

第 2 回 県有施設・県出資団体等調査特別委員会資料

出資団体等所有施設について
～個別施設の現状と課題、その対応方針～

(政策企画部)

令和 5 年 8 月 30 日 (水)

○施設名 鹿島セントラルビル【所有団体：鹿島都市開発（株）】

1 現状

(1) 施設の概要

○ 鹿島セントラルビルは、鹿島開発が進展する中で、当時、鹿島地域に不足していた宿泊機能を補完しつつ、ビジネスセンターとして商業、業務の核の形成などを目的として、鹿島都市開発（株）が建築した鹿島セントラルビル本館（昭和47年築）と、その後建築した鹿島セントラルビル新館（平成12年築）、温浴施設（平成14年築）の総称である。このうち、建物の一部は、テナントスペースとしてオフィスや店舗の目的で賃貸するなど、鹿島地域における都市機能の拠点として役割を担ってきた。

(参考1) 鹿島セントラルビルの概要

区分	建築年	構造	延床面積	備考
ビル本館	昭和47年	地上14階、地下1階	22,372 m ²	ホテル客室（123室（定員155人））。オフィス、店舗等を含む。
ビル新館	平成12年	地上16階、地下1階	33,270 m ²	ホテル客室（174室（定員237人））。モール、レストラン等を含む。
温浴施設	平成14年	地上2階	800 m ²	

(参考2) 鹿島都市開発株式会社の概要

設 立	昭和44年7月7日（設立根拠：会社法第2編第1章（旧商法第2編第4章））
代 表 者	代表取締役社長 中川 欽正
所 在 地	神栖市大野原4-7-1
資 本 金	1,480,800千円
株 主	52団体（公共団体：3団体、法人等：49）※公共団体出資比率50.0%（県：693百万円(46.8%)、鹿嶋市・神栖市：計48百万円(3.2%)）
事業内容	ホテル事業、不動産賃貸業、不動産販売業、施設管理事業、設計管理事業、土地管理事業
役 員	14人（内訳）取締役12人（常勤2人、非常勤10人）、監査役2人（非常勤）
従業員数	292人（正社員204人、嘱託職員38人、臨時職員50人） ※令和5年7月1日現在

(2) 施設の利用状況

- ホテル等の利用人員について、温浴施設は、おおむね 16 万人で横ばいとなっているものの、宿泊・レストラン等では平成 26 年度以降年々減少している。
- 平成 30 年度及び令和元年度は、イベントなどについて積極的な広報活動に取り組んだ結果、モールの利用人員が増えたことによりやや増加傾向となったものの、令和 2 年度には、新型コロナウイルス感染症の影響により、ホテル事業において客室稼働率低下や婚礼・宴会の利用が大幅に減少したのを始めとして、前年の半分程度まで落ち込んだ。令和 3 年度以降の利用人員は回復傾向にあるものの、コロナ禍前の水準までは回復していない。

(参考 3) ホテル等の利用人員及び客室稼働率の推移

・利用人員の推移 (H26～R4)

(単位：人)

年度	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4
宿泊	80,731	81,219	80,003	65,227	73,765	68,872	30,854	34,548	49,762
宴会	67,324	71,565	74,328	69,973	66,445	64,046	10,417	25,684	26,977
レストラン	201,600	204,413	191,017	172,397	175,009	149,238	80,809	85,000	92,425
売店	110,174	125,841	110,329	97,725	113,057	112,406	57,112	65,701	77,597
モール	-※	21,369	16,804	19,561	65,714	138,317	45,978	10,816	11,075
ワクチン大規模接種会場	-	-	-	-	-	-	-	104,251	41,494
小計	459,829	504,407	472,481	424,883	493,990	532,879	225,170	326,000	299,330
温浴施設	163,010	171,043	162,100	153,468	158,399	168,341	126,909	160,491	166,910
合計	622,839	675,450	634,581	578,351	652,389	701,220	352,079	486,491	466,240

