

# 外部経営調査報告書

平成30年1月

## I 調査の概要

### 1 調査の目的

「平成 29 年度外部経営調査（特定課題調査）実施要領」によると、外部経営調査の趣旨と目的は以下のとおりである。

（趣旨）

県出資等法人の指導監督に関する統括部署等の機能を強化、補完するため、県出資法人指導監督要綱第 9 条の規定に基づき、外部の専門家による法人運営上の特定課題に関する経営調査（以下「調査」という。）を実施する。

（調査の目的）

調査は、調査対象法人の運営評価レポートにおける課題等について検証し、法人の効率的な運営及び改革の実効性を高めることを目的とする。

### 2 調査対象法人

公益財団法人岩手県観光協会（以下、「当財団」という。）

### 3 調査項目

県から指定された調査項目は以下のとおりである。

#### (1) 法人の経営状況及び中期経営目標の検証

当財団の経営状況及び中期経営目標の内容の妥当性などについて検証

#### (2) 法人の役割の検証

県の施策推進上、当財団の果たすべき役割及び県との連携の内容などについて検証

なお、当財団の正味財産増減計算書（平成 28 年度事業別内訳）は「別添資料」のとおりである。

### 4 調査者

有限責任監査法人トーマツ 公認会計士 佐藤智之

有限責任監査法人トーマツ 公認会計士 井口立和

## 5 調査の進め方

調査は、平成 29 年 7 月 1 日現在の「県出資等法人運営評価シート」（以下、「運営評価シート」という。）に基づき、主に当財団職員を対象としたヒアリングにより実施した。

調査の日程は以下のとおりである。

日時	場所	実施事項
平成 29 年 11 月 16 日 10 : 00 ~ 15 : 00	当財団	ヒアリング、関係資料の閲覧

なお、ヒアリングは、岩手県総務部財政課（調査の所管課）、岩手県商工労働観光部観光課（当財団の所管課）の職員立ち会いの中で実施した。

## 6 「調査の結果」について

「Ⅱ 調査の結果」に記載されている情報は、公開情報を除き、県または調査対象法人から提出を受けた資料、また、その内容についての質問を基礎としている。これら入手した情報自体の妥当性・正確性については、調査者として関知していない。

## II 調査の結果

### 1. 投資有価証券の評価について

当財団がその他の固定資産として保有している投資有価証券は全て非上場株式であり、その内訳は以下のとおりである。

銘柄	帳簿価額 (千円)	1株当たり	
		簿価(円)	純資産額(円)
非上場A社株式 20株	1,000	50,000	69,580
非上場B社株式 100株	1,000	10,000	5,100
合計	2,000		

出所：当財団作成資料

(注) 1株当たり純資産額は各社の直近(平成29年3月期)のものを表す。

当財団に適用される公益法人会計基準では、資産の貸借対照表価額について、以下のように定められている。

公益法人会計基準

#### 3 資産の貸借対照表価額

(6) 資産の時価が著しく下落したときは、回復の見込みがあると認められる場合を除き、時価をもって貸借対照表価額としなければならない。

「公益法人会計基準」の運用指針

#### 1 1. 資産の時価が著しく下落した場合について

(1) 資産の時価が著しく下落した時とは、時価が帳簿価額から概ね50%を超えて下落している場合をいうものとする。

### 【現状の問題点】

非上場株式のような時価を把握することが困難な有価証券の評価について、公益法人会計基準に明確な規定はないが、以下の取扱いが合理的と考えられる。

- ✓ 発行会社の財政状態の悪化により実質価額が著しく低下したかどうかを判断する(金融商品に関する会計基準第21項)。
- ✓ 回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合には、相当の減額をしないことも認められる(金融商品会計に関する実務指針第92項)。

当財団が保有する非上場株式に関しては、「実質価額が著しく低下している」の要件に該当する可能性のある銘柄が含まれているが、実質価額の評価や回復可能性の分析が十分に行われているのかの確認ができなかった。

