

## 令和4年度第4回第三セクター等改革推進部会 議事録

### 議題1 経営改善目標の策定等について

〔(公財)地球環境戦略研究機関〕

#### ○唐下委員

外部資金収入額について、令和4年度予算で既に20億円を超えており、かつ、コロナ禍の影響が低減し、状況は改善することが見込まれる中、令和5年度以降の目標値を下げている。外部資金収入を見込めない事情がほかにあるのか。

#### ○法人

「目標値の設定根拠」に示している「令和4年度予算 2,063百万円」は、あくまで予算上の数値であり、実績値では20億円を下回る可能性があるという事情がある。

また、外部資金収入を上げるためには多くの国際会議の開催及び参加が望ましいものの、最近では、ウェルビーイングやワークライフバランス、環境負荷低減の観点から会議のオンライン化やハイブリッド化が進んでおり、当法人においてもその方針に賛同の立場であることから、今後の経済社会活動の持ち直しを慎重に見極めたいという事情もある。

#### ○唐下委員

外部資金収入額は、オンライン会議よりも対面会議の場合の方が増加するということか。

#### ○法人

そのとおりである。

例えば、令和元年度は約3億円の旅費収入があるが、令和3年度は約3,000万円であり、近年、かなり減少している状況である。

#### ○唐下委員

当該数値には、一旦は収入されるも結局は支出される旅費等とそれ以外の収入とが含まれているということか。

#### ○法人

そのとおりである。

#### ○唐下委員

すなわち、コロナ禍の前後で、実質的な活動に大きな変化はなく、旅費等収入を除いた収入には目立った増減がないということか。

#### ○法人

そのとおりである。

#### ○士野委員

今後もし、海外渡航が再び活発化して旅費が膨らんだ場合、外部資金収入額の予算を下げたことによって、法人の活動を制約してしまうことにはならないか。

#### ○法人

そのようなことにはならないと考えている。

世界的に戦争や疫病、気候変動の時代を迎える中、当法人は、その解決に向けた様々な活動を行わなければならないという強い意識があり、当該目標値が下がったとしても法人の活動に影響を与えるものではない。

**○士野委員**

対面でのコミュニケーションが求められた際に、旅費に係る予算が足りなくなることを懸念しているが、いかがか。

**○法人**

フェイストゥフェイスは非常に大事なものであると認識している。そのような形式が特に求められる場合には、できるだけ現地に赴くことができるようにしたい。

**○中村委員**

外部資金収入額の目標値に旅費等を含めてしまうと、それ以外の実質の収入額が不透明になる。今後、新たに目標を設定する際は、旅費等を除いた実質の収入額を出すことは可能か。

**○法人**

県と相談の上、実質の収入額を出す方法を検討したい。

**○尾上会長**

修正目標案で減額している2億円は旅費等収入減少のためであり、見かけ上のものであるという理解でよいか。

**○法人**

そのとおりである。

**○唐下委員**

旅費等を除いた外部資金収入額を算出したとしても、外部から獲得した資金収入と当該事業に係る支出を差し引いた全体の収支を開示する方がより分かりやすいと思うが、いかがか。

**○法人**

どのような方法がよいか、また、プロジェクトの数等を目標項目とすることなども含めて、検討していく。

**○唐下委員**

令和7年度以降は、実質的な活動が分かるような目標項目を検討いただきたい。

**○尾上会長**

当該外部資金収入の多くは指定寄附か。

**○法人**

受託収入である。

**○尾上会長**

受託収入に対応する支出は、事業ごとに管理しているのか。

**○法人**

そのとおりである。

受託収入に対応する支出があり、当法人では旅費等のほか、事業に携わる研究員の人件費に充てられる。

**○尾上会長**

経営改善目標案は、原案どおりでよいか。

(異議なし)

経営改善目標は、案のとおりとする。

## 〔(公財)神奈川県暴力追放推進センター〕

### ○唐下委員

現状維持の目標値が多く見受けられる。

例えば、「県民サービスの向上等」のNo. 1「ホームページ閲覧者数」は、その目標設定根拠として「システム変更を実施し、大幅に閲覧者数を増加させた」とあるにもかかわらず、年間200件の増加にとどまる目標値としている。

