

抜本的見直しに向けた 取組状況について

〔○ (株) 湘南国際村協会 〕

令和 7 年 8 月
神奈川県総務局組織人材部行政管理課

抜本的見直しに向けた取組状況に対する会議コメント

抜本的見直しに向けた取組状況については、第三セクター等改革推進会議での議論を踏まえ各法人ごとに次のコメントを付すこととし、そのコメントは取組状況とあわせて県ホームページで公表します。

- A 概ね着実に取組が進められている。
- B 見直しが着実に進むよう、より一層の取組が必要である。
 - * 個別に言及すべき事項があれば記載する。

令和 7 年 8 月 4 日

令和 7 年度第 2 回

神奈川県第三セクター等改革推進会議資料

抜本的見直しに向けた
取組状況（令和 6 年度）

（株）湘南国際村協会

抜本的見直しに向けた取組状況

(法人名)

(株)湘南国際村協会

【抜本的見直しに向けた取組状況】

令和6年4月

～

令和7年3月

1 第五次経営計画における取組の実施

計画2年目となる令和6年(2024年)は、コロナ禍後、初めて通年での通常営業を実施し、宿泊人数：27,048人であった。

また、次に掲げる取組などを進めることで、業績向上に努めた。

- ・神奈川県と連携し、湘南国際村センター開設30周年に合わせ、様々な分野の国際会議やイベントを誘致することで、新規顧客の獲得・売上向上を図る。
- ・新規顧客獲得のため、令和5年度から開始した「ウェブ広告」について、1年間の実績を分析し、検索ワードの精査・表示時間帯の絞り込みを行うことで、成約確保に繋げる。
- ・リピーター率維持を図るため、「13カ月前フォロー」の実施や休眠顧客の掘り起こしを継続的に行することで、安定的な売上を確保する。
- ・団体利用が少ない下期の売上向上を図るため、個人向けプランを販売することで、個人客の獲得強化に取り組む。
- ・顧客ニーズに対応するため、出張サービス事業者と連携し、BBQやヨガ等の講師派遣など、サービス向上に努めることで、施設の利用促進を図る。

2 営業利益

売上高は533,731千円、営業費用は507,275千円となり、営業利益は26,455千円となった。

【所管課の指導・調整内容等】

県は、開設30周年を迎えた湘南国際村センターにおいて、11月に様々なイベントを開催することで、施設の更なる利用促進や周知に協力した。

今後も、必要に応じて県のネットワークを活用するなど、企業・団体の湘南国際村センター利用増に向けて、湘南国際村協会と一丸となって取り組んでいく。

*必要に応じて資料を添付してください。

経営改善目標の達成に向けた取組状況

1 法人の概要（令和7年7月1日現在）

法人名	株湘南国際村協会		
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 %
※ 評価額 201,552,000 円			※ 評価額から算出

2 法人運営における現状の課題（法人）

- | | |
|-----------------------|-------------|
| 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 |
| ⑤ 事業再開後の利用促進 | |

3 法人の県主導第三セクターとしての検証（所管課）

(1) 公益性について

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」について、県と連携した運営を行うことで、村全体の湘南国際村基本構想における4つの基本的目的（学術研究・人材育成・技術交流・文化交流）の推進を図るなど、公益性の高い事業を実施している。

(2) 県行政との関連性について

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。

(3) 民間代替性について

上記のとおり、「湘南国際村センター」は、湘南国際村の中核施設としての役割を担いながら、宿泊型研修施設としての業態運営を維持していく必要があることから、民間単独での実施は難しい。

4 経営改善目標の達成に向けた取組実績等（法人）

* 項目ごとに、下段の（ ）内に目標を、上段に実績を記載してください。

【収支健全化に向けた経営改善】

No.	項目	単位	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	6年度自己評価
1	リピーター率	%	40.6 (50)	51.3 (60)	(65)	(67)	(70)	B
	自己評価（目標未達の場合はその理由）							
	コロナ禍に宿泊療養施設として運営していた間に、一部の固定客が離れてしまったことや、オンライン研修の普及などで新入社員研修が減ったことなどにより、計画値に届かなかつた。							顧客の変化に対応するため、新規顧客に選ばれる施設となるよう広報戦略を見直すとともに、新規顧客にリピーターになってもらえるよう、施設・サービスの魅力向上を図る。
	備考							当社の強みであるリピーター率を確保する必要があり、目標値として、令和9年度にコロナ禍前の水準（約70%）を設定

No.	項目	単位	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	6年度自己評価
2	ウェブ広告からの成約件数	件	61 (50)	86 (60)	(60)	(60)	(60)	A
	自己評価（目標未達の場合はその理由）							
	新規顧客獲得のためにウェブ広告開始後1年間の実績を分析し、検索ワードの精査、表示時間帯の絞りこみを行うとともに、広告費を増やしてLPを表示出来る回数を増加させた結果、386件の問い合わせがあり、そのうち86件が成約した。							今年度、広報コンサルの公益社団法人と契約して、現在、自社と顧客の分析を行っており、それをウェブ広告の更新に反映させて、更なる件数増を目指す。
	備考							新規顧客の開拓を図り、成約に繋げていく必要があり、目標値として、毎年度5件／月を設定 ※令和5年度は令和5年6月～令和6年3月までの10ヶ月を想定

