

## 令和3年度第1回青森市第三セクター一経営評価委員会会議概要

1 開催日時 令和3年10月28日(木) 13:10~14:05

2 開催場所 青森市役所 議会棟4階 第1委員会室

### 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) 一般財団法人青森市文化観光振興財団

常務理事 木村文人、常務理事 鳥谷部修、主査 工藤さゆり、主査 村川宏毅  
《計4名》

#### (3) 法人所管課 財政課

主幹 宮崎恭次 《計1名》

#### (4) 事務局 財政課

主査 盛 将秀、主査 吉田敏和 《計2名》

### 4 会議概要

一般財団法人青森市文化観光振興財団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、法人が設立目的に基づいた文化、観光及びレクリエーションの振興に関する各種事業を展開していることは、青森市の施策推進に貢献していることから、評価できるものと考えている。

一方で、施設利用者数は、新型コロナウイルス感染症の影響により、施設の臨時閉館やイベントの中止などで大幅に減少したが、今後の施設利用者数を回復させる事業展開について、どのようにお考えか。

特に、前回、ユーサ浅虫の来場者の減少については、提供するサービスと地域住民、観光客のニーズとの間にズレが生じている可能性があることから、適宜サービス内容の見直しを図っていくことを提案したが、見直しした取組やその効果があればお示してください。

法人：文化施設では、特に大ホールで実施するイベント等の開催誘致のため、イベントタ

一や制作会社などの会社訪問を行うなど、積極的な誘致活動に取り組んでいる。文化会館は2千人収容の東北でも有数の施設であるため、新型コロナウイルス感染症の状況が落ち着けば、有名アーティスト等のイベントも開催され、弘前市や八戸市からも人が集まるものと考えている。

ユーサ浅虫では、当財団の中で一番の打撃を受けており、観光客が大幅に減少したことにより、1階の物販・お土産売場の売上が相当落ちている状況である。観光客の回復が必須であるが、現在、実施している取組として、これまで本館1階は主に観光客向け、市場は地元客向けに商品を差別化していたが、観光客の市場への回遊が見られることから、お土産としての需要のあるリンゴジュースや海産品等の商品の市場での取扱いを充実させている。また、市場来場者へは平日限定で本館1階の5%割引券の配付や、5階浴場利用者へはソフトクリーム割引券の配付を行い、本館1階の物販コーナーと市場や本館5階の浴場との回遊性を高める取組を行っている。また、浅虫地域団体等との連携も行い、今年は浅虫の地域おこしグループが5月から11月までの間、あさむし月末マルシェを開催しており、財団では屋外販売を行っている。その他にも、パンとコーヒー祭実行委員会によるイベントは、2日間で7千人の集客があり、また、今月30日には青森公立大学のゼミのイベントをユーサ浅虫の駐車場で開催し、若い方々がお出でになると聞いている。このような外部との連携により、普段浅虫に来られない方々に来ていただき、イベントの相乗効果としてユーサ浅虫本館や市場に寄っていただくことを期待している。このような取組は、観光客の大幅な減少した状況では確たる数字は出せないが、観光客が戻ってきた時にはプラスアルファとして施設利用者と売上の増加につながるものと考えており、今後も外部との連携に積極的に取り組んで参りたい。

モヤヒルズは、降雪次第で施設利用者数が大きく変動するが、コロナ対策をしっかりとったうえで、特に学校などの団体客の誘致を積極的に行いたいと考えている。また、アウトドア志向が高まっていることから、冬場のみならず、キャンプ場での備品レンタルサービスの提供や利用促進活動に力を入れることとしている。

法人全体では、ホームページやSNSなど様々な広報媒体を活用し、施設利用者の増加を図るため、3事業所が連携してより多くの情報を発信していきたいと考えている。

委員：今回の売上の減少は、新型コロナウイルスの影響が大きいと思われるが、新型コロナウイルスの感染状況が落ち着いた時には、また以前の売上に回復できるものと考えていると思うが、そのあたりの見通しはどのようにお考えか。