また、同No. 3「責任者講習実施回数」も、その目標設定根拠として「新型コロナウイルス感染症感染拡大防止の観点から、1回の講習受講者を減らし、その分、講習回数を増やして実施しており、令和5年度以降も同様の対応を行うこと」とあるにもかかわらず、令和4年度の実績見込よりも少ない講習回数にとどまる目標値としている。

さらに、「収支健全化に向けた経営改善」のNo. 1の「寄附金等収入の確保」については、毎年1万円の増加目標としているが、10万円の誤りではないか。

### ○所管課

寄附金等収入は毎年度10万円の増加を目標としており、記載を誤っていた。

### ○唐下委員

全体として少し控え目な目標案であるため、もう少し積極的な目標案にできないか検討してほしい。

### ○所管課

「ホームページ閲覧者数」は、今後も増加させていきたいと考えているが、この大幅な増加が続くのか不透明であるため、今後の推移を見つつ、閲覧者数を更に増加させていきたい。

「責任者講習実施回数」は、令和4年度は目標を上回って実施した。人員等の都合もあるが、機会があれば可能な限り増加させていきたいと考えている。

「寄附金等収入の確保」は、毎年度10万円の増加を目標としたい。

### ○中村委員

暴排講話と責任者講習は、事業者が主催し、そこに法人が講師等を派遣するのか。

### ○所管課

責任者講習は、当法人が公安委員会から委託を受けて実施する研修であり、そこに弁護士講師を招いて不当要求対応要領等を説明していただくほか、県警も出席して暴力団の現状や情勢等を説明している。

その他の講習会は、外部から依頼を受けて当法人の職員を講師として派遣している。

### ○中村委員

すなわち、「責任者講習実施回数」は受託業務であるため、年25回という目標を増やすことは難しいということか。

### ○法人

通年における大まかな実施回数を設定して受託するため、増やしても1～2回程度と考える。

暴排講話は、事業者から依頼があれば何うという形式であるため、これも自力で実施回数を増やすのは難しい。

### ○中村委員

自力で実施回数を増やすためには、PRぐらいしかなさそうか。

○法人

そのとおりである。

○中村委員

そうであれば、暴排講話の実施回数を毎年度少しずつ上げていくことはできないか。

○法人

検討する。

○中村委員

「県民サービスの向上等」のNo. 5「暴力団離脱者支援」の欄に参考数値として記載されている「暴力団からの離脱に関する相談数」等は、刑務所における説明会で受けるものか。

○法人

当該相談件数は、当法人に寄せられる相談の件数の実績であり、当該説明会とは別に寄せられたものである。

○尾上会長

当該目標案とは無関係の数値ではないか。関係のある数値を記載する方がよいのではないか。

○中村委員

前回の目標期間のときは当該数値が表の枠外にあったものの、今回は表の枠内にあり、紛らわしく感じる。

離脱者支援の目標として当該目標案を設定した理由は何か。

○法人

当法人が行える離脱者支援活動が限られており、数値目標として設定できるのが刑務所における説明会しかないためである。

もちろん、刑務所外にいて個別に相談してきた方にも離脱指導をしている。

○中村委員

実際に離脱につながるケースが多いのは、刑務所における説明会と個別相談とではどちらか。

○法人

個別相談である。電話による相談が多く、刑務所の中から電話や手紙が来る場合もある。

離脱後も個別相談が寄せられる例もあり、「就職先がなく、このままでは刑務所に戻ってしまいそうだ。就職先を探してくれないか。」という相談もあった。当法人で就職先を紹介した結果、この方は現在、立派に更生している。こういう成功例もあるため、地道に活動を続けていきたい。

○中村委員

刑務所における説明会の継続的な実施が、出所後の暴力団離脱につながることもあり、非常に重要だと考える。

しかしながら、当該説明会を大幅に増加させるのは難しく、かつ、暴力団離脱者支援の数値目標として当該目標は妥当ではないように感じる。

○法人

相談件数等を目標項目として設定することも考えたが、説明会と同じく自律的に当法人が増加させられるようなものではない。

○中村委員

法人が自律的に達成できるような目標である必要がある。

○士野委員

県警と連携することによって相談件数を増やしていくことは可能か。

○法人

難しい。

なお、就労支援等で県警とは常に連携をとっているが、なかなか条件が合わないため就労につなげるのは容易ではない。

○士野委員

離脱支援につながるような取組をもう少し増やしていく目標にすれば、とても意義のあるものになると考える。

前回の目標期間で設定していた「責任者講習受講者数」が今回の目標案にはなく、当該講習の実施回数に置き換わっているが、何か意図があるのか。

○所管課

受講対象者は限定されており、参加するかどうかは相手の判断によることから、講習の回数を増やして受講の機会を多くすることが、目標としてより適切だと判断したためである。