### 【解決の方向性】

当財団が保有している非上場株式に関しては、その都度実質価額の評価や回復可能性の分析を適切に行う。

## 2. 活動指標と成果指標について

当財団では、中期経営目標として以下の事業目標を掲げている。

県の施策推進における法人の具体的な役割	事業目標	成果目標値	
		H28 年度	H30 年度
地域資源を生かした魅力ある観光地づくりの支援	観光地づくりの支援件数	4 件	4 件
ホスピタリティ向上に向けた研修会開催	「おもてなしの心」向上研修参加者数	160 人	160 人
観光ホームページによるタイムリーな情報提供、国内観光客及び教育旅行者の誘致に向けた取組	ホームページアクセス件数	260 万件	264 万件
	説明会への旅行会社参加数	83 名 (開催 3 箇所)	89 名 (開催 4 箇所)
	修学旅行誘致説明会への学校・旅行会社参加者数	96 名 (開催 4 箇所)	104 名 (開催 4 箇所)
国際旅行博、旅行会社招請等を通じた誘客活動	国際旅行博への参加回数 商談会等の実施回数	5 回 (参加 1 回、実施 4 回)	5 回 (参加 1 回、実施 4 回)

出所：中期経営計画書（平成 27～30 年度）

岩手県では、いわて県民計画の推進のために実施するアクションプラン構成事業を対象に、上位施策との政策体系や有効性を重視し、「活動内容指標」及び「成果指標」をもとに、事業の必要性・有効性を評価する事務事業評価を実施している。当財団の説明によると、上記事業目標として採用した指標は、岩手県の施策における目標と整合したものである、とのことである。

### 【現状の問題点】

当財団の中期経営目標に掲げる事業目標は、「成果目標値」と示しているものの、当該事業のアウトカム（成果）ではなく、アウトプット（活動内容）の性格の指標が含まれている。

事業目標（指標）	左記指標に対する調査者の所見
観光地づくりの支援件数	本件事業は地域の観光事業者に対する助成金交付事業である（平成 28 年度の助成金総額 1,080 千円）。成果指標として、助成対象事業に係る利用者数等が考えられるため、活動指標である支援件数が成果目標として適当といえるか疑問である。
「おもてなしの心」向上研修参加者数	本件事業は県内観光関係者対象の接遇研修会の実施や講師派遣事業である。研修参加者の接客技能が向上し、旅行者の満足度向上や更なる誘客が成果と考えられるため、研修参加者数が成果目標と掲げるほどの主要な指標といえるか疑問である。
説明会への旅行会社参加数	過年度の中期経営目標で採用していた「新規旅行商品集客数」が成果指標と考えられるが、活動指標である説明会への旅行会社参加数が成果目標として適当といえるか疑問である。

事業目標（指標）	左記指標に対する調査者の所見
修学旅行誘致説明会への学校・旅行会社参加者数	過年度の中期経営目標で採用していた「県外修学旅行入込数」が成果指標と考えられるが、活動指標である参加者数が成果目標として適当といえるか疑問である。
国際旅行博への参加回数 商談会等の実施回数	「対象国からの外国人観光客数」が成果指標と考えられるが、参加回数等が成果目標と掲げるほどの主要な指標といえるか疑問である。

当財団が掲げる事業目標の多くに、目標管理上の活動指標と成果指標を混同している印象は否めず、目標管理に基づく運営評価が有効に行われているといえるか疑問である。

### 【解決の方向性】

事業のアウトプット（活動内容）とアウトカム（成果）を整理し、事業目標は当財団の主要な事業成果に着目した指標を設定する。例えば、以下の主要業績評価指標を参考にした指標の採用が考えられる。

指標	設定の狙い
WEB サイトアクセス数	顧客の興味関心度の増大
観光入込客数	観光規模の拡大
延べ宿泊者数	長期滞在の促進
旅行消費額	観光産業収益の拡大
来訪者満足度	顧客満足の最大化
リピーター率	顧客から得られる利益の最大化

出所：「日本版DMO」形成・確立に係る手引き（平成29年3月 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 国土交通省 観光庁）

### 3. 目標設定水準について

当財団の経営改善目標は以下のとおりとなっている。

目標	指標	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度
自主財源の確保	自主財源確保に向けた新規取り組み	1 件以上	同左	同左	同左
経費の節減	業務改善等による経費節減事例	1 件以上	同左	同左	同左

