

経 営 戦 略 プ ラ ン

(令和8年度～令和10年度)

令和8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 1
1	法人の設立目的とこれまでの取組.....	P 1
2	法人の経営理念.....	P 2
第3	現状と課題.....	P 2
1	財務の状況.....	P 2
2	主要事業の目的・実績・課題分析.....	P 4
3	経営戦略に向けた自己分析.....	P11
	(1) 外部環境分析.....	P11
	(2) 内部環境分析.....	P12
第4	経営戦略方針.....	P13
第5	経営戦略目標.....	P13
第6	経営戦略目標の達成に向けた具体的な取組.....	P13
第7	進捗管理.....	P18
第8	経営戦略プラン進捗管理表.....	P19
第9	経営戦略の具体的目標・影響等.....	P20
参考資料.....		P27
○	基本情報	
1	法人概要.....	P28
2	組織構成.....	P29
3	財務の状況.....	P30
4	これまでの改革・改善に関する取組事例（主なもの）.....	P32

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5年3月に策定した令和5年度から令和7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。

これまでの経過として、令和5年度及び令和6年度は、新型コロナの影響で利用客数や売上高の低迷が続いた令和2年度から令和4年度までの3年間の業績を大きく上回り、新型コロナ前にはほぼ戻した状況となっています。令和7年度におきましては、更に順調な経過で、経営戦略プランに掲げた3か年の計画を遂行し、目標達成に向けて進めています。

施設管理面での問題点としては、当施設は平成8年4月の創立ですので、令和7年度に29年を迎え、建物など施設全体の老朽化が進み修繕費が予想以上に増えています。特に令和6年度においては、近年まれな記録的大雪の影響で、りんごの木やいこいの広場の階段、その他にも屋根など施設全体で数カ所に渡り損傷し、令和7年度にかけての修繕費が大きく膨らむ状況となりました。

このように内的要因のマイナス面がある中、弊社は今後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8年度～10年度）の経営戦略プランを新たに策定し、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8年度～令和10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。

営業業績を直近3か年でみると、新型コロナウイルス感染症が5類に移行になった令和5年度は、過去最低の業績だった令和3年度から大きく回復した令和4年度を更に大きく上回り、V字回復の勢いで新型コロナ前にはほぼ戻った状況になりました。そして令和6年度は、微増ではありますが利用客数、売上高で令和5年度を上回りました。更に令和7年度においては、売上高が予想以上に大きく伸び、特に直営部門の第3四半期までの経過は、創業以来過去最高額で推移しています。

令和5年度の当期純利益は、11,227千円で前年度対比122%の実績。令和6年度は10,631千円となり、前年度額をわずかに下回りました。これは令和5年度に突発的な営業外収益があったことによるものであり、営業利益は前年度を上回っております。このように2年間は1千万円を超える当期純利益を捻出し、安定した業績の経過となっています。

資産、負債及び純資産の状況については、令和6年度決算において、短期及び長期借入金がなく、10,631千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76.5%、流動比率（流動負債に対する流動資産の割合）が446.5%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。

また、平成27年度から令和6年度までの10年間、業績が好調であったことから、コロナ禍の2年を除いて8回の株主配当を行っております。

■経営成績の概要【損益計算書】

(単位:千円未満四捨五入)

区分			令和４年度	令和５年度	令和６年度
経常損益の部	営業損益	営業収益（売上高）	380,195	423,260	430,012
		うち本市からの指定管理料	3,800	4,201	4,254
		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	375,859	415,954	421,124
		売上原価	212,008	240,031	240,817
		販売費及び一般管理費	163,851	175,924	180,308
		うち人件費	98,117	100,720	101,903
		うち減価償却費	3,279	2,691	3,212
		営業利益（損失）	4,337	7,305	8,888
	営業外損益	営業外収益	3,554	3,026	685
		うち受取利息	2	2	65
		営業外費用	134	151	104
		うち支払利息	104	104	104
		営業外利益（損失）	3,420	2,875	581
	経営利益（損失）		7,757	10,181	9,469
特別損益の部	特別損益	特別利益	5,333	5,421	5,333
		特別損失	550	550	550
		特別利益（損失）	4,783	4,871	4,783
税引前当期利益（損失）		12,540	15,051	14,252	
法人税・住民税及び事業税		3,339	3,825	3,621	
当期純利益（損失）		9,201	11,227	10,631	