また、現在、新型コロナウイルス感染症感染拡大防止の観点から1回の講習における受講者数を減らしていることも勘案した。

○士野委員

不当要求防止責任者は、今後も増やしていく必要はあるか。

○法人

暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律の規定では、各事業所に1名の不当要求防止責任者を置くことが求められているが、任意規定である。当法人としては、できる限り多くの事業所に当該責任者を置いていただきたいと考えているが、なかなか難しい。

例えば、先週金曜日は150名に対して責任者講習通知書の葉書を出したものの、実際の出席者数は37名であった。今後も、講習を粘り強く実施していきたい。

○士野委員

講習会開催の曜日や時間帯を工夫することによって、参加者数が増えることはあるか。

○法人

時間帯を変えれば増えるかもしれないが、当法人の業務時間内に開催したい。

○士野委員

参加者数を目標にした上で、その目標を達成するための工夫を考える方が、目標設定において適切ではないか。

○法人

外部会場を借りるなどの手法も検討したが、休日や夜間は閉館するといった会場もあり、断念した。当法人が指定する開催時間に何とか出席いただけるよう工夫したい。

また、JVをはじめ様々な企業が参入する開発プロジェクトがあれば、そちらに出向いて責任者講習を実施している。

○士野委員

そのように出向いた場合も1回としてカウントするのか。

○法人

そのとおりである。

○中村委員

オンライン形式であれば、外部会場を借りる必要はないのではないか。

○法人

どこの誰が受講しているのか確認がとれず、難しい。例えば、反社会的勢力とつながりのある人が受講していた場合、当法人の内情を知られてしまうおそれがある。

先日、オンライン講習を実施したが、受講者はすべて県職員であった。一般に広げてオンライン形式で実施するのは困難であると考ええる。

○士野委員

講習会の実施回数だけではなく、取組状況評価の際に受講者数も報告することは可能か。

○法人

可能である。

○尾上会長

暴排講話をオンライン形式で開催することは可能か。

○所管課

オンライン形式に対応できる設備が主催者側にあれば可能であると考ええるが、誰から聞かれても支障のない範囲の講話となる。

○尾上会長

No. 5「暴力団離脱者支援」の目標を「刑務所による説明会」の実施回数として設定するのではなく、離脱者を増やしていくために法人が自律的に取り組むことのできるものを設定する方がよいと考える。

○中村委員

例えば、就労支援に関する目標はいかがか。企業数や業種数等が考えられる。

また、離脱につながるようなリソースを増やしたり、県警と協力してチラシの配布や声掛けをすることで相談件数の増加を図ったりするなど、自律的に達成できる数値を検討してはいかがか。

○法人

検討する。

ただ、受入企業数の増加は非常に難しい。今まで毎年13法人程度であったが、今年度は何とか15法人にまで増やすことができた。2法人増えただけでも奇跡的。神奈川県内には非常に多くの企業があるにもかかわらず、受け入れてくれる企業が少ないため、目標として設定するならば毎年1法人ずつ増やすようなものになると考える。

○中村委員

毎年1法人でも2法人でも受入企業が増加し、離脱支援につながるのであれば、非常に意義のあるものとなる。

実態に見合った数値目標の設定を検討していただきたい。

○尾上会長

事務局はいかがか。

○事務局

委員の皆様から頂いた御意見等を踏まえて、法人及び所管課と調整の上、再度、目標案を

提示する。そこから更に御意見等を頂ければ、同様に対応する。

#### ○尾上会長

各委員からの指摘事項を踏まえ、再度設定していただいた上で、経営改善目標案は修正案のとおりとする。

#### 後日確認結果

部会での委員の意見を踏まえ、後日、目標項目について法人に確認したところ、法人は委員の意見を反映することとし、以下のとおり修正した。

<経営改善目標【県民サービスの向上等】>

- ・No. 2：令和5年度の25回を起点に、令和6年度、7年度と1回ずつ増加させた。
- ・No. 5：「暴力団離脱者受入企業数」を目標項目とし、令和5年度の16社を起点に、令和6年度、7年度と1社ずつ増加させた。