法人：一挙に以前のような売上には回復しないと思う。7割または8割程度の回復にな

るかと思うが、地域との連携や施設内の回遊、各イベントの開催などの努力によって、観光の回復にプラスアルファを加えたいと考えている。

委員：事業全般の現状と今後の見通しについてだが、新型コロナウイルスの影響があったことで、今までの事業のやり方を見直したことや新たな取組の始めたことなど、現時点で何か方向転換したことはあるか。

法人：文化・スポーツ事業所では、貸し会議室やイベントの実施などの事業を行っているが、施設利用の中で新型コロナウイルスの感染はなかったことから、ある程度状況が落ち着けば、通常営業が可能だと考えている。

ユーサ浅虫事業所は、観光客の回復具合によるが、人件費を相当に抑えているため、以前のように回復しなくても、現状であと4,5千万円程度回復すれば、収支0円を見込んでいるため、今までどおり、物販・市場・浴場の回遊性を高め、イベントに来ていただく、といった基本路線は変える必要はないと考えている。ただ、旅館組合や観光協会では、海でのアクティビティやウォーキング等の色々な行事を組み立てているので、そういった方々と連携することが課題だと考えている。

委員：ユーサ浅虫の来場者数が、令和元年度は603,000人、令和2年度は355,000人であり、41.1%減少しているが、この原因は観光客の減少によるものか。

法人：令和2年4月と5月は、市施設を休館するよう指示があったため、市場以外の施設を閉館しており、観光客の減少と施設の閉館の2つの原因があると考えている。

委員：観光客が来ない状況が変わらなければ、地元のお客さんを集客していくという形に、経営の方向性を変えていく必要があると思う。地元客に対する取組については既に色々なイベントを実施されているが、ユーサ浅虫の施設の特性としては、あくまでも観光客が第一義的で、地元客はプラスアルファで、補助的な位置付けと考えてよろしいか。

法人：基本的にはその様に考えている。理事長が副市長になり、毎月経営状況のチェックを市と一緒にしており、本館や市場のリニューアルによって、今後どのようなことができるのか、現在検討している段階であり、うまく取組が実施されれば、地元の方にも本館へ来てもらえる可能性を探れると考えている。ただ、ご指摘のとおり、観光客がメインの施設であることから、観光客の回復が経営の回復のための絶対条件と考えている。

委員：一人の利用者として下北方面へ行く時にユーサ浅虫をよく利用しているが、地元客がお金を使おうとしても、自動販売機で飲み物を買うかソフトクリームを食べるだけで、軽食を食べるところがなく、地元客が利用するサービスや商品が不足していると感じている。観光客が戻って来るまでの間、何とか事業を維持していくのであれば、地元客にお金を消費してもらおうという視点も重要だと考える。また、気になった点が、経営戦略プランのSWOT分析の外部環境分析のプラス要因として、ペイペイやアリペイを導入し、お客様の利便性向上を図るとの記載があるが、キャッシュレスサービスの利用について調べたところ、去年のデータではあるが、まだクレジットカードの利用率が圧倒的に多く、次にペイペイが37%程度であった。中国や台湾の観光客であれば、もっとアリペイなどの利用率は高いかもしれないが、地元客は、ペイペイやアリペイより、クレジットカードが使えないと利用しづらいのではないかとの印象がある。現在、コンビニやスーパーなど、どこでもキャッシュレスサービスや電子決済が普及している中で、ペイペイとアリペイだけしか使えないということは、地元住民に対するサービス提供は、収益性を考えると二の次であり、観光客を中心としたサービス提供を第一に考えるということか。

法人：実は、今年度からクレジットカードも使えるよう職員研修を実施し、準備しているところである。また、観光客向けの値段が高いお土産だけを取扱っている印象であるが、ミニサイズの久慈良餅を取扱っていることのPR不足や、せんべい等の気軽に購入できる商品が不足しているなど、様々な意見をいただいているので、市との協議の中で、商品レイアウトの変更や商品の見直しも含めて検討していき、地元客の集客も図ってまいりたい。

委員：効率性・効果性についてであるが、事業実施後のアンケート等による市民ニーズの把握や検証、また、定期的に行っているミーティング等により事業実施手法や経費の見直しに取り組んでいることは、評価できるものと考えている。また、令和2年4月に新財団となったことによるスケールメリットを活かして総務・経理部門の一元化による経費削減を図るとあるが、具体的な削減効果をお聞かせください。