※各項目ごとにそれぞれ四捨五入しているので、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 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度
資産の部	流動資産		150,995	163,113	172,665
	固定資産		17,783	16,520	13,523
	有形固定資産		16,452	15,293	12,400
	無形固定資産		73	73	73
	投資その他の資産		1,258	1,154	1,050
	資産 合計		168,778	179,632	186,188
負債の部	流動負債		41,018	41,695	38,670
	うち短期借入金		0	0	0
	固定負債		4,064	4,614	5,164
	うち長期借入金		0	0	0
	うち退職給付等引当金		4,064	4,614	5,164
	負債 合計		45,082	46,310	43,834
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	83,696	93,323	102,354
		自己株式	0	0	0
		株主資本 合計	123,696	133,323	142,354
	評価・換算差額等		0	0	0
	新株予約権		0	0	0
	純資産 合計		123,696	133,323	142,354
負債及び純資産 合計			168,778	179,632	186,188

※各項目ごとにそれぞれ四捨五入しているので、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	R5年度 (実績)	R6年度 (実績)	R7年度 (見込み)	【課題分析】 令和7年度で設立29年を迎えましたが、今後の一番の課題点は、施設全体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)	来場者数 (道の駅全体)	来場者数 (道の駅全体)	
	1,951千人	1,962千人	2,067千人	

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	R5年度 (実績)	R6年度 (実績)	R7年度 (見込み)	【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不足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、ここ数年は新たな取り組みとして、他団体とのコラボイベントも好評で、今後も継続していこうと考えます。
	イベント 開催回数 8回	イベント 開催回数 8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	R5年度 (実績)	R6年度 (実績)	R7年度 (見込み)	【課題分析】 令和5年以降、売上高はコロナ禍前にはほぼ戻り順調ですが、仕入れ商品の原価高騰で利益面では売上高に追いついていない状況ですので、今後も売価の見直し、取引先の見直しも必要になってくると考えます。 また、高利益率の自社加工商品の開発を強化していくことも重要と考えます。
	売上高 306,766 千円	売上高 303,816 千円	売上高 338,461 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	R5年度 (実績)	R6年度 (実績)	R7年度 (見込み)	【課題分析】
	売上高 39,774 千円	売上高 42,280 千円	売上高 39,370 千円	令和7年度は定年退職によって調理人が減員となり、人員を確保できなかったため、お盆明けから約3か月間、臨時的に週2回の店休日を設けておりました。その影響で当該期間の売上高は低迷したものの、その後、スタッフが揃い、通常営業に戻ってから業績は回復しております。 その他の課題としては、長引く原材料の高騰で、計画の利益率を確保のための売価の見直しや、取引先の見直しについても継続的に検討が必要と考えます。 また、経費対効果を考えると、特に人件費ではかなりの赤字部門となっているので、全社的に収支が悪化した場合は、テナント化などの運営方法の改善も必要になってくると考えます。