出所：当財団作成資料

他方で、経営改善目標の達成状況等は以下のとおりである。

	平成 28 年度		設定理由等	未達成の原因	左に対する対応策
	目標	実績			
自主財源の確保	1 件	1 件	HP「いわての旅」バナー広告のスマホ版への掲載拡充(利用率向上)	(目標達成のため空欄)	
経費の節減	1 件	2 件	外部資金による自己資金削減 ① いわて希望ファンド助成金 ② 日観振人材育成研修負担金	(目標達成のため空欄)	

出所：運営評価シート

#### 【現状の問題点】

経営改善目標について、過年度に設定されていた目標と比較すると目標設定水準が後退した印象を受ける。当財団の説明によると、現在の目標値は、確実に増収及び経費の削減が図れる（見込まれる）取り組みを行うことにより収支の改善に繋がるという、成果により直結した目標値と考えているとのことであるが、目標設定水準が不足している印象は否めない。

目標	H22 年度	H28 年度	調査者の所見
自主財源の確保	自主財源合計 ≥61,846 千円	自主財源確保に向けた新規取り組み 1 件以上	過年度は金額的目標水準として設定されていたが、現在の目標が件数での設定となった合理的根拠に乏しい。 経営改善目標の達成状況評価に関しても、自主財源の確保や経費の節減がどの程度行われたのか不明確であり、適切な評価・改善が行えるか疑問である。
経費の節減	管理費合計（人件費除く） ≤8,392 千円	業務改善等による経費節減事例 1 件以上	

#### 【解決の方向性】

経営改善目標について平成 22 年度に設定した経営改善目標を参照し見直しを行う。

#### 4. 業務分担と役割分担方針について

いわて県民計画第 3 期アクションプランに掲げる政策項目の一つである「観光産業の振興」を構成する 4 つのアクションプランをもとに、県と当財団の業務分担を示すと以下のとおりである。

アクションプラン	アクションプランに対応する事業	
	県の事業	当財団の事業
地域資源を生かした魅力的な観光地づくり	観光事業推進費負担金以外のアクションプラン構成事業（他課・広域振興局担当事業を除く広域的な観光施策の企画・実施、国際観光振興など）	魅力ある観光地づくり支援事業
観光人材の育成や二次交通などの受入態勢の整備		「おもてなしの心」向上研修事業 ボランティアガイド育成事業 いわての観光サポート事業 (各観光案内所運営・支援)
効果的な情報発信と誘客活動		観光情報高度化推進事業 パブリシティ有効活用事業 観光宣伝媒体作成事業 観光キャラクター活用事業 観光客誘致促進事業 教育旅行誘致促進事業
国際観光の振興		外国人観光客誘致宣伝事業 外国人観光客受入態勢整備事業 北東北三県・北海道ソウル事務所管理運営

出所：当財団作成資料

一方、県と当財団の役割分担の方針は、「民間で行ったほうが機動的、柔軟的に業務運営できるもの」という視点とされている。

当法人は、県の観光産業振興に際しての民間サイドの中核的な推進母体として、国内における観光宣伝展開や宣伝媒体作成等を主体的に担い、県内全域を対象とした観光振興に貢献している。

平成 16 年度に、県と法人の役割を見直し、県業務の一部が移管されたところであり、県は観光振興の総合的な政策立案や広域観光、国際観光など、また、法人は主に国内向けの観光宣伝や受入態勢整備等の役割を担っている。

県と協会との役割分担の明確化は、民間で行ったほうが機動的、柔軟的に業務運営できるものを協会という視点で行ってきており、成果もでてきていると考えている。さらに、国際観光、他県との広域連携についても、可能なものは協会に移管したいと考えているが、行政と民間の役割について、効率性と効果を見極めていく必要がある。

