

## 第 2 回 県有施設・県出資団体等調査特別委員会資料

### 出資団体改革等の推進について ～出資団体の概要～

(政策企画部)

令和 5 年 8 月 30 日 (水)

## 出資団体の業務・運営等の現状と課題

(令和5年7月1日現在)

【企業会計用】

団体番号	1	団体名	<b>鹿島都市開発株式会社</b>		代表者	代表取締役社長 中川 欽正	
		所在地	神栖市大野原四丁目7番1号				
		設立年月日	昭和44年7月7日		所管部課	政策企画部地域振興課	
資本金					1,481 百万円	うち県出資金	693 百万円 出資比率 46.8 %
主な出資者	出資順位	出 資 者 名				出 資 額	出 資 比 率
	1	茨城県				693 百万円	46.8 %
	2	鹿島都市開発株式会社役員持株会				117 百万円	7.9 %
	3	株式会社日本カストディ銀行 (旧: 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社)				74 百万円	5.0 %
	4	株式会社常陽銀行				72 百万円	4.9 %
	5	株式会社筑波銀行				72 百万円	4.9 %
設立目的	鹿島セントラルホテルの経営、住宅団地や工業団地の造成事業等を通じて、鹿島地域の計画的な都市開発及び近代的な生活環境整備を目的とする。						
業主たる業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホテル事業 (ホテル、宴会、レストラン、温泉)</li> <li>・施設管理事業 (公共施設の維持管理)</li> <li>・不動産事業 (ビル、住宅)</li> <li>・設計管理事業 (環境整備事業の設計、施工管理)</li> </ul>						
主たる事業	事業名	令和5年度売上計画	事 業 内 容				
	施設管理事業	1,690 百万円	公共施設の管理を県及び市から受託 (下水道施設など)				
	ホテル事業	1,019 百万円	鹿島セントラルホテルの運営 (宿泊、温泉施設、婚礼宴会、レストラン)				
	不動産事業	400 百万円	鹿島セントラルビルでの事務所及び店舗の賃貸分譲地の販売や仲介等				

組織関係 (県の人的関与の状況)	区 分	H26			H27			H28			H29			H30			R1			R2			R3			R4			R5		
		県派遣	県OB		県派遣	県OB		県派遣	県OB		県派遣	県OB		県派遣	県OB		県派遣	県OB		県派遣	県OB		県派遣	県OB		県派遣	県OB		県派遣	県OB	
役員数	常勤取締役・監査役	1	0	1	1	0	1	1	0	1	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2
	非常勤取締役・監査役	13	3	0	13	3	0	13	3	0	12	2	0	12	2	0	12	2	0	12	2	0	12	2	0	12	2	0	12	2	0
	計	14	3	1	14	3	1	14	3	1	14	2	2	14	2	2	14	2	2	14	2	2	14	2	2	14	2	2	14	2	2
職員数	管理職	52	0	0	54	0	0	56	0	0	61	0	0	52	0	0	53	0	0	48	0	0	49	0	0	51	0	0	45	0	0
	一般職	181	0	0	179	0	0	193	0	0	184	0	0	177	0	0	181	0	0	189	0	0	179	0	0	168	0	0	159	0	0
	臨時職員	62	0	0	55	0	0	65	0	0	87	0	0	72	0	0	63	0	0	56	0	0	50	0	0	53	0	0	50	0	0
	嘱託職員	24	0	0	26	0	0	25	0	0	22	0	0	27	0	0	33	0	0	36	0	0	33	0	0	32	0	0	38	0	0
	計	319	0	0	314	0	0	339	0	0	354	0	0	328	0	0	330	0	0	329	0	0	311	0	0	304	0	0	292	0	0
	派遣等割合		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%

(単位：百万円)

県の財政的関与の状況	区 分	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5予算
		補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	委託料	782	776	337	253	257	333	314	314	313	221
	指定管理料	0	0	836	1,093	1,132	1,182	1,142	957	946	1,526
	計	782	776	1,173	1,346	1,389	1,515	1,456	1,271	1,259	1,747
	財政的関与の割合	20.6%	20.4%	27.8%	32.3%	32.2%	34.8%	43.7%	38.0%	36.2%	52.0%
	損失補償・債務保証残高	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
貸付金	実行額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	残高	8,821	8,575	8,239	7,986	7,606	7,226	6,845	6,465	6,085	5,705
補助金等の内容	補助金	該当なし									
	委託料	設計管理事業：インフラ整備のための測量・設計施工管理									
	指定管理料	施設管理事業：下水道施設などの公共施設の管理運営									
	貸付金	茨城県鹿島地域商業・業務拠点整備資金貸付金（鹿島セントラルビル新館建設等資金）									