事業名		道草庵事業		
事業目的 (内容)		地元で収穫された『はれわたり』の玄米を練りこんだ玄米そばと、そば屋のカレーで、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	R5年度 (実績)	R6年度 (実績)	R7年度 (見込み)	【課題分析】 全社の中でも利益率が一番高く、利益確保の要となっている部門ですが、低価格での商品提供を続けるためには原材料の高騰が一番響く部門でもあります。 今後も市場価格を充分に考慮しながらの売価の見直しと、利用者のニーズに対応したセットメニューの他、季節や時間帯限定メニューの開発が重要と考えます。
	売上高 45,279 千円	売上高 53,060 千円	売上高 55,102 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	R5年度 (実績)	R6年度 (実績)	R7年度 (見込み)	【課題分析】 テナント全体では令和7年度は売上前年度対比109%と大幅な伸びが見込まれます。一方でコロナ禍前の最盛期の売上高と比較すると、店舗ごとに80%から110%とばらつきが見られるため、業績が低迷している店舗に対しては、必要に応じて指導・助言を行い、業績回復につなげていくことが重要と考えます。
	テナント 売上高 277,692 千円	テナント 売上高 271,743 千円	テナント 売上高 290,705 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、「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	R5年度 (実績)	R6年度 (実績)	R7年度 (見込み)	【課題分析】 雪むろりんごはすっかりブランド化が定着しましたが、それゆえに県内津軽地区至る所で雪むろりんごを販売する団体などが増えてきていることから、差別化を図るための次なる取組を検討すべき段階に来ていると認識しています。
	雪むろりんご 売上高 2,157千円	雪むろりんご 売上高 1,860千円	雪むろりんご 売上高 2,260千円	

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月下旬～11月上旬)		
実績	R5年度 (実績)	R6年度 (実績)	R7年度 (実績)	【課題分析】 令和5年度は異常気象による高温障害で、観光りんご園のりんごが被害にあい、更にスズメバチの異常発生によってもぎ取り体験がほとんどできませんでした。 令和6年度は記録的大雪で、自社も観光りんご園の樹木損壊被害が発生し、その影響で令和7年度はりんごの生産量が減り、もぎ取り体験の予約は例年並みに多かったのですが、りんご不足のため10月後半で早期終了となりました。 また、熊の頻繁な出没で保育園や小学校のなどの子供の予約のキャンセルが非常に多かったことも、伸び悩んだ要因のひとつであると考えられます。
	売上高 44千円 体験人数 81人	売上高 1,010千円 体験人数 2,065人	売上高 770千円 体験人数 1,494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、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	R5年度 (実績)	R6年度 (実績)	R7年度 (見込み)	【課題分析】 令和6年度からは訪日外国人観光客の増加傾向にあり、令和8年度以降は更に増えること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より充実させていくことが重要と考えます。
	来場者数 1,951千人	来場者数 1,962千人	来場者数 2,067千人	

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	R5年度 (実績)	R6年度 (実績)	R7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が、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 429人	学校数・人数 7校 456人	学校数・人数 7校 324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	R5年度 (実績)	R6年度 (実績)	R7年度 (実績)	【課題分析】 新型コロナの影響により、令和2年度からゼロが続いてきましたが、令和5年度からは回復傾向にありました。 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に、呼びかけを強化していくことが必要と考えます。
	職場体験人数 7人	職場体験人数 5人	職場体験人数 5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	R5年度 (実績)	R6年度 (実績)	R7年度 (実績)	【課題分析】 浪岡高校の閉校決定の影響によるものなのか、ここ数年の利用は減少が続いています。今後は浪岡高校以外の学校でも活用していただけるよう、広く呼びかけの強化をしていくことが必要であると考えます。
	学校数・人数 1校・1人	学校数・人数 0校・0人	学校数・人数 1校・2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
プラス要因 (成長機会)	物価高等による売上高増	長引く物価高騰により、お土産売場、レストラン、道草庵、各テナントの商品の一品単価が上がる傾向が続き、それに伴い売上高は確保しやすくなると予想されます。
	青森港への外国クルーズ客船の寄港数増加	コロナ禍により令和2年以降は寄港実績がゼロとなっていました。感染症法上の位置付けが5類感染症へ移行した令和5年以降、寄港数は徐々に回復傾向にあります。令和6年は36隻の実績、令和7年は過去最多となる41隻の実績となっており、このことから令和8年度以降も外国人観光客の来場増加が期待されます。
	青森空港国際線の運航再開	青森空港の国際線のソウル線、台北線は令和2年からコロナ禍で運行を休止していましたが、令和6年に再開されてから、それぞれの路線の搭乗率がコロナ禍前より上回り、好調に推移していることから、令和8年以降の増便も考えられ、外国人観光客の来場増加が期待できます。
マイナス要因 (脅威)	りんごの原価高騰	ここ数年続いている台湾、香港などへのりんご輸出が今後も増加傾向にあり、令和8年以降も原価高騰による利益減少が懸念されます。
	地球温暖化等による農産物生育環境への影響	地球温暖化が問題視される中、令和6年は異常気象による高温障害で、りんごや野菜等の生産量、品質の低下の被害が相次ぎました。令和8年以降も懸念される課題だと考えられます。
	現所在地が土砂災害警戒地区となっている	今後の中期、長期計画として考えられる道の駅の建替えについて、現在地が土砂災害警戒地区となっていることが課題となっています。