No.	項目	単位	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	6年度自己評価
3	休眠顧客からの成約件数	件	30 (37)	18 (45)	38 (対象の10%)	対象の10%)		B
	自己評価（目標未達の場合はその理由）						今後の取組方針（目標未達の場合は必ず記載）	
	通常営業再開にあたり、当センターのことを知っていて、利用していただける可能性が高い顧客層として、休眠顧客からの成約を目標に掲げて利用促進を図ったが、想定したほど反応がよくなかった。						あらためて全対象者にメールを送信し、9月に更新するウェブ広告を見てもらえるように誘導する。	
	備考 休眠顧客を呼び戻し、成約に結び付けていく必要があり、目標値として、毎年度、対象の10%を設定							

No.	項目	単位	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	6年度自己評価
4	宿泊人数	人	17,548 (17,000)	27,048 (27,800)	30,300 (31,800)	31,800 (33,000)		B
	自己評価（目標未達の場合はその理由）						今後の取組方針（目標未達の場合は必ず記載）	
	宿泊療養施設として運営していたコロナ禍を経て、一部の固定客が離れてしまったことやオンライン研修の普及などで大口の新入社員研修が減ったことなどにより、稼ぎ時であった4、5月の利用実績が計画を大きく下回ったことから、計画値に届かなかつた。						通年での営業活動を検証し、顧客の変化に対応するため、新規顧客に選ばれる施設となるよう広報戦略を見直すとともに利用者のニーズが高まっているチームビルディングアクティビティを充実させるなど、サービスの向上を図る。	
	備考							

No.	項目	単位	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	6年度自己評価
5	売上高	千円	503,112 (503,540)	533,731 (547,359)	594,112 (622,965)	622,965 (647,162)		B
	自己評価（目標未達の場合はその理由）						今後の取組方針（目標未達の場合は必ず記載）	
	宿泊療養施設として運営していたコロナ禍を経て、一部の固定客が離れてしまったことやオンライン研修の普及などで大口の新入社員研修が減ったことなどにより、稼ぎ時であった4、5月の利用実績が計画を大きく下回ったことから、計画値に届かなかつた。						通年での営業活動を検証し、顧客の変化に対応するため、新規顧客に選ばれる施設となるよう広報戦略を見直すとともに利用者のニーズが高まっているチームビルディングアクティビティを充実させるなど、サービスの向上を図る。	
	備考							

No.	項目	単位	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	6年度自己評価
6	営業利益	千円	19,092 (10,062)	26,455 (12,438)	11,192 (20,939)	20,939 (48,840)		A
	自己評価（目標未達の場合はその理由）						今後の取組方針（目標未達の場合は必ず記載）	
	大規模な計画修繕工事がなかったこと、業務委託費の増加と管理組合負担金の光熱費、材料費、人件費の高騰を見込んでいたところ、政府の電気・ガス料金支援策により光熱費が抑制できたことや委託事業の効率的運営ができたことなどから、目標を上回ることができた。						通年での営業活動を検証し、顧客の変化に対応するため、新規顧客に選ばれる施設となるよう広報戦略を見直すとともに利用者のニーズが高まっているチームビルディングアクティビティを充実させるなど、サービスの向上を図る。	
	備考							

5 財務状況（法人）

(単位:千円、%)

区分		4年度	5年度	6年度	増減率 (前年度比)	備考
貸 借 対 照 表	資産	1,404,651	1,296,408	1,274,116	△ 1.7	
	流動資産	536,709	480,131	478,136	△ 0.4	
	固定資産	867,942	816,277	795,980	△ 2.5	
	負債	514,465	387,154	349,533	△ 9.7	
	流動負債	176,243	82,342	79,981	△ 2.9	
	固定負債	338,222	304,812	269,552	△ 11.6	
	純資産	890,186	909,253	924,583	1.7	
	資本金	494,000	494,000	494,000	0.0	
	資本剰余金	238	238	238	0.0	
	利益剰余金	395,948	415,015	430,345	3.7	

区分		4年度	5年度	6年度	増減率 (前年度比)	備考
損 益 計 算 書	売上総利益	429,491	222,205	239,840	7.9	
	営業収益(売上高)	803,705	503,112	533,731	6.1	
	売上原価	374,213	280,906	293,890	4.6	
	営業利益	202,563	19,092	26,455	38.6	
	販売費及び一般管理費	226,927	203,112	213,384	5.1	
	うち人件費	81,364	87,825	91,555	4.2	
	経常利益	198,198	20,472	23,480	14.7	
	営業外収益	1	5,287	475	△ 91.0	R5年度に宿泊療養施設終了に伴う、保険金(原状回復)収入(5,110,676円)があったため、R6年度は大幅な減になった。
	営業外費用	4,366	3,908	3,450	△ 11.7	
	税引前当期純利益	179,957	19,553	15,619	△ 20.1	
	特別利益	0	0	0	0.0	
	特別損失	18,240	918	7,860	756.2	R6年度は、改修工事の撤去処分費(3,298,116円)及び客室扉更新工事の既存扉除却費(4,559,206円)が生じたため、R5年度から大幅な増になった。
	当期純利益	160,542	19,067	15,329	△ 19.6	
	法人税、住民税及び事業税	19,415	486	290	△ 40.3	

