

# 出資法人等経営評価書(企業会計用)

平成15年7月1日現在

団体名	鹿島都市開発株式会社	代表者	代表取締役社長 人見 實徳	
所在地	茨城県鹿島郡神栖町大野原四丁目7番1号	所管部(局)課	企画部 事業推進課	
ホームページURL	http://www.kasimatoshikaihatu.jp	E-mailアドレス	info@kasimatoshikaihatu.jp	
資本金(基本財産)	1,480,800 千円	設立年月日	昭和44年 7月 7日	
主な出資者	出資順位	出資者名	出資額	出資率
	1	茨城県	693,000 千円	46.8%
	2	株式会社 関東つくば銀行	74,000 千円	5.0%
	3	株式会社 常陽銀行	74,000 千円	5.0%
	4	株式会社 新生銀行	74,000 千円	5.0%
	5	茨城産業開発株式会社	50,000 千円	3.4%
その他	52 団体	515,800 千円	34.8%	
設立目的	鹿島地域の都市づくりの一環を担うため、鹿島セントラルホテルの経営、住宅団地や工業団地等の造成事業に携わり、計画的な都市開発及び近代的な生活環境整備を目的として設立された。			
事業内容	1. 住宅及び付帯施設の用地造成、建設、管理、譲渡及び賃貸 2. ホテル及びレストランの経営 3. 給排水施設等の管理業務の受託 4. 都市開発、都市計画及び団地計画に関する調査、測量、設計及び施工管理			

## [組織]

7月1日現在の人数		斜字は、県関係者で内数(OBを含む)					
役員		平成13年度	平成14年度	平成15年度	13年度	14年度	15年度
	常勤取締役	5	4	4	4	3	3
	非常勤取締役	15	15	15	3	3	3
	常勤監査役	1	1	1	1	1	1
	非常勤監査役	2	2	2	1	1	1
	計	23	22	22	9	8	8
職員	管理職	17	19	23	2	2	2
	一般職	254	207	195	1	1	1
	臨時職員	9	9	15			
	嘱託職員	6	6	6	2	2	2
	計	286	241	239	5	5	5
当期常勤職員の年齢構成	20代以下	30代	40代	50代以上	合計	平均年齢	平均勤続年数
	46	87	54	52	239	39歳 4月	13年 4月

## [収支等の状況]

		単位:千円				
収支の状況	区 分	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度
	売上高	3,381,169	3,488,444	4,461,526	4,475,538	4,298,789
	営業外収益	105,881	81,643	118,704	103,489	130,293
	収益合計	3,487,050	3,570,087	4,580,230	4,579,027	4,429,082
	営業費用	3,356,781	3,370,204	4,652,010	4,826,825	4,724,644
	営業外費用	108,743	110,748	241,061	146,707	87,218
	費用合計	3,465,524	3,480,952	4,893,071	4,973,532	4,811,862
	うち管理費	295,203	203,911	208,828	231,023	247,650
	うち人件費	1,394,946	1,367,901	1,630,512	1,617,513	1,470,376
	経常損益	21,526	89,135	312,841	394,505	382,780
	特別利益					
	特別損失					
	税引前当期損益	21,526	89,135			
	法人税,住民税,事業税	1,845	64,758			
	当期損益	19,681	24,377	312,841	394,505	382,780
	前期繰越損益	364,695	384,376	408,753	95,912	298,593
	当期末処分利益・未処理損失	384,376	408,753	95,912	298,593	681,373
利益処分額・損失処理額						
次期繰越損益	384,376	408,753	95,912	298,593	681,373	
財産の状況	資産	5,244,246	11,980,056	18,062,572	17,028,583	16,614,292
	流動資産	2,301,233	2,660,716	3,523,561	3,183,717	2,891,325
	固定資産	2,940,665	9,301,561	13,760,225	13,157,652	13,065,984
	繰延資産	2,348	17,779	778,786	687,214	656,983
	負債	3,379,070	10,090,503	16,485,860	15,846,376	15,814,866
	流動負債	1,218,106	1,442,261	3,005,899	916,487	865,849
	うち短期借入金	800,000	1,000,000	2,582,000	400,000	400,000
固定負債	2,160,964	8,648,242	13,479,961	14,929,889	14,949,017	
うち長期借入金	1,392,071	7,878,821	12,684,821	14,160,721	14,279,687	
資本	1,865,176	1,889,553	1,576,712	1,182,207	799,426	
財的関与状況	補助金					
	委託金	836,260	853,913	819,106	944,735	927,849
	貸付金	3,796,000	3,828,000	1,000,000	1,882,000	-
	計	4,632,260	4,681,913	1,819,106	2,826,735	927,849
	財的関与の割合(%)			40%	62%	21%
	損失補償・債務保証					

[評価指標]

