

経営改善目標の修正について
(案)

〔 ○ (株) 湘南国際村協会 〕

令和 8 年 7 月

神奈川県総務局組織人材部行政管理課

現行の経営改善目標等一覧

局 名	法 人 名	現行目標年度	備 考
政 策 局	(株) 湘南国際村協会	令和 9 年度まで (5 年度～ 9 年度)	今回議論 (目標項目と年度 の修正)
文化スポーツ 観光局	(公財) 神奈川文学振興会	令和 12 年度まで (8 年度～12 年度)	
	(公財) 神奈川芸術文化財団	令和 10 年度まで (8 年度～10 年度)	
	(公財) かながわ国際交流財団	令和 12 年度まで (8 年度～12 年度)	
環境農政局	(公財) 地球環境戦略研究機関	令和 10 年度まで (7 年度～10 年度)	
	(公財) かながわ海岸美化財団	令和 8 年度まで (4 年度～ 8 年度)	
	(公財) かながわトラストみどり財団	令和 9 年度まで (7 年度～ 9 年度)	
	(公社) 神奈川県農業会議 (※)	令和 10 年度まで (8 年度～10 年度)	
健康医療局	(福) 神奈川県総合リハビリテーション事業団	令和 12 年度まで (8 年度～12 年度)	
	(公財) かながわ健康財団	令和 12 年度まで (8 年度～12 年度)	
産業労働局	(公財) 神奈川産業振興センター	令和 10 年度まで (8 年度～10 年度)	
県土整備局	神奈川県道路公社	令和 8 年度まで (5 年度～ 8 年度)	
	(公財) 神奈川県下水道公社	令和 10 年度まで (6 年度～10 年度)	
警察本部	(公財) 神奈川県暴力追放推進センター	令和 12 年度まで (8 年度～12 年度)	

(※) 令和 5 年度から名称変更 (旧 (公社) 神奈川県農業公社)。

令和8年7月27日

令和8年度第1回

神奈川県第三セクター等改革推進会議資料

経営改善目標の修正について（案）

（株）
湘南国際村協会

今 後 の 課 題

○ 可能な限り客観的データを用いて記載してください。

(法人名)

株式会社湘南国際村協会

【重点的に取り組むべき事項】

第五次経営計画（計画期間：令和 5 年度から令和 9 年度）では、次の 4 項目を抽出した。

改訂第五次経営計画（令和 8 年 3 月改訂）においても、この項目は継続していく。

- ① 湘南国際村基本計画を踏まえた事業の展開
- ② 安定的な売上の確保
- ③ コスト管理の徹底
- ④ 計画的な修繕の実施・新たな修繕計画の準備

＜対応＞

コロナ禍中に策定した第五次経営計画は、コロナの影響による「顧客離れ」や「研修体系の変化」などの予測が難しかったことから、（中期収支については、5 年間でコロナ禍前の業績に近づけていくこととし、）必要に応じて、計画を見直すこととしていた。

営業再開後、売上の強みであった上期（特に新入社員研修の多い 4 月・5 月）の状況について、明らかな変化が生じていることや、サービスの柱である施設・設備の修繕や維持管理に要する費用について、資材費の高騰などの影響が大きいことなどから、中期収支予測を中心に改めて見直すこととした。（令和 8 年 3 月の取締役会決議事項）

【重点的に取り組むべき事項】

— 現中期経営計画である改訂第四次経営計画（計画期間：平成 30 年度から令和 4 年度）では、次の 4 項目を抽出した。—

— 次期計画は策定中であるが、この項目は継続する予定である。—

- ⑤ 湘南国際村基本計画を踏まえた事業の展開
- ⑥ 安定的な売上の確保
- ⑦ コスト管理の徹底
- ⑧ 計画的な修繕の実施・新たな修繕計画の準備

＜対応＞

— 現計画は、5 年間を計画期間としていたが、そのうち約 3 年間は新型コロナウイルス感染症対策のための宿泊療養施設として、神奈川県に借り上げられ、通常営業が行われていない状況の中、次期計画の策定作業に当たっている。—

— なお、計画策定と来年度事業計画については、本年 3 月の取締役会決議事項である。—

決算等の推移

(単位：千円)