※ 平成 26 年は集計をしておらず、不明。

・客室稼働率の推移 (H26～R4)

(単位：%)

年度	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4
客室稼働率※	67.8	67.7	67.0	55.1	63.7	57.9	26.5	28.9	42.2

※ 客室稼働率は、本館 (123 室) と新館 (174 室) の合算。

※ 客室稼働率のピークは、平成 19 年度 (70.9%)。利用人員のピークは、令和元年度 (701 千人)。

(3) 鹿島都市開発(株)の経営状況

- 鹿島都市開発(株)は、創業(昭和44年)以来、鹿島地域における都市機能の充実や生活環境の整備に併せ、地域の賑わいづくりに努めるなど、まちづくりの拠点となれるよう様々な事業を展開してきた。
- そのような中、新館建設時に県から115億円の無利子長期借入れを受け、現在も償還を継続しているほか、平成17年度には固定資産等の減損処理により特別損失を計上し、債務超過に陥るなど経営状況が悪化した。
- その後、中期経営計画に基づく経営改善に向けた取組の成果もあり、令和2年度までは15期連続で黒字収支を計上したことから、ピーク時には約65億円(平成17年度)となっていた債務超過額は、令和2年度末には約34億円まで減少した。しかしながら、コロナ禍の影響により2年連続で赤字となった鹿島セントラルビル新館及び駐車場において固定資産の減損処理を行ったことにより、令和3年度に約14億円の特別損失を計上した。その結果、令和4年度末の債務超過額は、約43億円となっている。

(参考4) 鹿島都市開発(株)の収支推移(H26~R4)

(単位:百万円)

年 度	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4
売 上 高	3,792	3,804	4,224	4,173	4,309	4,357	3,334	3,344	3,481
売 上 総 利 益	279	525	529	554	1,682	1,640	1,075	1,246	1,402
営 業 利 益	49	293	295	295	401	388	70	185	341
経 常 利 益	50	291	295	301	401	391	86	210	338
当 期 純 利 益	195	269	274	279	437	273	84	△1,230	321
債 務 超 過 額	△5,004	△4,735	△4,461	△4,182	△3,744	△3,472	△3,388	△4,616	△4,295

※ 債務超過額は、当期末処分損益累計+評価・換算差額等+資本金(1,480,800千円)

※ 売上高のピークは、令和元年度。売上総利益、営業利益、経常利益、当期純利益のピークは、平成30年度。

(参考5) 令和4年度売上高事業別内訳

(単位:百万円)

ホテル事業	不動産事業	設計管理事業	施設管理事業	土地管理事業	合計
1,017	412	341	1,634	77	3,481

- 事業別に見ると、直近の5年間では、不動産事業や設計管理・施設管理事業が堅調に経常利益を確保する一方、コロナ禍の影響による宿泊客やレストラン利用客等の減少に伴い、特にホテル事業の収益悪化が顕著となっている。コロナ禍の影響が最も深刻であった令和2年度のホテル事業売上高は619百万円と、コロナ禍前（平成29年度：1,561百万円）の約40%程度まで落ち込んだ。
- その後、レストランでの販売価格の見直し（全体として5%程度の値上げ）や宿泊での素泊まりプランの導入といったニーズに合わせたプランの充実を図るなどの取組により、令和4年度のホテル事業売上高は1,017百万円となり、令和2年度との比較では約164%と増加しているものの、コロナ禍前（平成29年度）との比較では、65%程度にとどまっており、いまだコロナ禍前の水準には回復していない状況にある。

(参考6) 事業別経常収支の推移 (H26~R4)

(単位：百万円)

年度	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4
ホテル事業	△126	4	△13	△30	20	△25	△383	△254	△118
小計	△126	4	△13	△30	20	△25	△383	△254	△118
不動産事業	61	131	135	139	128	92	77	64	93
設計管理事業	37	53	41	57	84	93	94	85	48
施設管理事業	88	108	140	144	170	217	280	297	298
その他	△10	△5	△8	△9	△1	14	18	18	17
小計	176	287	308	331	381	416	469	464	456
合計	50	291	295	301	401	391	86	210	338