(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	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、アップルヒルが全国5位（県内では1位）に選出されたことをきっかけに、観光スポットとしての知名度は県内28カ所の道の駅の中ではトップクラスであると認識しています。
	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、また高速道路インターチェンジや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	弊社は平成27年度から65歳の定年に改正され、従業員の平均年齢が高くなってきており、人件費の増大、若手社員の育成などが懸念されます。（令和7年4月1日現在の平均年齢は48歳）
	産直会員の高齢化	産直会員の多くが75歳以上の高齢者であり、会員数の減少が進んでいることに加え、商品の搬出・搬入に手間がかかることへの負担が大きく、結果として産直の品揃えが悪化している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が進行することで、景観や清潔感が損なわれ、来場者の減少を招くとともに、修繕や更新に要す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めます。
- 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、次のことに取り組めます。

- 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、具体的な使途（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めます。

- (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、ジェラート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、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) レストラン運営事業については、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、季節限定メニュー、団体客向けメニュー及びテイクアウトメニューの充実などに取り組んでいきます。また、費用対効果の観点から見ると、特に人件費面において大きな負担となっており、赤字部門となっている状況であるため、全社的に収支が悪化した場合には、レストラン部門のテナント化を含め、柔軟な運営方針への見直しを検討する必要があると考えます。
- (5) 道草庵運営事業については、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。また、課題として、テナント毎の売上高に大きなばらつきが見られるため、業績が低迷しているテナントに対しては、必要に応じて重点的に指導・助言を行い、業績回復に繋げていくことが重要と考えます。
- (7) 利用者からの要望や苦情等を意見箱や電話、メール、ホームページ、フェイスブックなどにより収集し、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) 決済方法に対する利用者ニーズの多様化を踏まえ、費用対効果を考慮しつつ、利用可能なキャッシュレス決済手段の拡充について検討します。
- (9) 催事場テント販売においては、りんごに加え、メロンやマスカットなどの販売を強化するとともに、令和7年度に初開催した「NAMIOKA COFFEE FES」などの新規イベントを展開することでリベート収入を増やし、順調に伸びている催事部門のさらなる収益向上を図ります。

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雪むろりんご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のりんご知名度を上げていきます。
- (4) りんごをはじめとする地域特産品について、生産から加工、流通・販売までを施設内で一体的に行う六次産業化の取組を推進し、ヒット商品の開発に注力します。あわせて、アップルパイやジェラートなど既存の人気商品に加え、オリジナル商品のバリエーションを充実させることで、地域産業の付加価値向上と収益力の強化を図っていきます。

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) 今後、青森港への外国クルーズ客船の寄港数増加や、青森空港国際線の運航再開により、今後、外国人観光客の増加が見込まれます。これを踏まえ、案内看板やメニュー等の多言語表記の充実に加え、音声翻訳機を活用した案内体制の強化を図ります。あわせて、青森市交流推進課と連携し、インバウンド需要に対応した企画の検討・実施を進めることで、観光客の立ち寄り促進に繋げていきます。
- (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、青森南警察署などの関係団体、その他浪岡交流センター（あびねす）、花岡プラザ、中世の館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
	R8	R9	R10	
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管理	検○	→	→	R8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	→	→	→	継続実施
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
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