(単位:百万円)

区 分	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	
決算状況の推移	経常収益計 ①	3,797	3,807	4,227	4,181	4,311	4,370	3,363	3,382	3,491
	営業収益(売上高)	3,792	3,804	4,224	4,173	4,309	4,357	3,334	3,344	3,481
	営業外収益	5	3	3	8	2	13	29	38	10
	経常費用計 ②	3,747	3,516	3,932	3,880	3,910	3,979	3,277	3,172	3,153
	売上原価、販管費	3,743	3,511	3,929	3,878	3,908	3,968	3,264	3,159	3,140
	営業外費用	4	5	3	2	2	11	13	13	13
	経常利益 ③ (①-②)	50	291	295	301	401	391	86	210	338
	特別利益計 ④	154	0	4	0	0	18	0	0	0
	特別損失計 ⑤	6	20	0	0	1	12	0	1,446	0
	税引前当期純利益 ⑥ (③+④-⑤)	198	271	299	301	400	397	86	△ 1,236	338
	法人税等 ⑦	3	2	25	22	42	45	2	△ 6	17
法人税等調整額⑧					△ 79	79				
当期純利益 ⑨ (⑥-⑦-⑧)	195	269	274	279	437	273	84	△ 1,230	321	
財産の状況	資 産	5,250	5,052	5,079	5,032	5,109	5,026	4,579	3,025	2,948
	流動資産	1,508	1,742	2,190	2,279	2,411	2,311	2,012	2,033	2,017
	固定資産	3,742	3,310	2,889	2,753	2,698	2,715	2,567	992	931
	負 債	10,254	9,787	9,540	9,214	8,853	8,498	7,967	7,641	7,243
	流動負債	842	772	872	937	980	998	875	914	933
	固定負債	9,412	9,015	8,668	8,277	7,873	7,500	7,092	6,727	6,310
	純資産	△ 5,004	△ 4,735	△ 4,461	△ 4,182	△ 3,744	△ 3,472	△ 3,388	△ 4,616	△ 4,295
利益剰余金	△ 6,485	△ 6,216	△ 5,942	△ 5,663	△ 5,226	△ 4,953	△ 4,869	△ 6,097	△ 5,776	

経営評価	評価対象年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3
	評価結果	大いに改善を要する	大いに改善を要する	大いに改善を要する	大いに改善を要する	大いに改善を要する	大いに改善を要する	大いに改善を要する	大いに改善を要する	大いに改善を要する

令和3年度決算に係る経営評価結果

総合的所見	対応
<p>○令和3年度は、ホテル事業における東京オリンピック・パラリンピック開催に伴う利用増等により、経常利益は210百万円（前期比143.2パーセント増）を確保したものの、固定資産の減損処理を行ったため1,446百万円の特別損失を計上した結果、当期純利益は△1,230百万円（前期差△1,314百万円）となった。令和4年2月に中期経営計画を見直したところであるが、経常利益は目標を達成したのに対し、減損処理の影響により当期純利益は目標を大幅に下回る結果となり、令和4年3月期末における債務超過額が4,616百万円（前期比36.2パーセント増）となったことから、計画目標の達成に向けて、より一層の経営改善に取り組まれない。</p>	<p>○法人は、令和4年2月に見直しした第四次中期経営計画に基づき、各事業とも売上拡大や経費削減に努め、経常利益の確保に取り組んでいく。</p>
<p>○ホテル事業のうちレストラン・宴会部門については、婚礼組数が令和2年度から若干の回復を見せているものの、引き続き新型コロナウイルス感染症の影響等により非常に厳しい経営環境が続くものと見込まれる。メニューや価格の見直しに継続的に取り組むほか、関係業者との連携強化やホームページ・SNS等を活用したPR、地元企業へのセールス活動の強化等により、売上げの拡大に注力されたい。</p>	<p>○ホテル事業については、引き続き新型コロナウイルス感染症対策に万全を期した上で、多様なニーズに対応したホテル商品の提供により、ホテル利用者の増加を図る。レストラン・宴会部門については、各レストランにおいてメニュー数の絞り込みや価格の見直しを行い利益率の改善を進めるとともに、地元の食材を活かしたメニューのフェアを開催し、売上拡大に努める。婚礼については、フォトウェディングなどの新たなニーズに応えるブライダルプランを提供するとともに、婚礼関係業者等との連携強化やホームページ・SNSを活用した効果的な情報発信により受注拡大を図る。</p>
<p>○宿泊部門については、競合する周辺の他ホテルに対する優位性を広くアピールし、多様なニーズに対応した宿泊プランの提供やサービスの充実に努めるとともに、周辺市町村・関係団体等とも連携しながら幅広くセールス活動を展開し、宿泊稼働率の向上に全力で取り組まれない。</p>	<p>○宿泊部門については、自社ホームページやネットエージェントを活用し、利用者のさらなる取り込みを行うとともに、合宿向けプランなどの宿泊プランの充実に図る。また、インバウンドを取り扱うエージェントとの連携強化や、茨城県や旅行業者が主催する相談会に参加し、宿泊客確保に向けた取組を強化する。</p>
<p>○施設管理事業、設計管理事業及びその他の事業については、法人の経営を支える重要な役割を果たしていることから、更なる受注拡大により売上げの確保に努められたい。</p>	<p>○ホテル事業以外の事業については、各種専門的技術の研修や技術資格の取得などにより技術力の向上や競争力の強化に努めるとともに、新規受託に向けた情報収集や積極的な営業活動を展開して受注拡大を図る。</p>
<p>○県所管課は、法人の中期経営計画の進捗管理について適切に指導監督するとともに、ホテル事業の収支改善に向けて、専門会社のノウハウ活用を拡大するよう、法人との検討を進められたい。</p>	<p>○県としては、引き続き、計画の実施状況や成果を踏まえながら、専門会社のノウハウの活用などについても、法人と検討を進めつつ、法人の取組が円滑に実施されるよう、引き続き指導し、経営の安定化を図っていく。</p>