法人：総務・経理部門の一元化についてであるが、合併前は財団全体で5名のところ、合併後は約2.5名で対応している。また、合併前まではそれぞれで契約していた顧問税理士、社労士の契約は一本化し、経費削減につなげている。ただ、3つの事業所の所在地や事業内容が異なっているため、スケールメリットを生み出すことは容易でないが、今後は本部機能を文化・スポーツ事業所に移設し、経営管

理や会計事務の一元化を図るとともに、人員配置の最効率化により、更なる経営のスリム化も図っていきたいと考えている。

委員：組織運営の健全性についてであるが、各種規程等について整備し、それらに則った運用を行っていることは評価できるものと考えている。一方で、PDCAサイクルの確立や各種規程等の整備のみにとどまらず、実際に機能する仕組みの構築や適切に運用されているかを検証し、必要に応じて計画や事業を見直すことなどの取組が必要と考えるが、どのようにお考えか。

法人：月に1度、それぞれの事業所において、チームリーダーによる事業の進捗状況の報告、経営や事業の改善に向けた提案を行う会議を行っており、PDCAサイクルによる事業ごとの実施検証を適正に運用している。また、事業所内で起きた不具合への対処や更なる改善に向け、当該会議を通じて常に組織が健全に運営できるよう努めている。

委員：合併によって、各事業所間の職員のコミュニケーション不足など難しいことがあると推測されるが、何か大変だったと感じていることがあればお知らせください。

法人：合併前は異なる会計システムを使用していたが、合併により同じ会計システムに変更したことで、他の事業所の経営状況を確認できるようになったことが良かった点であり、そのことで事業所間での職員のコミュニケーションが図られるようになり、少しずつではあるが改善されている。

委員：理事長が副市長になり、これまでの命令系統が変わったことなど何か問題はないか。

法人：毎月、ユース浅虫事業所の経営状況に関する問題点や、文化・スポーツ事業所及びモヤヒルズ事業所の今後の予定や懸案事項について、市職員と情報交換していることから、理事長が非常勤ではあるものの、市とのコミュニケーションに関しては以前より良くなっていると感じている。

委員：組織運営の健全性についての具体的点検項目の中に、「財務や会計等に関する規程等に則った事務を行っているか。また、定期的なチェックを実施しているか。」という項目があるが、この点検結果について、◎ではなく○となっており、定期的なチェックを実施していないということになるが、このことについてお知らせください。

法人：市の監査委員から、合併前の委託契約の手続きに関して、一部で契約書の不備があり、ご指摘をいただいたことから○としたが、合併前の契約手続きを一本化し、ご指摘いただいた事項を改善したことから、今後はこのような事象はないものと考えている。

委員：財務の健全性についてであるが、累積欠損金や借入金はないものの、令和2年度決算の当期経常増減額が約2千9百万円のマイナスになったことから、令和2年度赤字の原因と、令和3年度の収支見込みをお示してください。

法人：令和2年度は、文化・スポーツ事業所が約3百万円の黒字、モヤヒルズ事業所が約1百万円の黒字、ユーサ浅虫事業所が約3千3百万円の大幅赤字となった。今年度については、モヤヒルズ事業所は、天候次第であり、通常の降雪状況であれば黒字を確保できる。文化・スポーツ事業所は、9月に開催予定であった自主事業のお笑いライブについて、昼夜2回で2千8百人を集客する予定のところ、チケットが完売済みであったが、開催中止となってしまう、損害金を含めて若干の支払いが発生することになった。ただ、3月開催予定のクラシックや落語の状況によるが、他の事業でしっかりと経費削減しているため、黒字を確保できる見込みである。ユーサ浅虫事業所は、人件費に関して、理事長が非常勤職員に変更したことのほかに、正職員の中途退職が2名、定年退職が2名、モヤヒルズ事業所への異動が1名による正職員の減少分を再雇用職員1名とパート職員の補充で対応することとし、令和2年度と比べて1千3百万円程度減額できる予定であり、経費の削減に努めているが、9月には臨時閉館による売上が落ち込み、今後も季節的に観光客が大幅に増えることを見込むことができないことから、法人全体でも1千万円程度の赤字になるものと見込んでいる。