※ 経常収支（合計）のピークは、平成30年度。

(参考7) ホテル事業の売上高の推移 (H26~R4)

(単位：百万円)

年度	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4
ホテル事業	1,830	1,882	1,868	1,561	1,589	1,458	619	837	1,017

(4) 県出資団体等調査特別委員会からの提言等

- 鹿島都市開発(株)は、債務超過等の理由により、過去の県出資団体等調査特別委員会において、特に県財政に与える影響が大きい「精査団体」とされ、「将来的には、県関与を廃止し、自立化を図るべき。」や、「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。」などの提言のほか、包括外部監査や出資法人等経営評価においても、経営改善に向けた厳しい指摘を受けている。

(参考8) 過去の県出資団体等調査特別委員会や包括外部監査等からの提言・意見等

項目	主な提言・意見等の内容
県出資団体等調査特別委員会 (H22)	<p><u>県の財政的関与の廃止</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>将来的には、県関与を廃止し、自立化を図るべきである。</u> ・ <u>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。</u>
県出資団体等調査特別委員会 (H26)	<p><u>県の財政的関与の廃止</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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、<u>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。</u> ・ 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。
包括外部監査 (H17) ※ 包括外部監査人 公認会計士 今野利明氏	<ul style="list-style-type: none"> ・ ホテル事業を鹿島都市開発(株)から分離させ、その上で県等を相手先とする受託事業を中心としたビジネスモデルに転換する。これにより赤字の流出を食い止める。
包括外部監査 (H26) ※ 包括外部監査人 税理士 池田雄一氏	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売上拡大への取組強化、コスト意識の徹底等により業績向上へ向けて更に努力していくことが望ましい。
出資法人等経営評価 (R4) ※ 評価チームには、公認会計士及び税理士2人を含む。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。

(5) 経営改善に向けた取組状況

- 鹿島都市開発（株）は、これまで改革工程表や中期経営計画に基づき、全社一丸となったセールス活動の展開や、台湾エージェントとの連携などインバウンド需要に対応した誘客活動などを展開し、売上拡大を図ってきた。
- 加えて、人件費の合理化や不採算事業からの撤退などにより、コスト削減を図ることで、経営改善に向けた取組を実施してきた。

(参考9) 改革工程表に基づく主な取組

区分	主な取組
(1) 売上確保への取組強化	
① ホテル宿泊稼働率の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 宿泊プランを見直し、素泊まりプランなどニーズに合わせた各種宿泊プランの提供 ・ インバウンド需要に対する取組として、海外エージェントとの連携強化を図るための積極的なセールス活動の実施
② ホテル事業に関する利用者数の増	<ul style="list-style-type: none"> ・ レストランにおける月ごとに食材を変えたメニューの提供、モールにおける季節ごとのイベントや各種フェアの開催 ・ 宴会やブライダルにおける新たなニーズに対応した小規模宴会やフォトウェディングなど多様なプランの提供
③ 宴会・レストラン部門の収支改善	<ul style="list-style-type: none"> ・ スタッフの適正な人員配置などによる人件費の抑制 ・ 物価の動向に応じた販売価格の見直しの実施
④ 施設管理業務の受託件数の増	<ul style="list-style-type: none"> ・ 受託先獲得に向けた情報収集
⑤ テナント入居率の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社ホームページ及び不動産ポータルサイトを活用した情報提供 ・ 地元の不動産業者やテナント仲介業者への積極的なセールス活動の実施
(2) 債務超過の計画的解消	<ul style="list-style-type: none"> ・ きめ細やかなマネージメントによる効率的な運営体制の構築 ・ コストコントロールの徹底により利益率の改善を図り、安定した収益を確保