出所：県出資等法人運営評価シート（平成 29 年度）



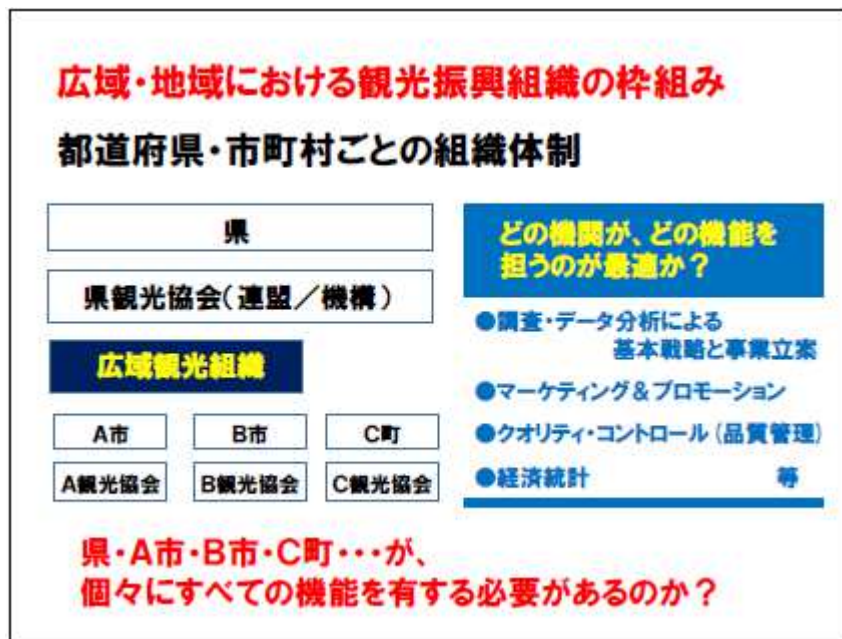
## 【現状の問題点】

役割分担方針について、当財団が担う業務は「民間で行ったほうが機動的、柔軟的に業務運営できるもの」でありながら、実際の業務分担では、県が担う事務事業が広範に及んでいる。県では地方自治法に基づく財務事務が要請されるため、県が担う事務事業に、当財団の方が機動的、柔軟的に業務運営できる領域が少なからず存在する印象は否めない。

実際、当財団の運営評価の中で、国際観光の領域で可能なものは当財団に移管したいとの考えが示されているのは、当財団による業務運営に優位な領域が存在することを示唆するものと考えられる。現在の県と当財団の業務分担においては、「民間で行ったほうが機動的、柔軟的に業務運営できるもの」を当財団が担うとすると整合性に議論の余地があるものと思われる。

## 【解決の方向性】

広域・地域における観光振興組織の枠組みについては、以下の図のように、県、市町村といった階層間で効果的・効率的な機能・役割分担を進めることが重要である点を踏まえ、県と当財団の業務分担においては、当財団が担当することで、より効率的・効果的な業務運営が図られる業務はないか、継続して検討していくことが必要である。



出所：国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書（平成28年3月 観光庁）

## 5. 人的関与の必要性の検討について

当財団の常勤役職員の状況（平成 29 年 7 月 1 日現在）は以下のとおりである。

役職	人数	備考
専務理事（兼事務局長）	1	県派遣職員
観光振興部長	1	県派遣職員
部長代理	1	県派遣職員
担当課長	3	うち県派遣職員 1 名
ソウル事務所長	1	県派遣職員
嘱託職員	2	
合計	9	

出所：当財団作成資料

岩手県では、県出資等法人に対する県関与の適正化を図るものとの方針を示している（県出資等法人指導監督要綱第 12 条）。

《県職員派遣等は適正化に配慮する方針を継続》

県派遣職員については、県と法人の役割分担の明確化や法人の自立的経営の観点から、適正化に配慮して行っています。また、法人役員への県職員の就任については、法人に県施策推進上の役割を十分に果たしてもらう上で、所管部局における指導監督のみでは十分でないため、法人運営に役員として直接参画する必要がある場合に限って行っています。

出所：平成 29 年度岩手県出資等法人運営評価レポート

### 【現状の問題点】

当財団の常勤役職員 9 名のうち県派遣職員が 5 名であり、県派遣職員の依存度が高いため、職員派遣の必要性が問題となる。

この点につき、当財団の説明によると、平成 16 年度に県業務の一部移管に伴う当財団の業務量増加を県派遣職員の増員で対応した経緯によるものであり、現時点においてもその業務量は変わっていないことから、県派遣職員の継続が必要である、とのことである。

しかし、以下の点を考慮すると、適正化に配慮という県の基本方針のもと、当財団に対する県派遣職員の必要性に関する十分な検討が行われているといえるか疑問である。

- ✓ 県職員の派遣は、県業務の一部移管に伴う措置として行ったものであるが、すでに 10 年以上を経過していることから、周囲の環境の変化等を踏まえ、適宜、検討が必要と考えられること
- ✓ 当財団から岩手県に対する職員派遣要請の文書や、当該文書発出に際しての当財団の稟議書に、県職員派遣の必要性に関する記載がないため、職員派遣の必要性に係る判断過程が不明確であること