<経営改善目標【収支健全化に向けた経営改善】>

- ・No. 1：記載誤りがあった（毎年度10万円増）ため、令和5年度を5,550千円、令和6年度を5,650千円、令和7年度を5,750千円とした。

#### 〔(公財) 神奈川産業振興センター〕

#### ○唐下委員

前回、「県民サービスの向上等」に「円滑な事業承継の促進」があったが、今回の目標案からは当該項目がなくなり、類似した項目としてNo. 2「中小企業・小規模企業への事業承継支援」がある。しかしながら、件数が大分異なることから、項目名は似ていても、その中身は異なるということか。

#### ○法人

そのとおりである。

今回の「中小企業・小規模企業への事業承継支援」は、承継支援に係る相談件数そのものを目標としたものである。

#### ○唐下委員

すなわち、今回は事業承継診断実施件数であり、今回はその前段階となる相談件数を目標としたということか。

#### ○法人

そのとおりである。

相談を受けて、必要な施策・対応をとった結果の成果は、事業報告書等で示すことが可能である。

#### ○唐下委員

令和3年度の事業承継診断実施件数が約3万6,800件もあったとあるが、その後相談につながった件数はどれほどか。

#### ○法人

把握していない。

事業承継診断に際しては、企業に対してチェックシートのようなものを配付し、そのチェック項目の数を実施件数として算出していた。今回は、具体的な相談をすくい上げた上で、そこから課題解決していくことを目指す相談件数を目標案として設定した。

#### ○唐下委員

今回のNo. 4「中小企業・小規模企業へのイノベーション支援」も、前回の「創業・イノベーションの促進」とは中身が異なるか。

#### ○法人

異なる。

今回の目標案は、支援対象を絞り込んだものである。当法人のビジネスオーディションにエントリーいただいた方々や当該オーディションの最終まで残った方々、当法人のインキュベーション施設に入居いただいている企業等に対して伴走型支援を行っていくというものである。

#### ○唐下委員

支援対象を絞り込む方が、県の目的にもかなうのか。

#### ○法人

そのとおりである。

支援対象を広く掘り起して、チャンスを広げることも大切だが、当法人は実行部隊として企業を成長させていくことが重要な使命と考えている。

#### ○唐下委員

例えば、経営改善支援や事業承継支援、DX・CN等への取組支援、イノベーション支援等全て支援してほしいという企業があると思うが、その場合、1つの企業の実績が複数の目標項目に重複してカウントされるのか。

#### ○法人

カウントについては重複している。

また、企業からの支援してほしいという声に対しては、トータルの支援により、企業の成長可能性が一層高まるものと考えている。

#### ○中村委員

「県民サービスの向上等」のNo. 3「中小企業・小規模企業のDX・CN等への取組支援」の数値目標は、随分右肩上がりに設定している。設定の根拠は何か。また、増大する業務量に対応できそうか。

#### ○法人

設定の根拠は、様々な企業と付き合っている中での職員の肌感覚によっており、今後、大きな需要があると見込んでいる。

また、セミナー等をオンライン形式で開催するなど負担軽減を図る予定であり、体制に問題ないと考えている。

#### ○士野委員

「収支健全化に向けた経営改善」のNo. 1「貸室賃貸料収入の回復」の数値目標も同じく右肩上がりに設定しているが、目標達成のための具体的な取組予定はあるか。

#### ○法人

取組の一例として、今年度からは不動産仲介業者と委託契約を締結することで新たに1件に成約につながった事例があり、着実に成果が出ている。

#### ○士野委員

昨年以降のエネルギー価格を中心とする物価上昇に伴い、ビルの運営に係るコストが経営に影響を与えないか懸念している。当該コスト増を今回の目標案に織り込んでいるか。

○法人

現在、来年度の事業計画を策定中であるが、来年度の経費は約1,300万円の増加を見込んでいるものの、経営を揺るがすほどの大きな影響を与えるものではないと考えている。