平成26年県出資団体等調査特別委員会及び令和4年変革期をリードする新時代の茨城づくり調査特別委員会の提言に対する取組状況	
提言の内容	取組状況
<p>(H26県出資団体等調査特別委員会)</p> <p>○無利子長期借入金や不動産の優先的利用など県の支援を受けながらホテル事業を行ってきたが、近年では民間と競合する状況であることから、将来的には、県関与を廃止し、自立化を図るべき。当面は営業努力を継続し、県貸付金の償還を促進するが、ホテル部門における経営状況が悪化した場合には、売却等も視野に入れた議論を進めるべき。ホテル事業については、切り離して民間のノウハウを活用することも検討すべき。</p> <p>設計管理事業について民間と競合せず、公共性、公益性が発揮できる分野である場合には、類似の事業を行う公益法人などが担うことを検討すべき。</p> <p>(R4新時代の茨城づくり調査特別委員会)</p> <p>○ホテルは宿泊だけでなく、レストランや宴会場の利用等全体的に維持されるものとする。コロナ禍で厳しい状況にあるが、コンサルタント等を活用し、総合的な力を養ってアイデアを出し合って経営改善に努める必要がある。</p>	<p>○売上拡大やコスト削減を実施し、自立化に向け収益確保により県貸付金の着実な償還に努めている。全社一丸となったセールス活動の展開などにより、売上拡大やコスト削減を図り、経営状況の改善に努めている。鹿島地域の都市づくりの一翼を担うため、これまで蓄積した設計・積算・施工管理に関するノウハウを活かし、第三セクターとしての役割を果たしている。</p> <p>○婚礼部門でのコンサルタントの活用のほか、IT企業と連携した戦略的情報発信、一部宴会場のテナント化等の検討を進めるなど経営形態の見直し等により、早期の経営改善に努めていたが、客室稼働率やレストラン等の利用人員は、コロナ禍前の水準には回復しておらず、抜本的な改革が求められている。ホテル機能の維持や地域共生、従業員の雇用継続、高速バスターミナルとしての機能維持等を条件に、鹿島都市開発（株）のホテル事業等を譲渡し、それに合わせて鹿島セントラルビルとその敷地である県有地を売却することにより、民間資本を活用して鹿島地域を代表するホテルを残すとともに、鹿島都市開発（株）の経営改善を図る。</p>

課題及び今後の対応	
課題	今後の対応
<p>○ホテル事業（宿泊、宴会、レストラン等の各部門）における収支改善</p> <p>○ホテル事業以外の事業（施設管理事業、設計管理事業及びその他の事業）における収益性向上</p>	<p>○宿泊部門においては、今後回復傾向と推察されるインバウンド需要や団体利用客の誘致を図るため、鹿行5市の観光部署及び観光協会と連携を密にし集客を図る。宴会部門においては、ホテルウェディングの周知に努めるとともに、ターゲットを定めたセールス活動を展開し、各種プランの受注拡大を図る。レストラン部門においては物価高騰等の社会情勢に注視しながら、価格の見直し等を行い、適切なコストコントロールに努める。</p> <p>○専門的技術の研修、各種資格の取得等の人材育成に努め、競争力の強化を図るとともに、緊急時や災害時にも迅速かつ的確な対応ができるよう一層の技術力の向上と社内の相互支援体制の強化を図り、エネルギー効率や環境にも配慮した管理運営に努める。</p>