2 課題

- 改革工程表や中期経営計画に基づく取組を進めているが、新型コロナウイルス感染症の影響により、特にホテル事業の客室稼働率低下や婚礼・宴会の大幅な減少が継続している状況である。なお、新型コロナウイルス感染症の5類移行後も、引き続き客室稼働率やレストラン等利用客数は、コロナ禍前の水準には回復していない。
- 現在の経営状況では、今後見込まれる新館の大規模修繕費用の捻出が困難であることに加え、将来的には従業員への給与や退職金の支払など経営に必要な運転資金の確保が困難となるおそれがあるなど経営状況が厳しく、抜本的な改革が求められている。
- 加えて、近年の社会情勢による原材料費及び光熱水費等の価格高騰の影響で収益が悪化している。また、収支改善のため、人件費の合理化等を実施しているものの、待遇面や労働環境の悪化に伴い、退職者の増加や新規雇用の確保が困難となるなど人手不足も深刻化している。

3 対応方針

○ 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。

※ 事業譲渡について、鹿島都市開発(株)がサウンディング調査を実施したところ、複数の会社から取得に前向きな意見が得られている。

(参考 10) 譲渡対象

区分	所有者	概要
事業	鹿島都市開発(株)	ホテル事業・不動産賃貸業の営業権
建物	鹿島都市開発(株)	本館、本館別棟、新館(モールを含む。)、温浴施設(温泉汲上施設、井戸施設)
土地	茨城県	ビル、駐車場等の敷地

(参考 11) 公募入札の概要

・ 選定方式：公募型プロポーザル方式

(入札価格のほか、ホテルの運営実績や今後のホテルの運営計画、各施設の改修計画や地域への貢献の方針などを点数化して評価し、最も高い点を獲得した者が落札する方式)

・ 主な条件(案)：鹿島都市開発(株)の従業員のうち、移籍を希望する者を雇用すること。

売却物件を主にホテル業及び不動産賃貸業の用途に使用すること。

売却物件について5年間は所有権を移転または貸付けないこと。

高速バスターミナルとしての機能を維持すること。

- また、ホテル事業等譲渡後の鹿島都市開発（株）は、これまで蓄積したノウハウを活かした設計管理事業、施設管理事業等を引き続き担うことで当期純利益1～2億円程度を見込んでおり、県からの無利子借入金の計画的償還や債務超過の解消等を進めていく。
- なお、ホテル事業等が譲渡された後には、事業規模縮小に対応するため、県からの無利子借入金の償還期間・償還額を含めた中期経営計画の見直しの要否について検討を予定している。

4 周辺への影響とその対応

（従業員等への影響）

- ホテル従業員の雇用継続については、公募時の要件とし、雇用継続希望の従業員については、円滑に継続雇用がなされるよう譲渡先に求めることとしている。なお、他の先行事例を見ても、基本的には雇用が継続されている。
- また、鹿島都市開発（株）において、ホテル従業員等に対する説明会及び取引事業者等をはじめとするホテル事業等関係者に対する説明会を6月に開催。延べ431人の参加があり、「新会社の雇用形態について」「事業譲渡後の現行取引事業の継続について」などの質問があった。

（利用者への影響）

- ホテル営業権が新しい運営先に移行する際にも、営業そのものは止めずに継続されることを念頭において調整を行うこととしているため、ホテル利用者への影響は少ないと見込んでいる。

（事業譲渡による期待）

- 事業者の選定に際しては、公募型プロポーザル方式で実施し、公募時の条件として、移籍を希望する従業員の雇用継続に加え、ホテル業等の用途に使用すること、5年間の譲渡禁止特約、高速バスターミナルとしての機能維持等の条件を付すことを検討している。加えて、選定審査において、地元への貢献の方針を評価項目の一つとすることなどにより、譲渡後も引き続き地域振興の役割を担っていくことも期待している。
- さらに、民間への事業譲渡により、譲渡先企業の投資による建物のリニューアルが行われることも期待できる。