今年度、電気料金の基本料金が約100万円上昇しており、今年度の光熱水費は約1,500万円上昇する見込みである。引き続き節電に取り組むことで、経費節減に努めたい。

○土野委員

貸会議室の料金単価を改定しなければ、収支が大きく悪化するようなことはないか。

○法人

今のところ改定の予定はない。

また、電気契約の見直しのため、ほかの幾つかの電力会社に契約を移せないか相談したが、相談した全ての電力会社から「ウクライナ情勢等の関係により新規顧客分の電力確保が困難」である旨の回答を受けたため、現在の電気契約を維持するしかないと判断している。

○尾上会長

令和4年度の貸室賃貸料収入見込額が令和3年度に比べて減少しているが、貸室数が減少したためか。

○法人

入居していた国の出先機関が、契約終了に伴い退去したためである。

○尾上会長

今回、「県民サービスの向上等」における様々な目標案が、支援対象企業をより限定して課題等に向き合っていくこととしており、よい方向性であると捉えている。

しかしながら、これまで目標値として掲げていた全体の相談件数は、今回、置かなくて差し支えないか。全体の相談件数から経営改善支援や事業承継支援につながった件数が読み取れる形式の方がよいと考えるが、いかがか。

○法人

全体の相談件数は事業報告書に掲載しており、そこから読み取ることが可能である。

○尾上会長

経営改善目標案は、原案どおりでよいか。

(異議なし)

経営改善目標は、案のとおりとする。

〔(公財)神奈川県道路公社〕

○唐下委員

ワンストップ型ETCの順次導入に当たって必要となる費用に、「回数券廃止等」がマイナスとして計上されている。この中に人件費も含まれているのか。

○法人

含まれていない。

回数券の廃止により、回数券印刷に係る作成費用がなくなると見込んでいる。

○唐下委員

ワンストップ型ETCの導入により人件費が削減できると考えているが、49ページの収支見込の「管理費等」に当該削減分は考慮されているか。

#### ○法人

当法人が導入を予定しているワンストップ型ETCは、NEXCO等で導入されているETCとは異なって非常に簡易なシステムであり、料金所収受員を直ちに削減できるものではないと考えている。

例えば、通常運用に係る全体の処理件数のうち障害者割引に係る処理が1～2%あるが、導入予定のワンストップ型ETCは当該処理に対応していないことから、当面は必要な人員を引き続き配置して運用していくことを考えている。

#### ○唐下委員

例えば、高速道路ではETC専用レーンと一般レーンがあり、従来2名必要だった人員を1名に削減できるといった方法も考えられるのだが、そういうわけではないのか。

#### ○法人

現在の計画では、そのような削減は考慮していない。

#### ○唐下委員

運用的に無理ということか。

#### ○法人

レーン数が複数あれば可能だが、当法人が管理する道路はおおむねレーン数が1つであることから、そのような削減ができない。

#### ○士野委員

今年度の有料道路通行料金収入は、コロナ禍の影響を受けているか。

また、収支見込において、維持改良費が大きく下がる見込みの年度があったり、その他収入が年々減少すると見込んでいたりしている理由は何か。

#### ○法人

県西・伊豆半島方面の人の流れの回復が非常に遅れており、それに伴って真鶴道路の収入も回復が遅れている。しかしながら、三浦縦貫道路及び逗葉新道は、近場に出掛ける方々の増加や周辺道路の整備等の理由から順調に回復している。

また、令和4年度は、ネットワーク型ETCの整備に伴いNEXCOから助成金を頂いていることからその他収入が多く、維持改良費も多くなる見込みであるが、5年度以降は整備が落ち着き、それに伴い助成金及び維持改良費が減少すると見込んでいるためである。

#### ○中村委員

有料道路通行料金収入の目標値が年々減少している理由は何か。

#### ○法人

有料道路周辺地域の人口及び自動車登録台数が減少していることが大きな理由である。また、利用単価の安い軽自動車の利用が多くなっている事情もある。

#### ○中村委員

今後の収支改善は難しくなると見込まれるが、いかがか。

#### ○法人

現段階では何とも申し上げられない。

しかしながら、三浦半島地域の観光がやや盛り上がりつつあることから期待できる面もあり、当法人が管理する有料道路を利用していただける機会が増えるのではないかと考えている。既に各施設と連携して有料道路の広告を始めていることから、今後もそのような取組を積極的に進めていきたい。

○尾上会長

経営改善目標案は、原案どおりでよいか。

(異議なし)

