自立性についても高めていくということだと思うが、今後の課題があればお聞かせください。

法 人：公共事業は一生懸命やってきたが、今後も継続していく。財源の方はコロナがいつまで続くかという状況なので、新しいこと、細かいことはやっていくが、大きいことは考えにくい状況であり、今後の経営戦略プランは今年度中に組むことになると思うので所管課と相談しながらやっていきたいと思う。現状の経営のままいけば今後も安泰だと思っている。

委 員：先程話があったが、ネット販売でコロナ禍においても利益を出してきたとのことだが今後そちらをさらに伸ばしていく等の話はあるのか。

法 人：ネット販売も大手と契約すると手数料が高くなるので、ある程度試してから自分達でやっていけないかと。ふるさと納税の返礼品もいつ終わるかわからないので危機感を感じている。ネット販売は大手は手数料が高く、利益率が低いので、今はコロナだからやっているが今後の課題だと思っている。

委 員：令和2年3月に策定した経営戦略プランについて現時点での進捗状況について、簡潔にお聞かせください。

法人：この経営戦略プランを作ったのが令和2年3月でコロナウイルス感染症の拡大が始まる前だったので、今までの伸びと比例して作成したものであり、目標値と実績値が全く異なっている状況で、所管課の方からも修正したほうが良いのではないかという意見もあったが、その中で経費と収益を考慮してやっつけられるだろうということで、あくまでもコロナウイルス感染症の拡大がなかった数字であり、だいぶ誤差が出ているが、経費を見直してプラスにもっていつている状況である。

委員：アップルヒルの場合は、産直コーナーは農家の方が直接商品を置いているが、あそこは非常に魅力的だと思うが、一方で利益を上げていかなければならないということで、そのマネジメントにご苦労されていると思う。ポストコロナに向けてどのようにマネジメントしていくか手腕が問われるところだが、地元の方との連携はどうか。

法人：産直友の会の会員が現在85人くらいおり、形態としてはテナントという扱いで手数料を8%いただいている。経営的には直接は出せないが、いろいろな面でバックアップして応援している。手数料は8%だがその3倍くらい重要なポジションである。平日は本当は産直が1番でなければならぬと思っているが直営でないのが残念である。テナントでやっているが、高齢化が進み平均70歳くらいになっているので、その辺は所管課とも相談しながら入っていかないと、自分たちは自分たちのできる分だけやって、あとは勘弁してくれという感じが多いが、道の駅として考えれば、産直が良くないところは繁盛しない。そういった意味では本当はそれが1番の問題である。

委員：理想的には直営という形が望ましいということか。

法人：当初からそういう約束で建てており、本当はもっと応援して入っていきたいが、団体というよりもみんな個人としてやっている感じなので、いろいろバックアップはしているが、新規会員の募集の話をしてもなかなか進まない。

委員：例えばエルムあたりだと、テナントをガラガラやっつけて、そんなことできないかもしれないが、テナントのパフォーマンスとテナントとして引き受けている皆様と法人との関係をどう作っていくかが非常に手腕の見せどころだと思うがどうか？

法人：元々の設立の目的として、農業者を助けると言うか、そういうことで直営じゃなくて、産直の組合としてやっているということで、一緒に上手くやっている

が、やはり高齢化というのが問題である。

委員：市所管課にお伺いしますが、今後、市の施策等の推進に当たって、当該第三セクターとどのように連携していくのか、今後の方向性についてお聞かせください。

法人所管課：アップルヒルにおいては、これまで公益的事業に取り組んでいただきながら、財務状況も大変健全で自立した経営をしてきていただいている。今後とも、農業振興や観光そして地域活性化といった市の施策に資するよう、市と法人との間で連携強化を図り、各種事業に取り組んでいきたいと考えている。