	令和 ~~元~~ 5年度	令和 ~~2~~ 6年度	令和 ~~3~~ 7年度	令和 ~~4~~ 8年度 (見込)	令和 ~~5~~ 9年度 (計画) ※
売上高	550,036 503,112	530,670 533,731	634,898 563,658	785,266 597,091	523,239 624,465
営業利益	57,817 19,092	71,989 26,455	97,413 24,504	157,366 6,111	28,897 △55,329
当期純利益	51,310 19,067	52,862 15,329	58,075 17,126	118,710 0	23,700 △69,215
繰越利益剰余金	124,468	177,330	235,406	354,116	377,816

※ 令和5年度計画については、6月まで宿泊療養施設としての運営を想定しており、7月以降はコロナ禍以前の約5割程度を想定している。

【所管局意見】

コロナ禍後の通常営業再開後、オンライン研修の普及や研修規模の小規模化に伴う業態需要の低下などがある中、「LPやHPの見直しによるWeb上でのPR充実」、「13カ月前フォロー」、「出張サービス事業者と連携したサービス向上」などを図ることで、着実に新規顧客、リピーター団体数及びリピーター率の確保につなげていくなど、社員一丸となった売上確保への営業努力を続けている点を、県としては、評価している。

今後も、県のネットワークを活用するなど、**湘南国際村協会が改訂後の第5次経営計画を達成することにより、黒字経営が継続する手助けを考え、湘南国際村協会と一丸となって取り組んでいく**

県は、改訂第四次経営計画に掲げた目標の達成が果たせるよう、国際会議の誘致・定着などの取組のサポートを予定していたが、令和2年度から現在まで、湘南国際村センターは神奈川県の新型コロナウイルス感染症の軽症者等の宿泊療養施設として運営されており、通常営業が行われていない状況となっている。

今後、宿泊研修施設として本来の営業を再開する際は、県としても、改めて関係団体に研修等での利用を呼び掛けるなど、協会と一丸となって取り組んでいく。

県主導第三セクターの抜本的見直しに向けた行程表

(法人名)
株式会社湘南国際村協会
(今後のあり方)
早期の自立化に向けて、更なる経営改善に取り組む。

① 今後の課題（及びその対応）

第五次経営計画現中期経営計画である改訂第四次経営計画（計画期間：令和5年度から令和9年度平成30年度から令和4年度）では、次の4項目を抽出した。

次期計画は策定中であるが、**改訂第五次経営計画（令和8年3月改訂）**においても、この項目は継続**していく**する予定である。

- ① 湘南国際村基本計画を踏まえた事業の展開
- ② 安定的な売上確保
- ③ コスト管理の徹底
- ④ 計画的な修繕の実施・新たな修繕計画の準備

< 対応 >

コロナ禍中に策定した第五次経営計画は、コロナの影響による「顧客離れ」や「研修体系の変化」などの予測が難しかったことから、（中期収支については、5年間でコロナ禍前の業績に近づけていくこととし、）必要に応じて、計画を見直すこととしていた。

営業再開後、売上の強みであった上期（特に新入社員研修の多い4月・5月）の状況について、明らかな変化が生じていることや、サービスの柱である施設・設備の修繕や維持管理に要する費用について、資材費の高騰などの影響が大きいことなどから、中期収支予測を中心に改めて見直すこととした。（令和8年3月の取締役会決議事項）

現計画は、5年間を計画期間としていたが、そのうち約3年間は新型コロナウイルス感染症対策のための宿泊療養施設として、神奈川県に借り上げられ、通常営業が行われていない状況の中、次期計画の策定作業に当たっている。

なお、計画策定と来年度事業計画については、本年3月の取締役会決議事項である。

② 抜本的見直しに向けた行程表

令和5**8**年 新たな中期経営計画となる「**改訂**第五次経営計画」を策定予定である。
3月 （計画期間：令和5年度から9年度**令和8年度から令和10年度**）

令和5**8**年 コロナ禍で宿泊研修需要が落ち込み、円安や不安定な海外情勢が影響して、
4月～ 光熱費、食材費、人件費の高騰が見込まれる中、当社の強みを生かしたマーケティングを実施していく。

< 主な具体的な取組 >

- ① リピーター率回復・維持のための顧客フォロー強化
- ② ウェブ広告からの新規成約確保
- ③ ホームページの充実、新たな広告媒体の活用等による新規顧客の獲得
- ④ 提案型の営業とサービスの向上
- ⑤ 施設運営コストの削減