改革工程表2(年度別実行計画)

団体名及び部局・課名	鹿島都市開発株式会社	政策企画部地域振興課
改革遂行責任者	代表取締役社長	政策企画部長、地域振興課長、総務部長、出資団体指導監

改革方針	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
【1進行管理】 ・営業推進本部会議・ホテル会議 (月1回開催)において進行管理を行う	営業推進本部会議(R4年度より経営改革会議へ名称変更)・ホテル会議による進行管理				
【2新たな中期経営計画の策定】 ・次期中期経営計画を策定し経営改善に取り組む	<p>[毎月1回開催]</p> <p>中期経営計画の策定 (R2~R6)</p> <p>[R2.6月株主総会で報告]</p> <p>検討実施 → 検証・改善等</p>	<p>[毎月1回開催]</p> <p>中期経営計画の見直し (R4~R6)</p> <p>[R4.2月定時取締役会で報告]</p> <p>検討実施 → 検証・改善等</p>	<p>[毎月1回開催]</p> <p>検討実施 → 検証・改善等</p>	<p>検討実施 → 検証・改善等</p>	<p>検討実施 → 検証・改善等</p>
【3新たな中期経営計画に基づく取り組み】 (1)売上確保への取り組み強化 ①ホテル宿泊稼働率の向上 R6目標値: ・宿泊稼働率55.0% ※R1実績 57.9% ・インバウンド受入れの推進	<p>64.0%</p> <p>[26.5%]</p>	<p>64.0%</p> <p>[28.9%]</p>	<p>64.5% 【45.0%】</p> <p>[42.2%]</p>	<p>64.5% 【50.0%】</p>	<p>65.0% 【55.0%】</p>
②ホテル事業に関する利用者数の増 R6目標値: ・ホテル事業利用者数635千人 ※R1実績 701千人 ・ホテル全体で売上確保	<p>710千人</p> <p>[352千人]</p>	<p>715千人</p> <p>[486千人]</p> <p>※ワクチン接種会場利用者含む。 ワクチン接種者除く利用者数 382千人</p>	<p>720千人 【526千人】</p> <p>[466千人]</p> <p>※ワクチン接種会場利用者含む。 ワクチン接種者除く利用者数425千人</p>	<p>720千人 【578千人】</p>	<p>725千人 【635千人】</p>
③宴会・レストラン部門の収支改善 ・5%削減(対H25年度(118.7%)比) (実績-118.7%(H25年度)≤-5%) ・売上額に対するコスト(売上原価、一般管理費) の割合削減	収支改善を継続				
	<p>(実績237.5%) [+118.8%]</p>	<p>(実績153.2%) [+34.5%]</p>	<p>(実績126.1%) [+7.4%]</p>		
④施設管理業務の受託件数の増 R6目標値: ・受託件数17件 ※R1実績 16件 ・情報の収集及び営業活動の強化	年間受託件数17件				
	<p>[17件]</p>	<p>[17件]</p>	<p>[17件]</p>		

※注 ◆--- は対応時期(◆)が明確な事項を表示、 ⇄ は改革期間及び推進事項を表示

改革方針	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
⑤テナント入居率の向上 R6目標値： ・テナント入居率84.7% ※R1実績 77.2% ・情報収集及び情報発信等	80.0%	80.0%	80.0% 【82.7%】	80.0% 【84.7%】	80.0% 【84.7%】
	[75.7%]	[75.8%]	[80.9%]		
(2)債務超過の計画的解消 ・債務残高(R2.3月末) 3,472百万円	14億円以上の債務超過の解消 【4億円以上の債務超過の解消】				
	[84百万円を解消]	[1,228百万円増]	[321百万円を解消]		
【4県関与のあり方】 県貸付金償還金の計画的償還 ・未償還残高(R2.3月末)約72億円 ・償還額380百万円/年	平準化計画に基づき償還				
	[償還額：380百万円] 未償還残高：6,846百万円	[償還額：380百万円] 未償還残高：6,465百万円	[償還額：380百万円] 未償還残高：6,085百万円		
【5進行管理結果の公表】	毎年度の進行管理結果を県議会に報告するとともに、ホームページ等で公表				
	[R2.6月 県議会報告] [R2.6月 県ホームページ公表]	[R3.6月 県議会報告] [R3.6月 県ホームページ公表]	[R4.6月 県議会報告] [R4.6月 県ホームページ公表]		

※注 ◆--- は対応時期(◆)が明確な事項を表示、 ⇄ は改革期間及び推進事項を表示