委員：透明性についてであるが、情報公開に関する規程を整備しており、また、当該法人に関する各種情報（事業報告や決算資料など）については、インターネットも活用して積極的に公表するなど、その透明性の確保に向けた取組は大いに評価できるものと考えているが、今後の方向性についてはどのように考えているか。

法人：情報公開に関する規程に基づき、ホームページを活用し、積極的に情報の提供しているところである。今後においても、有効性、適時性、公平性も考慮しつつ、分かりやすく正確な情報提供に努めてまいる。

委員：自立性についてであるが、独立した経営体として自主・自立性を高めるため、自主財源を確保する自主事業の実施に努めていることに関しては評価できるもの

と考えている。一方で、主な取組として実施している、ユーサ浅虫事業所の物産販売や文化スポーツ事業所の文化事業の収入が、新型コロナウイルス感染症の影響により大幅に減少したことを受けて、先ほどの「④財務の健全性」にも関連するが、今後の事業展開について具体的な取組をお聞かせください。

法人：令和元年度に比べ令和2年度の文化事業収入が減少した原因は、新型コロナウイルス感染症の影響ではなく、文化事業演目の違いによるものである。令和元年度には大型公演として、宝塚公演、市川海老蔵公演、辻井伸行公演などがあったが、令和2年度はこれらの大型公演がなかったことから文化事業収入は減少した。ただし、公演規模が大きくなると、その分費用も高くなるため、必ずしも収益も増にならないことを理解していただきたい。例えば、大型公演では2,000人入って、2,000万円の収入だが、委託費や広告宣伝費等で1,900万円程度の費用がかかるため、100万円程度の利益となる。また、落語などでは1,000人入って、400万円の収入だが、300万円の費用がかかり、100万円程度の利益となることから、必ずしも収入と利益がマッチングしていないことになる。大事なことは、赤字にならない興行を選別し、開催曜日をできるだけ土日祝日にするなどの工夫を徹底することであり、令和2年度は大型公演がなかったが、最終的に300万円の収益を確保している。

新型コロナウイルス感染症の影響としては、今年度、自主事業として開催する予定であったお笑いライブが中止となったが、今後、感染の状況が収束すれば、長年のノウハウ、興行主との人脈、過去の実績などを活かして、収益が期待できる自主事業を毎年1回から2回は確実に開催し、自主財源を高めていきたいと考えている。

ユーサ浅虫事業所については、観光客の回復のため、新型コロナウイルス感染症の収束が最大の課題であるが、現在、あおもりスタートアップセンターにて経営相談をし、また毎月青森市と再建築・リニューアル等についても協議をしているところである。

委員：財務の健全性についてであるが、物販収入と物販仕入の比率について、令和2年度の物販収入が約7千7百69万円、物販仕入が約7千7百41万円であり、これらが直接的な対応関係にあるならば原価率が99.6%になることから、ほぼ仕入値で商品を販売していることになる。また、令和元年度の原価率は83.7%であり、約16%の大幅上昇になるが、この理由をお示してください。

法人：先ほどご指摘の数字は全事業所の合算となるので、ユーサ浅虫事業所の数字で説明すると、物販収入が約7千5百万円、産直収入が約3千6百万円となる。それに対しての物販仕入が合計で約7千1百90万円だが、内訳は、物販仕入が約5

千3百57万円、産直仕入が約1千2百万円、鮮魚仕入が約6百万円となり、ユーサ浅虫の原価率は64.3%になる。なお、財団全体の原価率の計算にも産直収入を入れていただければ、令和元年度は物販収入が約1億4千5百60万円、産直収入が約5千38万円、物販仕入が約1億2千1百85万円で、原価率62.2%。令和2年度は、物販収入が約7千7百69万円、産直収入が約3千6百36万円、物販仕入が約7千7百41万円で、原価率67.9%となる。