(地元説明会の開催)

- 一方、神栖市議会からの意見書など、ホテル事業等譲渡に関する説明会の開催を求める要望があったほか、地元では「ホテルが無くなってしまわないか」との懸念の声もあることから、当該方針を発表するに至った経緯や、事業譲渡の目的及び事業譲渡後のホテルの将来像等について、地元住民の方々の理解を深めることを目的として、「鹿島セントラルホテル事業等譲渡に関する説明会」を開催した。
- 計2回の開催で延べ124名の参加があり、参加者からは「民間譲渡の方針には賛成であり、今後の発展に向けて頑張ってもらいたい。」「50年前に第三セクターの鹿島都市開発がホテルを建設したように、今後の50年に何が必要なのか考えて計画を立ててほしい。」「従業員の雇用は単なる雇用継続ではなく、良い条件で雇用継続してもらえよう調整する必要があるのでは。」「ホテルを長く継続させるのであれば、公募条件にある譲渡禁止期間を5年ではなくもっと長くするべきではないか。」「鹿島セントラルホテルという名称を残すことはできないのか。」「返済の猶予や補助金などの手立てを講じることはできなかったのか。」「売却ありきで前に進んでいるという印象があり、ゼロからこの民間売却というものを考えることはできないか。」「ホテルは県民・市民の財産であるから、安易に売り飛ばしてほしくはない。」などの意見があった。

(参考12)「鹿島セントラルホテル事業等譲渡に関する説明会」の概要

1 開催日時・開催場所・参加人数

No	開催日	時間	場所	参加人数
1	8月8日(火)	19:00~20:45	鹿島セントラルホテル	86人
2	8月19日(土)	13:00~14:30	鹿島セントラルホテル	38人
合計				124人

2 対象者

神栖市民・鹿嶋市民の方、鹿島セントラルホテル関係者(株主、取引先、従業員、テナント等)の方 など

3 参加者へのアンケート結果

(1) 属性

(単位：人)

	居住地別			年齢別				合計
	神栖市	鹿嶋市	その他	20～40 歳未満	40～60 歳未満	60 歳以上	その他	
第1回	57	10	7	7	42	24	1	74
第2回	21	6	7	1	16	17	0	34
合計	78	16	14	8	58	41	1	108

(2) 主な意見

- ・ 新たな形で是非残してほしい。
- ・ 神栖のランドマークとして未来にわたり営業していただきたい。
- ・ 地域の玄関口として、長期的に運営してもらえる企業へ譲渡してもらいたい。
- ・ 事業譲渡によってより良くなればと思う。
- ・ 地元企業の参画を活用して民間で運営を希望する。
- ・ 従業員の雇用を確保し、より多くの人を訪れる施設にしてほしい。
- ・ 地元住民の声・意見をもっと聞いて欲しい、全てが利益優先というのは納得いかない。
- ・ 今までと同様に利用できるよう強く希望する。
- ・ 唐突的な売却の話が出て、市民は戸惑っている。債務が起因していることや背景を、丁寧に説明する責任が県にはあると感じている。
- ・ 今後も公共施設（第三セクター）としての運営をお願いしたい。
- ・ 県は都市開発を守る維持する考えはないのか。年あたりの償還額を減らして経営を圧迫することのないようにできなかったのか。
- ・ 経営が悪化して即売却は認められない。県が財政投入すべき。
- ・ 譲渡は反対。

5 今後の予定

- 公募型プロポーザル方式での入札を実施し、優先交渉権者を決定する。
- 優先交渉権者決定後に、鹿島都市開発（株）と優先交渉権者との間で、従業員の雇用継続や高速バスターミナル機能維持など公募時に設定した条件等に係る調整を行う。
- 仮契約を締結のうえ、土地については、県議会へ売却に関する議案を上程し、審議、議決をいただく。
- その後、速やかに、事業・建物に関する譲渡契約を締結する。