区分	4年度	5年度	6年度	増減率 (前年度比)	備考
県の財政的支援※	補助金				なし
	交付金				なし
	負担金				なし
	貸付金				なし
	利子補給				なし
	合計				
県の財政的支援の割合 (合計/営業収益)					

※第三セクター等の指導、調整等に関する要綱に基づく支援区分

(単位:千円、%)

区分	4年度	5年度	6年度	増減率 (前年度比)	備考
参考	委託料(指定管理料含む)	819,131	171,956		△ 100.0 湘南国際村BC地区維持点検業務は令和5年度以降、別会社に委託 令和3年度～令和5年度5月まで、コロナの宿泊療養施設として、県が借上げ
	合計(県の財政的支援+委託料)	819	172		△ 100.0
	県の財政的関与の割合 (合計(県の財政的支援+委託料)/営業収益)	101.9	34.2		△ 100.0
	債務保証(残高)				なし
	損失補償(残高)				なし

(単位:%)

指標	計算式	4年度	5年度	6年度	増減率 (前年度比)	備考
自己資本比率	純資産/(負債+純資産)	63.4	70.1	72.6	3.5	
流動比率	流動資産/流動負債	304.5	583.1	597.8	2.5	
人件費比率	人件費/販売費及び一般管理費	35.9	43.2	42.9	△ 0.8	
売上高対販売・管理費比率	販売費及び一般管理費/売上高	28.2	40.4	40.0	△ 1.0	

6 取組実績等についての総括（法人）

若年人口の減少に伴う新規卒業者の4月一括採用の縮小、専門人材確保のためのジョブ型雇用による通年逐次採用の増加に加え、コロナ禍でオンライン研修が普及したことにより講演・講義形式での研修が減り、昨年度に引き続き企業顧客の小型化と研修期間の短期化が目立った。

こうした状況の中、目標とした売上高を確保すべく、新規顧客を獲得するため、2023年度から始めたウェブ広告について、年度途中で検証結果を反映して表示可能回数を増やし、表示時間帯や検索ワード等の見直しを図った。

業績目標である宿泊人数と売上高については、4・5月の利用実績が大きく計画を下回り、6月以降は徐々に回復したものの10月、1月、3月は計画値に届かず、年度事業計画を人数で800人、売上高で14百万円下回る結果となった。

一方、営業費用は、大規模な計画修繕工事がなかったこと、業務委託費の増加と管理組合負担金の光熱費、材料費、人件費の高騰を見込んでいたところ、政府の電気・ガス料金支援策により光熱費が抑制できたことや委託事業の効率的運営ができたことなどから、年度事業計画を28百万円下回った。この結果、営業利益は14百万円、当期純利益は10百万円、それぞれ計画から上振れした。

7 取組実績等についての総括（所管課）

湘南国際村協会は、宿泊療養施設からの通常営業再開後、企業のオンライン研修普及や研修形態の小規模化に伴う、業態需要の低下が見込まれる中、リピーター率維持を図るために「13カ月前フォロー」や新規顧客獲得のための「ウェブ広告」を実施している。

また、団体利用が少ない下期の売上向上を図るため、個人客の獲得強化に向けた個人向けプランの販売や出張サービス事業者と連携したサービス向上など、社員一丸となり売上確保に向けた営業努力を続けており、評価できる。

今後も、必要に応じて県のネットワークを活用するなど、企業・団体の湘南国際村センター利用増に向けて、湘南国際村協会と一丸となって取り組んでいく。

8 第三セクター等改革推進会議の総合評価・今後の取組に向けた意見

評価結果	

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）

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。

- 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>

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 年 3 月	新たな中期経営計画となる「第五次経営計画」を策定予定である。 (計画期間：令和 5 年度から 9 年度)
令和 5 年 4 月～	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、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 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 ウィズコロナの状況下で「選ばれる施設」とする。
 - ・ 顧客カテゴリーごとにきめ細かく提供サービスや施設設備の魅力をアピールし、ウィズコロナの状況下で「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。
 - ・ 安定的な売上の確保とコスト管理を徹底するとともに、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施設設備を提供し、中長期的な観点からの経営基盤の強化を図る。

No. 1 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5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
70.1	50	60	65	67	70
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。				

No. 2 ウエブ広告からの成約件数（単位：件）

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
—	50	60	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、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)

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% (37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6月～令和6年3月の10か月想定（年間目標45件の10か月分（83%）で37件）とした。				

No. 4 宿泊人数（単位：人）、売上高（単位：千円）、営業利益（単位：千円）

(※) 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5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
宿泊人数	31,241	17,000	27,800	30,300	31,800	33,000
売上高	550,036	503,540	547,359	594,112	622,965	647,162
営業利益	57,814	10,062	12,438	11,192	20,939	48,840
目標項目の選定理由 (達成により生じる効果)	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なる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)					

* 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