◆財務見通し

損益計算書

(単位：千円・千円未満四捨五入)

区分			実績	見込み	目標	目標	目標
			令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
経常損益の部	営業損益	営業収益（売上高）	430,012	472,944	474,403	481,519	488,742
		うち本市からの指定管理収益	4,254	11,096	5,909	5,909	5,909
		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	421,124	470,981	469,455	476,496	483,644
		売上原価	240,817	264,000	265,775	269,761	273,808
		販売費及び一般管理費	180,308	206,981	203,680	206,735	209,836
		うち人件費	101,903	114,185	115,799	117,536	119,299
		うち減価償却費	3,212	2,866	2,740	2,333	2,213
		営業利益（損失）	8,888	1,963	4,948	5,023	5,098
	営業外損益	営業外収益	685	618	269	269	269
		うち受取利息	65	269	269	269	269
		営業外費用	104	0	0	0	0
		うち支払利息	104	0	0	0	0
		営業外利益（損失）	581	618	269	269	269
		経常利益（損失）	9,469	2,581	5,217	5,292	5,367
特別損益の部	特別損益	特別利益	5,333	5,333	5,333	5,333	
		特別損失	550	550	550	550	
		特別利益（損失）	4,783	4,783	4,783	4,783	
税引前当期利益（損失）			14,252	7,364	10,000	10,075	10,150
法人税・住民税及び事業税			3,621	1,708	2,800	2,821	2,842
当期純利益（損失）			10,631	5,656	7,200	7,254	7,308

貸借対照表

(単位：千円・千円未満四捨五入)

区分		実績	見込み	目標	目標	目標
		令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
資産の部	流動資産	172,665	180,495	183,202	185,950	188,739
	固定資産	13,523	13,597	10,857	8,524	6,311
	有形固定資産	12,400	12,474	9,734	7,401	5,188
	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	186,188	194,092	194,059	194,474	195,050
負債の部	流動負債	38,670	41,968	35,785	29,996	24,314
	うち短期借入金	0	0	0	0	0
	固定負債	5,164	5,714	6,264	6,814	7,364
	うち長期借入金	0	0	0	0	0
	うち退職給付等引当金	5,164	5,714	6,264	6,814	7,364
	負債 合計	43,834	47,682	42,049	36,810	31,678
純資産の部	株主資本	142,354	146,410	152,010	157,664	163,372
	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	102,354	106,410	112,010	117,664	123,372
	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	142,354	146,410	152,010	157,664	163,372
負債及び純資産 合計		186,188	194,092	194,059	194,474	195,050

◆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）	・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。 ・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。 ・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。 ・毎年度の収支黒字を実現し、財務基盤の更なる安定化及び強化を図ります。 ・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。					
目 標	指標名（単位）	実績値	見込み	計画期間目標値		
		R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10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）	1	2	2	2	2
	社外研修の参加（件）	22	12	12	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）	10,631	5,656	7,899	7,874	7,985
	利益剰余金（千円）	102,354	106,410	112,010	117,664	123,372
	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ー（１）、（２）、（３）、（４）、（５）、（６）、（７）、（８）					
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。 ・費用対効果を踏まえながらキャッシュレス決済の拡充を推進します。					
目 標	指標名（単位）	実績値	見込み	計画期間目標値		
		R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
	施設来場者数（千人）	1,961	2,067	2,088	2,109	2,130
	イベント開催数(回)	8	8	8	8	8
	物販売上高（千円）	303,816	338,461	343,538	348,691	353,921
	レストラン売上高（千円）	42,280	39,370	39,961	40,560	41,168
	道草庵売上高(千円)	53,060	55,102	55,929	56,768	57,620
	テナント売上高（千円）	271,743	290,705	295,066	299,492	303,984
	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（実施）	検討（実施）	検討（実施）	検討（実施）	検討（実施）