### 【解決の方向性】

県職員の派遣については、適正化に配慮という県の基本方針を認識のもと、民間企業からの職員受入やプロパー職員採用との代替が可能か評価を行う。なお、県の説明によると、当財団の業務と派遣元である県の業務が非常に密接な関係にあるため、県派遣職員の本給部分を県が負担している、とのことだが、代替評価に際しては、県が県派遣職員の本給部分を負担している点にも留意する。

## 6. 過去の外部経営調査に係る改善措置について

平成 20 年度において当財団は外部経営調査を受けており、当時の調査者から問題提起を受けている。当年度の調査報告書との対応関係も示すと以下のとおりである。

平成 20 年度の調査結果		今回の外部経営調査報告書の関連項目	
項目	要旨		
経営目標の妥当性の検証	事業目標の設定について	観光協会の事業目標は、賛助会員に対しての事業目標であるべきであり、会員数の増加や満足度の向上などを設定する必要がある また、実際の観光客に着目した目標設定が必要であり、観光客のリピーター率や観光客の満足度などを設定する必要がある。	2. 活動指標と成果指標について
	経営改善目標の設定について	経費削減の取組について、中期経営計画書では「対前年比 1%の経費削減」という目標は定められているものの、コスト分析が行われていないため具体的にどのような経費の削減を予定しているかが不明である。具体的な経費削減の方策を示す必要がある。	3. 目標設定水準について
	経営目標の設定と現状分析の関係	SWOT 分析の実施結果は事業目標、経営改善目標に反映される必要があるが、不十分である。	7. 経営課題の的確な識別について
経営改善方策の検討	「取り組むべきこと」の指摘事項について	投資有価証券について評価を行い必要があるれば評価減を行うことを取り組むべきことに加える必要がある。	1. 投資有価証券の評価について
		観光協会と県との役割分担を明確にする必要があり、具体的な期間を区切って取り組むべきこととして示す必要がある。	4. 業務分担と役割分担方針について
	「取り組むべきこと」の中期経営計画への反映について	「新規会員の加入促進（年 3 会員）、新規財源確保の方策検討」とあるが、これらを進めることで観光協会の自主財源がどの程度増加するのか不明確である。自主財源確保の具体的な方策を示し、その金額的な効果についても目標値として設定する必要がある。	3. 目標設定水準について

出所：平成 20 年度外部経営調査報告書をもとに調査者が作成

**【現状の問題点】**

平成20年度の報告書指摘事項と今回の調査報告書の対応表によると、改善措置されていない、または、いったんは措置した形跡はあるものの、時間の経過とともに以前の状況に戻ってしまった事例が見受けられたため、改善措置の適時確認が行われているかどうかの問題となる。

この点につき、当財団の説明によると、平成20年度の報告書指摘事項に関する改善措置状況を书面化したものはないが、次の中期計画や運用評価シートに反映している、とのことである。