- ① ~~web~~広告による新規顧客の獲得
- ② ~~ハイブリッド~~会議・研修の利用促進
- ③ ~~環境を生かした学会・学習合宿等の誘致~~

~~④ 大学との協同によるレストランメニューの開発と販売~~

~~⑤ 業務委託の見直し検討~~

~~⑥ 施設設備の効率的な更新・補修~~

③ その他特記事項

~~通常業務としての宿泊研修施設の今後の在り方を探るべく、取締役会での十分な議論を経て第五次経営計画を策定し、安定的な黒字経営を目指す。~~

抜本的な見直しに取り組む法人の経営改善目標
(目標期間：令和5年度～令和9年度)

(法人名) 株式会社湘南国際村協会

1 法人の使命・担うべき役割
・ 湘南国際村の中核施設としての湘南国際村センターの安定的管理運営の推進 ・ 湘南国際村基本計画の推進への貢献
2 県が法人に期待する役割
湘南国際村基本計画上の村の中核施設としての機能の発揮
3 法人運営における現状の課題
通常営業開始後の経営改善計画の着実な履行
4 経営改善目標
【収支健全化に向けた経営改善】
総括的目標
1 第三セクターとしての社会的責任と役割を果たす。 ・ 湘南国際村基本計画における中核施設（湘南国際村センター）の管理運営を担う第三セクターとして、その社会的責任と役割を着実に果たす。 2 提供するサービス内容を充実し「選ばれる施設」とする。 ・ 顧客の求めるサービス内容を十分に把握し、密度の高い研修・会議等への支援に努めることで「選ばれる施設」としての魅力を高める。 3 中長期的な観点からの経営基盤の強化を図る。 ・ 計画的な改修や推進体制の充実により快適で安心してご利用いただけるサービスと施設設備を提供するため、安定的な売上の確保とコスト管理を徹底し、中長期的な観点からの経営基盤の強化を図る。

No. 1 客室稼働率（単位：％）

(※) 令和元年度（療養施設としての利用開始前）実績を参考に記載する。			
令和元年度 実績 (※)	令和8年度	令和9年度	令和10年度
60.1	60	60	60
目標項目の選定理由 (達成により生じる効果)	計画期間中の重点的取組として、宿泊人数の算定基礎となる客室稼働率と室利用人数のうち、室利用人数は顧客の利用ニーズにより決まるため、営業努力が反映できる客室稼働率を新たに指標とする。		
目標値の設定根拠	2023年度が41%、2024年度が53.7%であったことからコロナ禍前の平均客室稼働率の60%を目標とした。		

No. 2 リピーター率（単位：％）

（※）令和元年度（療養施設としての利用開始前）実績を参考に記載する。

令和元年度 実績（※）	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
70.1	60 67	60 70	60
目標項目の選定理由 （達成により生じる効果）		計画期間中の重点的取組として、当社の強みであるリピーター率を確保する必要がある。	
目標値の設定根拠		令和 9 年度にコロナ禍前の水準（約 70％）を目標とする。 2023 年度が 40.6％、2024 年度が 51.3％であったことから、コロナ禍後の新規顧客を営業努力によって固定客化する分を上乗せした 60％を業績目標とした。	

No. 3 ウェブ広告からの新規成約件数（単位：件）

（※）令和元年度（療養施設としての利用開始前）実績を参考に記載する。

令和元年度 実績（※）	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
13 件	100 60	100 60	100
目標項目の選定理由 （達成により生じる効果）		計画期間中の重点的取組として、新規顧客の開拓を図り、成約に結びつけていく必要がある。	
目標値の設定根拠		毎年度、5 件／月を目標とする。（令和 5 年度は、令和 5 年 6 月～令和 6 年 3 月の 10 か月想定） 年間宿泊者数 29,050 人から個人利用（6,000 人）（C）を差し引き（＝23,050 人）、これを 1 団体あたりの平均人数（30 人）（B）で割ると、目標となる延べ団体数（768）（A）が算出され、これにリピーター率 60％をかけた 460 がリピーター団体の目標数（延べ数）となる。 残りの 308（＝768-460）が新規顧客獲得の目標数となるが、新規顧客に占めるウェブ広告からの成約の比率が概ね 1/3 であることから、ウェブ広告からの新規成約件数の目標を 100 とした。	