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	・りんごのブランド化事業 ・観光りんご園もぎとり体験事業					
取 組 内 容 (目標)	・「雪むろりんご」のブランドを活用しながら、特殊りんごとしてのPRを強化し、知名度を上げて販売活動の強化を図ります。また他地区の雪むろりんごとの差別化を図るために、高品質な贈答用商品に特化したアップルヒルならではの雪むろりんごを販売します。 ・グリーン・ツーリズムの体験プログラムとして、観光りんご園でのりんごもぎ取り体験の継続と強化を図ります。 ・「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、外商営業を通じて、アップルヒル及び浪岡「雪むろりんご」の知名度を上げます。 ・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。					
目 標	指標名（単位）	実績値	見込み	計画期間目標値		
		R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
	雪むろりんご 売上高（千円）	1,860	2,260	2,294	2,328	2,363
	りんごもぎ取り体験 売上高（千円）	1,010	770	782	794	806

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		
		R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10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	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）					
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）	・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。 ・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。 ・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。					
目 標	指標名（単位）	実績値	実績値	計画期間目標値		
		R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10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）	456	324	500	500	500
	職場体験受入（人）	5	5	10	10	10
	インターンシップ受入（人）	0	2	5	5	5
	大学との共同企画	継続実施	継続実施	検討（実施）	検討（実施）	検討（実施）

— 参考資料 —

○基本情報

- 1 法人概要..... P28
- 2 組織構成..... P29
- 3 財務の状況..... P30
- 4 これまでの改革・改善に関する取組事例（主なもの） P32

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製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7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	
市職員〇Ｂ	0	0	0	0	0
市職員兼務	0	1	0	1	2
民間からの役員	0	1	0	1	2
プロパー役員	1	0	0	0	1
計	1	2	0	2	5

② 職員の状況【令和7年4月1日現在】

(単位：人)

	常勤	非常勤	臨時職員	計
市職員〇Ｂ	0	0	0	0
市職員兼務	0	0	0	0
プロパー職員	23	0	0	23
その他（パート）	6	0	0	6
計	29	0	0	29

3 財務の状況

① 経営成績の概要（損益計算書）

（単位：千円・千円未満四捨五入）

区分			令和４年度	令和５年度	令和６年度
経常損益の部	営業損益	営業収益（売上高）	380,195	423,260	430,012
		うち本市からの指定管理料	3,800	4,201	4,254
		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	375,859	415,954	421,124
		売上原価	212,008	240,031	240,817
		販売費及び一般管理費	163,851	175,924	180,308
		うち人件費	98,117	100,720	101,903
		うち減価償却費	3,279	2,691	3,212
		営業利益（損失）	4,337	7,305	8,888
	営業外損益	営業外収益	3,554	3,026	685
		うち受取利息	2	2	65
		営業外費用	134	151	104
		うち支払利息	104	104	104
		営業外利益（損失）	3,420	2,875	581
	経営利益（損失）		7,757	10,181	9,469
特別損益の部	特別利益	5,333	5,421	5,333	
	特別損失	550	550	550	
	特別利益（損失）	4,783	4,871	4,783	
税引前当期利益（損失）		12,540	15,051	14,252	
法人税・住民税及び事業税		3,339	3,825	3,621	
当期純利益（損失）		9,201	11,227	10,631	

【経営成績の概要】

- 令和5年度の実績について、来場者数は大幅に増え、概算で前年度より11万7千人増の195万1千人で、前年度対比106.4%。それに伴い純売上高は前年度より43,065千円増の423,260千円で、前年度対比111.3%。売上総利益は前年度より15,041千円増の183,229千円で、前年度対比108.9%。最終の当期純利益は前年度より2,026千円増の11,227千円で、前年度対比122%の実績で、増収増益となりました。
- 令和6年度の実績は、来場者数は前年度より1万人増の196万1千人で、前年度対比100.5%。純売上高は前年度より6,752千円増の430,012千円で前年度対比101.6%。売上総利益は前年度より5,967千円増の189,196千円で、前年度対比103.3%、当期純利益は前年度より596千円減の10,631千円の実績で、増収減益となりました。
- 令和7年度は第3四半期までの実績で、来場者数は前年度より10万5千人増で前年度対比106.4%で推移しています。純売上高は前年度より36,072千円増の401,360千円で前年度対比109.9%。売上総利益は前年度より11,906千円増の173,818千円で、前年度対比107.3%、当期純利益は前年度より4,385千円増の29,837千円の実績です。