経営改善目標は、案のとおりとする。

〔(公社)神奈川県農業公社〕

○唐下委員

「収支健全化に向けた経営改善」の項目としては、農地の売買に係る手数料収入の増加に関するものが妥当と考えるが、いかがか。

○所管課

手数料収入を増やすために体制強化を行うと人件費が増える。収入と支出のバランスを考慮すると、県からの補助金内で毎年5haの売買を成立させることが収支健全化に資すると考えている。

○唐下委員

「収支健全化に向けた経営改善」のNo.1では、買入面積当たりの補助金額を目標値としているが、買入面積そのものを目標値としてはいかがか。

○所管課

当該目標値は、補助金が有効に使われているか分かるよう設定しているものである。

○尾上会長

当該項目は残した上で、買入面積そのものを目標値とする項目を別に設定してはいかがか。

また、目標面積を5haより大きく設定することは難しいか。

○所管課

買入面積そのものを目標値とする項目を別に設定するかどうか検討する。

なお、目標面積の5haについては、これまで達したことがないものの、努力次第で達成可能な面積の上限値として設定しているものである。

○士野委員

手数料収入の算出に当たっては、売買価格と売買面積のどちらを算出に用いるか。

○法人

売買価格である。

○士野委員

手数料収入を目標として設定することは難しいか。

○所管課

公益法人である公社の性格上、手数料収入が多く得られる、単価の高い地域を選んで対応するわけにはいかず難しいが、検討する。

単価の高低や過去の実績を考慮した結果、5haが経営の安定化を図ることができる目標面積であると判断し、設定している。

○士野委員

売買するに当たり、こういった点に手間が生じるか。

○法人

売り手はたくさんいるが、買い手から主力地付近の農地を買いたいなどの要望が出され

るため、買い手が求める農地を提示する点に手間が生じる。

○士野委員

買い手をどのように探しているか。

○法人

地域の農地の状況等に詳しい現地の駐在員が買い手と売り手の両方の要望も聞き、マッチングさせている。

○士野委員

不動産事業者のように、売りたい農地の情報を公開することは難しいか。

○所管課

売り手の中には情報を公にすることに慎重な方もおり、買い手にも一定の資格が必要なことから、公開することは難しい。

○士野委員

営農が継続できず、一刻も早く買い手を探さなければならない農地が少なくない中、これまでの取組とは別に新しい取組をしていく必要があると考える。

○中村委員

売り手と買い手のデータは一覧等で把握しているか。

○法人

双方共、電話で受けた内容や記載いただいた申出書等のデータを管理している。

○中村委員

「収支健全化に向けた経営改善」の No. 1 の目標値が、収支に直結する手数料収入ではなく売買面積であり、かつ、県内の東部・西部のバランスを考慮するというのであれば、当該目標は「県民サービスの向上等」に設定するべきではないか。

また、周知活動や会議、PR等の回数に関する目標が多く、「地道に種をまく」という意味では大切であるものの、法人の使命である農地集積に関する直接的な目標値がない。そのような「地道に種をまく」という取組によって、どれほどの結果につながったのかという分析も必要ではないか。

○唐下委員

収支健全化の指標としては、収入増と支出減の両方の視点から考えるとよいかと思う。

また、目標項目数を増やすというよりは、公社の使命に直接的にかなう項目を抽出して設定していただきたい。

○尾上会長

各委員からの指摘事項を踏まえ、再度設定していただいた上で、経営改善目標案は修正案のとおりとする。

後日確認結果

部会での委員の意見を踏まえ、後日、目標項目について法人に確認したところ、法人は委員の意見を反映することとし、以下のとおり修正した。

<経営改善目標【県民サービスの向上等】>

- ・No. 3 : 「買入面積当たりの補助金（コスト）」について、【収支健全化に向けた経営改善】から【県民サービスの向上等】に分類を変更した。

<経営改善目標【収支健全化に向けた経営改善】>

- ・No. 1 : 「農地売買に伴う手数料収入」を目標項目とし、収支健全化に資する、毎年度 15,000 千円の目標値を設定した。

## 議題2 抜本的見直しに向けた行程表の策定について

〔(株)湘南国際村協会〕

### ○唐下委員

現在、宿泊療養施設として県から借り上げられている状況では、数値目標の設定が困難であるという状況は重々理解できるものの、できるだけ利益に直結するような目標設定をすべきではないか。