しかし、措置状況を书面化しておらず、改善措置状況が不明確であるため、改善措置されたかどうかの評価ができない。

**【解決の方向性】**

改善措置を適時に確認できるよう、措置状況を书面化する。

## 7. 経営課題の的確な識別について

法人を取り巻く経営環境について、当財団では以下のように分析している。

SWOT 区分		環境要因	状況の説明	対応策
内部環境	強み	賛助会員	県内全域にわたる協会の賛助会員をはじめとする観光関係団体とのネットワークを活用した事業強化。	賛助会員の訪問強化による課題やニーズ把握を通じたさらなる連携強化と事業への反映
	弱み	事業負担金の削減	事業規模の縮小	自主財源の確保、経費の節減、外部資金導入による事業実施、会員等のニーズを踏まえた事業の重点化
外部環境	機会	世界遺産登録	「2つの世界遺産」を有する優位性を生かした誘客の好機	注目度の高い観光資源を核とした県内周遊型・滞在型観光の促進に向けた情報発信の強化、教育旅行及び観光客の誘致説明会開催等による誘客活動の実施
		三陸観光資源の注目度の上昇	教育旅行誘致をはじめとする三陸観光再生の柱に加わった新たな魅力	
		いわて国体、ラグビーW杯の開催	各大会を機に国内外から多くの方が来県、観光面における効果に期待	来県者の満足度向上によるリピーター拡大に向けた接遇研修会の開催。
		台湾定期チャーター便の運航	台湾からの誘客促進、定期便化により期待される個人旅行客の増加	国際旅行博等を通じた情報発信、台湾の専門家招請による現地指導等を通じた受入施設の体制整備と拡大
	「岩手版DMO」の設立	データ分析に基づく戦略的かつ効果的な顧客の促進、「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの推進	県が推進する「岩手版DMO」と当法人の役割分担を明確にし、相乗効果を生み出す観光振興を促進	
	脅威	人口減少社会の到来と国内観光需要の減少	求められる観光地の魅力創出、海外を含む新たな市場の開拓	地域資源を生かした魅力ある観光地づくりの推進、急増する訪日外国人旅行者の誘致に向けた取組を強化
	新幹線の新規開業	新規開業地域への注目度、旅行先としての関心の高まり、地域間競争の激化	本県の魅力ある観光資源のタイムリーな情報発信、おもてなしの向上によるリピーターの拡大	

出所：県出資等法人に係る中期経営計画書（平成 27～30 年度）

一方、地域における観光振興の体制には、一般的に以下のような課題があるとの説明がなされている。

これまでの我が国の地域における観光振興の体制には、一般的に以下のような課題があり、必ずしも効果的な観光地域づくりが十分に進められてきたとはいえませんでした。

### （1）多様な関係者の巻き込みが不十分

行政と宿泊業、飲食業等のこれまで一般に「観光関連事業者」とされてきた関係者を中心に観光振興が行われており、文化、スポーツ、農林漁業、商工業、環境事業等の関連事業者や地域住民等の多様な関係者の巻き込みが十分になされてきませんでした。

このため、地域に息づく暮らし、自然、歴史、文化等の地域の幅広い資源を最大限に活用できず、旅行者のニーズの多様化に対応できていません。

また、これからの観光地域づくりに不可欠な地域住民の視点が不十分なため、観光振興の取組に対する地域住民の理解が得られず、観光振興により地域住民の誇りと愛着を醸成するまで至っていません。

**(2) 各種データの収集・分析が不十分**

自らの地域を訪れる観光客に関する各種データ等の収集・分析が十分に行われていません。結果として、「どんな人が」「どこから」「何を求めて」「どうやって」自らの地域を訪れているのが把握できておらず、観光客を十把一絡げに扱っている地域が少なくないというのが現状です。

このため、自らの地域のターゲットとすべき顧客層や地域のコンセプトが十分に練られておらず、大きく変化している旅行者マーケットに十分に対応できていません。

**(3) 民間的な手法の導入が不十分**

明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを行うためには、効果的なブランディング・プロモーションといった民間的な手法を取り入れることが必要とされていますが、現在の観光振興の体制においては、民間的な手法の導入が不十分となっています。

出所：「日本版DMO」形成・確立に係る手引き（平成29年3月 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 国土交通省 観光庁）

**【現状の問題点】**

当財団のSWOT分析を調査者の視点で整理すると以下のとおりであり、中期経営計画書に掲げる対応策等は、当財団のSWOT分析を踏まえ有効に策定されたものとは言い難い。