委員：中長期的な視点の下、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お示してください。

法人：経営戦略プラン進捗管理表における16項目の取組事項においては概ね順調に対応ができているものと認識している。経営戦略プランの策定趣旨は、当財団の経営の健全化であり、その健全化に向け、16項目にわたる取組を行っている。特に重要な取組として、12番に掲げる「収支の見直しによる経営基盤の強化」だが、収益性の高い自主事業開催に向けたイベントとの交渉や、友の会事業における広告料収入の確保、事業経費の見直しをしている。また、これらの事業の他に、元気プラザの運動受託事業、合浦海水浴場の管理、リバーランド沖館や小学校の夜間体育施設の管理について、文化・スポーツ事業所の職員が兼務して行うことで収益を確実なものとし、興行事業のリスクがあったとしても最終的に黒字を確保できるような体制としている。

また、13番に掲げる効果的・効率的な事業運営だが、業務日誌や事業評価シートにおいて事業の効率化を図り、また公立文化施設連絡業議会における県内または国内の文化施設や全国「道の駅」連絡会との連絡連携強化を図っている。最後の16番に掲げる職員の適正化についてだが、経営管理や会計事務の一元化を図るとともに、役員及び職員配置の更なる適正化も図ってまいらる。

委員：予算書や決算書を事業所ごとに作成しており、また、様々な事業も実施しているが、事業ごとの収支は把握されているか。

法人：文化・スポーツ事業所は、事業ごとに収入、経費を出しており、個別採算を取っている。ユーサ浅虫事業所は、浴場が市の収入となるが、市場と物販の仕分けをしている。モヤヒルズ事業所は、メインがスキーとなるので、事業は大きく1本と考えている。

委員：事業ごとに収支を出すことで、共通費などが沢山発生し、案分するために基準を設けなければならないなど、面倒な点はないか。

法 人：最終的に消費税を按分する位で、面倒な点は特にない。

委 員：将来のことを含めてお聞きするが、経営戦略プランの経営戦略に向けた自己分析の内部環境分析で、貴法人が書かれているコメントに、「H21 年度より給料の減額、定期昇給の凍結が常態化しており、職員のモチベーションの低下を招き、人材流出が続いている。」と記載されている。また、経営状況基本情報シートには、法人採用職員の平均年齢が 43.7 歳、平均年収が 2 百 99 万 9 千円と記載されている。今は赤字のため致し方ないと考えるが、年齢 40 代半ばで平均給与が 3 百万円は、かなり低い方だと思う。生産性や効率性を上げて職員を少なくすることも重要だが、長期的な視点として職員の平均賃金を上げていく取組を実施していくことも重要と考えるが、どのようにお考えか。

法 人：文化・スポーツ事業所では、長年パートとして勤務している職員を正職員に登用しており、また、モヤヒルズ事業所では、財団合併の際に準職員をなくして正職員にしており、登用制度は改善している。また、昇給についても改善しており、定期昇給は凍結している訳ではない。

委 員：戦略的な話として、モヤヒルズのハブ機能について、これまでも何度か話題になったと思うが、八甲田と商店街の間にある雲谷地区を中心とした開発、ハード面、ソフト面含めて、このようなプランなどをどのようにお考えか。

法 人：八甲田と雲谷は、スキーを楽しむなどの同じ目的となってしまうが、冬の観光地として、今後も連携して国内外にアピールしていきたい。

委 員：大学とも連携をしながら、全体としては、冬の観光地としての八甲田ブランドを確立するために、モヤヒルズをハブ化していくことも考えられるのではと思う。

委 員：市所管課にお伺いするが、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示しください。

市所管課：市の施策においては、文化芸術活動の推進、観光の振興、誘客の推進の施策について、市の総合計画に掲げており、当財団に対しては、文化施設や観光施設の指定管理業務を長い間受託していただいている。また、市の業務に関しても指定管理者として協力して行っており、これまでの経験や知識、外部組織とのネットワークを有効活用していただき、今後も市の事業パートナーとして連携していきたいと考えている。また、新型コロナウイルス感染症の影響によって、ユーサ浅虫事業所の経営状況が悪化し、令和 2 年度は財団全体で赤字決算となったが、

先週、副市長をトップとしたユーサ浅虫の再建に向けたチームを立上げたところであり、今後、ユーサ浅虫を魅力的で何度も訪れたいと感じる、浅虫の拠点となるような施設に見直ししていきたいと考えている。