例えば、「収支健全化に向けた経営改善」として「リピート率」や「web 広告からの成約件数」、「休眠顧客からの成約件数」を目標項目として掲げているが、資金を投下して営業すれば達成できる数値目標であるとする。しかしながら、客単価が下がれば利益を確保できなくなるため、利益に結び付くような目標数値の設定が望まれる。

コロナ禍の影響が段々と収まりつつあり、コロナ前の数字が参考になると考えられることから、その数字を基に目標設定すべきではないか。

### ○法人

御指摘はごもっともであると認識しているが、借上期間の終わりがはっきりしないことには収支に関する目標を設定することが困難である。

また、今後、目標設定に当たっては、コロナ前の宿泊人数や売上高、営業利益といった重要業績評価指標を踏襲していくつもりである。

現在、県からは今年6月までは宿泊療養施設として借り上げたいとの意向を受けており、そうすると7月以降、徐々に営業活動を再開したとしても、コロナ前の約5割の実績にとどまると見込んでいる。

昨日、県に対して、借上期間の終わりをはっきりさせるよう話をしており、期間が固まれば収支計画を取締役会で決議できる見込みである。

### ○唐下委員

目標期間が令和9年度までであるため、収支に関する目標項目を今後追加してほしい。

### ○法人

そのつもりである。

### ○中村委員

リピーターの定義は何か。

### ○法人

従来は、利用年度を含む3年間のうち2回以上利用していただいている方としていたが、今回は3年間営業ができていないことから、定義をし直したい。

### ○中村委員

原則は過去3年間ではあるものの、例えば令和5年度においては平成30年度及び令和元年度を基に算出することになりそうか。

### ○法人

そのとおりである。

### ○中村委員

休眠顧客の定義は、更にそれ以前に利用があった顧客という意味か。

### ○法人

過去には利用があったが、3年間くらいは利用がない方々である。

○中村委員

全体の利用件数が分からないため、「web 広告からの成約件数」及び「休眠顧客からの成約件数」の目標値の規模がイメージしづらい。

○法人

いずれも団体利用件数を基準としており、コロナ前の年間件数は370件前後である。

○中村委員

団体利用の多くは、学会や集会、研修等によるものか。

○法人

そのとおりである。

企業の研修や学会、国際会議の収益率が最も高いことから、必ずリピートいただけるよう取組を進め、個人利用も補助的に増やしていきたい。

○土野委員

まだ仮定の数字であることは理解しているが、令和5年度の収支を見込むに当たってのシナリオや前提があれば伺いたい。

○法人

先ほど説明したとおり、6月までは宿泊療養施設として借り上げられ、それ以降はコロナ前の5割程度と見込んでいる。

○土野委員

仮に6月で宿泊療養施設としての借上期間が終わったとして、その後、本当に従来のような稼働体制をとることができそうか。観光業界では人手不足の問題があり、懸念される。

また、昨今のエネルギーコストの増加を織り込んだ収支見込としているか。

○法人

人員は既に確保の上、訓練等を実施していることから、人員不足のため一部のフロアで営業ができないといった状態にはならない見込みである。

また、エネルギーコストの増加だけでなく、人件費や食材費の増加も見込んだ収支見込を作成している。

○土野委員

先ほど話にあったとおり、借上期間が終わった後、宿泊人数や売上高、営業利益等の目標値を作成してほしい。

○法人

承知した。

○尾上会長

是非、この目標を達成し、経営改善がなされるよう期待している。

当該目標案については、借上期間が終わった後、宿泊人数や売上高、営業利益等の目標値を設定することとともに、3ページの「決算等の推移」にある「当期利益剰余金」は「繰越利益剰余金」の誤りと思われるため、併せて修正するものとする。

以上の2点の条件付きではあるものの、抜本の見直しに向けた行程表及び経営改善目標案は、原案どおりでよいか。

(異議なし)

経営改善目標は、案のとおりとする。

#### 後日確認結果

部会での委員の意見を踏まえ、以下のとおり修正した。

<今後の課題（決算等の推移）>

- ・記載誤りがあったため、表中4項目目「繰越利益剰余金」とした。

<経営改善目標【収支健全化に向けた経営改善】>

- ・No. 4として、「宿泊人数」、「売上高」、「営業利益」の枠及び備考欄を新設した。  
(なお、当該項目については、記載次第、別途修正案として審議する予定である。)