No. 3 休眠顧客からの成約件数（単位：件／％）

（※）令和元年度（療養施設としての利用開始前）実績を参考に記載する。

令和元年度 実績（※）	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
13 件	対象の 10 ％ （33 件）	対象の 10 ％	対象の 10 ％	対象の 10 ％	対象の 10 ％
目標項目の選定理由 （達成により生じる効果）		計画期間中の重点的取組として、休眠顧客を呼び戻し、成約に結びつけていく必要がある。			

目標値の設定根拠	毎年度、対象の10%を目標とする。（母数の変動あり） ※ 休眠顧客は、療養施設としての利用開始（令和2年4月）を基準として、平成30年4月以降に利用のない顧客である。 令和5年度は、最新利用日を平成21年まで遡り、リストアップした450件のうち、令和5年7月～令和6年3月の9か月想定（年間目標45件の9か月分（75%）で33件）とした。
----------	--

No. 4 宿泊人数（単位：人）、売上高（単位：百万円）、営業利益（単位：百万円）

（※）令和元年度（療養施設としての利用開始前）実績を参考に記載する。

項目	令和元年度 実績（※）	令和8年度	令和9年度	令和10年度
宿泊人数	31,241	29,050 31,800	29,050 33,000	29,050
売上高	550	597 594	624 622	624
営業利益	58	61 11	△55 20	△23
目標値の選定理由	湘南国際村基本計画の推進に貢献するため、安定的な経営の目標とする3項目を選定した。			
目標値の設定根拠	宿泊客の行動変容として、シングルユースのニーズの高まり、リモート会議の定着などを考慮し、一室当たりの利用人数、リピーター率を5年かけて回復し、新規・休眠顧客からの成約に取り組むことで、コロナ前の状態に徐々に近づけていくこととした。 （令和5年度は、令和5年6月～令和6年3月の10か月想定） 令和9年度・10年度の二か年は、竣工30年目の大規模修繕の実施に伴う修繕費の増加と営業日数の減少のため、営業利益はマイナスとなるが、大規模修繕工事の終了後は営業費用が縮減されるため、令和11年度以降は、営業利益を見込んでいる。			

* 今後の県からの財政的支援（または損失補償残高）の見込み

なし

5 その他特記事項

新たな経営改善目標（案）に対する所管局の意見

1 法人の概要

(令和 8 年 6 月 1 日現在)

法人名	㈱湘南国際村協会				
設立年月日	平成元年10月17日		代表者名	代表取締役社長 出口 満美	
所在地	三浦郡葉山町上山口1560-39		電話番号	046 - 855 - 1811	
基本財産等	494,000,000 円	県出資額	1,020,000,000 円	県出資率	40.8 %

2 法人に対する今後の県の関与(人的・財政的支援)の考え

県が策定した「湘南国際村基本計画」の中で、湘南国際村の中核施設と位置付けている「湘南国際村センター」を県と共同で運営するとともに、村内各機関と連携して国際交流や人材育成、地域社会の発展に貢献している。
 県としては、引き続き、「湘南国際村基本計画」を推進及び湘南国際村の活性化に向けて、㈱湘南国際村協会と連携していきたい。

3 新たな経営改善目標(案)に対する所管局の意見

【収支健全化に向けた経営改善】

施設の老朽化が進み、修繕費の増加も見込まれる中、売上高、営業利益に係る指標として、㈱湘南国際村協会の強みであるリピーター率を確保するとともに、ウェブ広告による新規顧客の開拓・成約に結び付けることで、収支健全化につながると考える。

項 目	令和7年度実績	令和8年度目標	令和9年度目標	令和10年度目標	備考
客室稼働率	56.40%	60%	60%	60%	
リピーター率	60.20%	60%	60%	60%	
ウェブ広告からの新規成約件数	117件	100件	100件	100件	
宿泊人数	27,373人	29,050人	29,050人	29,050人	
売上高	563百万円	597百万円	624百万円	624百万円	
営業利益	24百万円	61百万円	△55百万円	△23百万円	

目標に対する視点と所管局意見

① 現状の課題の解決に直結しているか	☒ A	☐ B	☐ C	理由： 施設の利用状況等を踏まえた適切な目標を設定している。
② 目標が明確かつ具体的であるか	☒ A	☐ B	☐ C	理由： 内容が具体的であり、目標達成のための手段も実現可能性が高く適切である。
③ 十分に高い目標水準か	☒ A	☐ B	☐ C	理由： 過去の実績を踏まえた数値目標であり、適切である