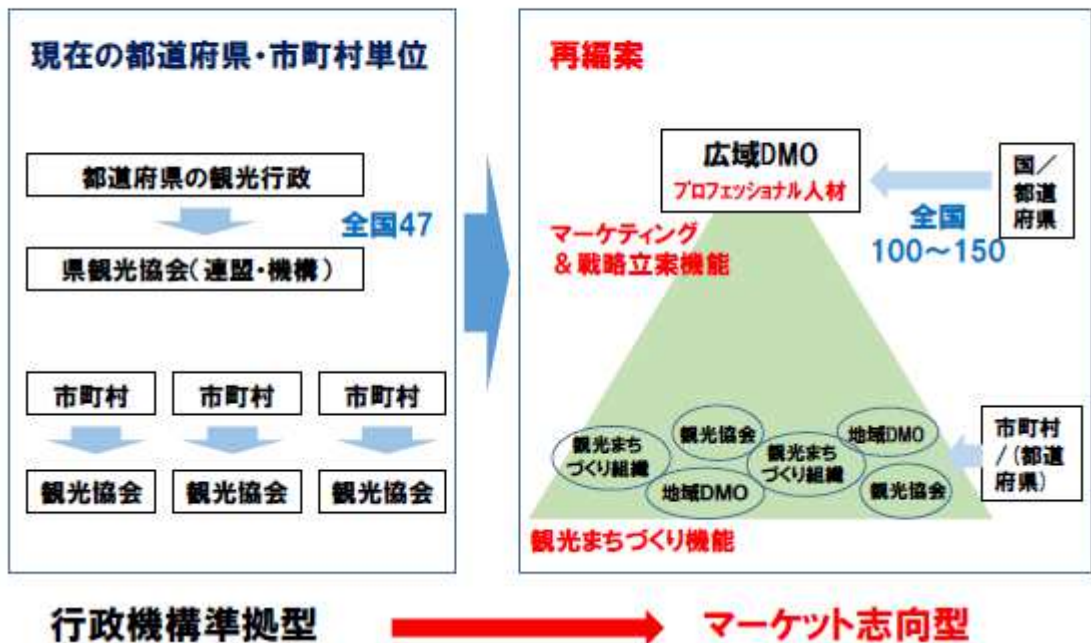
		内部環境	
		強み	弱み
外部環境	機会	<b>【積極戦略】</b> 当財団が識別している強み（賛助会員）は、必ずしも自主財源の確保に結びついていない。このため、機会への対応策に必要な財源的裏付けが不明確であり、積極的な事業推進が可能といえるか疑問である。	<b>【改善戦略】</b> 当財団が識別している弱み（事業負担金の削減）は法人外部の要因であり、本来は「脅威」と考えられる。弱みが的確に識別されていないため、中期経営計画上の経営改善策の十分性の評価が困難である。
	脅威	<b>【差別化戦略】</b> 脅威に対応するために必要な人的体制を有するほどの強みの存在を、中期経営計画書に掲げる対応策からは読み取りにくい。	<b>【撤退戦略】</b> 弱みが的確に識別されていないため、外部環境変化への対応（例えば、注力する事業領域の見直し）に伴う事業縮小方針の諸施策が明らかではなく、限られた経営資源の効果的な配分が行われているか疑問である。

このため、当財団の中期経営計画や運営評価が、当財団の抱える経営上の重要な課題を的確に識別したものといえるか疑問である。

【解決の方向性】

「4. 業務分担と役割分担方針について」の【解決の方向性】に示した機能・役割分担を進めていく中で、観光地域づくり体制は、以下の図のように、従来の行政機構準拠型からマーケット志向型へ移行、再編していくことも予想される。

## マーケット志向型の観光地域づくり体制



出所：国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務報告書（平成28年3月 観光庁）

このような動向も考慮のうえ、当財団のSWOT分析と対応策の有効性を十分に評価し、識別されていない重要な課題がないか精査する。重要な課題と識別された事項については、当財団の中期経営計画及び運営評価に反映させる。

別添資料 正味財産増減計算書(平成 28 年度事業別内訳)

		公益目的事業会計	収益事業等会計	法人会計	合計
経常収益	基本財産運用益	532		532	1,064
	受取会費	42,430		14,861	57,291
	県受託収入	9,935	2,154		12,089
	県補助金	6,993			6,993
	県負担金等	6,184		2,263	8,447
	その他の収益	6,243		82	6,326
	計	72,317	2,154	17,739	92,210
経常費用	人件費	20,149	646	11,118	31,913
	印刷製本費	10,306			10,306
	支払負担金	15,712	63	1,848	17,623
	その他	26,150	2,005	4,074	32,230
	計	72,317	2,714	17,040	92,071
当期一般正味財産増減額		0	△ 560	699	139
配置人員数	常勤職員	2.8	0.2	2.0	5.0
	常勤嘱託職員	3.0			3.0
	計	5.8	0.2	2.0	8.0

出所：当財団作成資料

(注) 配置人員数の事業別内訳は業務従事割合を考慮した人員数を表している。