②財政状態の概要（貸借対照表）

（単位：千円・千円未満四捨五入）

区分		令和4年度	令和5年度	令和6年度
資産の部	流動資産	150,995	163,113	172,665
	固定資産	17,783	16,520	13,523
	有形固定資産	16,452	15,293	12,400
	無形固定資産	73	73	73
	投資その他の資産	1,258	1,154	1,050
	資産 合計	168,778	179,632	186,188
負債の部	流動負債	41,018	41,695	38,670
	うち短期借入金	0	0	0
	固定負債	4,064	4,614	5,164
	うち長期借入金	0	0	0
	うち退職給付等引当金	4,064	4,614	5,164
	負債 合計	45,082	46,310	43,834
純資産の部	株主資本	資本金	40,000	40,000
		資本剰余金	0	0
		利益剰余金	83,696	93,323
		自己株式	0	0
	株主資本 合計		123,696	133,323
	評価・換算差額等		0	0
	新株予約権		0	0
	純資産 合計		123,696	133,323
負債及び純資産 合計		168,778	179,632	186,188

【財政状態の概要】

- 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5年度93,323千円、令和6年度102,354千円であり、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5年度74.2%、令和6年度76.5%と順調に推移し、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5年度391.2%、令和6年度446.5%と順調に推移し、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
他団体とのコラボイベント	令和5年度	9月は南北海道から8件の道の駅を招待し、盛大な「青函道の駅フェア」を開催、10月は大収穫祭に「日光さる軍団」を招待。また、11月は大収穫祭で「明治安田生命」と共同企画で健康イベントを開催。 このように、イベント内容のマンネリ化を防ぐため、他団体等とのコラボイベントを企画・実施しました。
道草庵の営業時間の見直し	令和6年度	利用状況の分析結果から、道草庵の経費対効果を更に上げるために営業時間を、7:00～19:00（冬期18:00）から7:00～17:00に変更しました。
道草庵に新コーナー開店	令和6年度	道草庵店内で営業していたテナント「豆や」の退店により生じた空きスペースを活用して、カレーコーナーを新設しました。カレーは、そば同様に短時間で商品の提供ができ、利益率も高く、業績アップに繋がっています。
テナント新店舗の開店	令和7年度	テナントこみせ横丁の1店舗の退店に伴い、当道の駅で取り扱いの無いカテゴリ商品を扱う店を探し、新規で「漁師の店」を4月に開店。開店時から大繁盛で、12月までの9か月間の前店舗売上対比で221%の実績を記録しました。
大型催事の新規開発	令和7年度	令和7年度は、物販部門での新たな取組として、通信販売事業者を招致して日用雑貨や小型家電等の催事販売を行い、これまでとは異なる客層へのアプローチを強化したことにより、売上増額の大きな要因となりました。

コーヒーフェスの開催	令和7年度	新たなスタイルのイベントとしてコーヒー屋を集めた「NAMIOKA COFFEE FES」を開催し、イベント広場の売上高と客数は過去最高を記録しました。
------------	-------	---

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～	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。
		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 163,851千円
		令和5年度 175,924千円
		令和6年度 180,308千円
		令和7年度決算見込 206,981千円

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、役職社員から部下の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。
就業規則の見直し	令和7年度	法改正への対応や、時代に合った労働環境の整備のため、社会保険労務士の協力の下、就業規則の改正を行いました。