鹿島都市開発株式会社				12年度	13年度	14年度	評点	
計画性	1	経営基本方針の策定		経営基本方針の策定・見直し				2
	2	中長期経営計画の策定		(経営改善計画:平成10~19年度)				2
	3	年次事業計画の策定		具体的な目標設定				2
	4	年次計画・実績の差異分析		計画未達成の原因分析及対策				2
目的適合性	1	事業の意義		事業の必要性の検証				2
	2	事業の効果		(評価の指標:売上)				0
	3	顧客満足度の把握		(調査方法:アンケート)				2
		目標達成度	%	実績値 ÷ 目標値 × 100	93	91	97	-2
組織正営の 適正性の	1	人員構成		役員・職員の構成,年代構成の適正化				2
	2	職員の動機付け体制		組織の各職員の目標・成果に対する評価				2
	3	業務チェック機能の充実度		業務遂行における組織のチェック機能				2
	4	情報の公開性		事業活動内容・財務の公開状況				1
健全性		経常損益	千円		312,841	394,505	382,780	-2
	2	当期損益	千円		312,841	394,505	382,780	-2
		流動比率	%	流動資産 ÷ 流動負債 × 100	117	347	334	2
		自己資本比率	%	自己資本 ÷ 総資本 × 100	9	7	5	-2
	5	総資本利益率	%	経常利益 ÷ 総資本 × 100	2	2	2	-2
	6	売上高粗利益率	%	売上粗利益 ÷ 売上高 × 100	0	3	4	-2
		借入金依存度	%	借入金 ÷ 総資本 × 100	85	90	92	-1
		借入金返済能力	年	借入金残高 ÷ (当期利益 + 償却費 + 引当金・積立金)	53	44	42	-2
	9	補助金収入依存度(公益法人のみ)	%	補助金収入 ÷ 収入合計 × 100				
	10	受託事業の再委託度	%	受託事業の外部委託費 ÷ 受託事業費 × 100	24	29	34	-2
		土地の含み損益						2
	12	資金の運用						2
効率性	1	職員1人当たり管理費	千円	管理費 ÷ 職員数	715	808	1,028	-2
	2	人件費比率	%	人件費 ÷ 売上高 × 100	37	36	34	1
	3	職員1人当たり売上高	千円	売上高 ÷ 職員数	15,279	15,649	17,837	1
	4	職員1人当たり経常利益	千円	経常利益 ÷ 職員数	1,071	1,379	1,588	-2
	5	役員人件費比率	%	役員人件費 ÷ 人件費 × 100	3	3	4	-1
	6	(施設管理運営型)施設等利用率	%	施設等利用延人数 ÷ 施設等延定員数 × 100	32	33	38	1
	7 1	(施設管理運営型)・職員1人当たり施設等利用人数	人	施設等利用延人数 ÷ 職員数	404	491	565	2
	7 2	(建設製造販売型)職員1人当たり建設・製造・販売実績	件	建設・製造・販売実績 ÷ 職員数				
	7 3	(役務提供型)・職員1人当たり役務提供実績	件	役務提供実績 ÷ 職員数				
7 4	(金融サービス型)・職員1人当たり貸付等取扱件数	件	貸付等取扱件数 ÷ 職員数					
8	使用料の減免等		(使用料の減免額: 22,540千円)				-2	
9	管理費削減工夫度		削減目標の設定及び成果				1	

評点集計

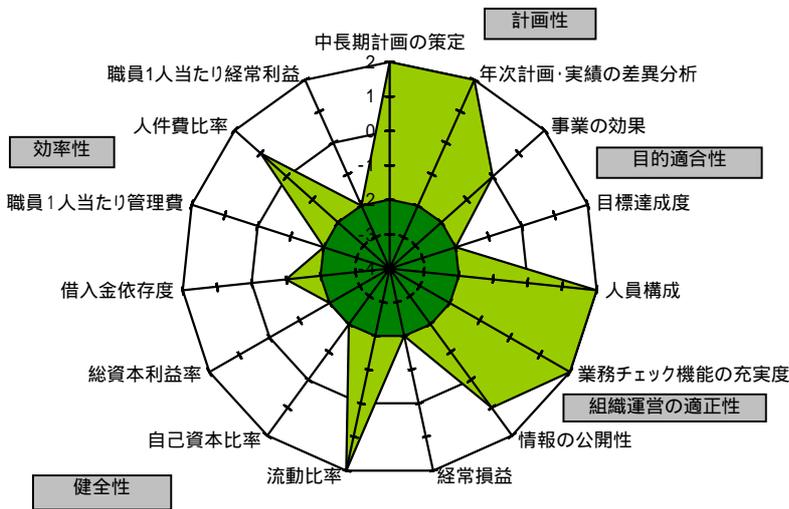
評価の視点	評価項目数	評点	満点	得点率
計画性	4	8	8	100.0%
目的適合性	4	0	10	0.0%
組織運営の適正性	4	7	8	87.5%
健全性	11	-22	40	-55.0%
効率性	9	-1	32	-3.1%
合計	32	-8	98	-8.2%

警戒指標

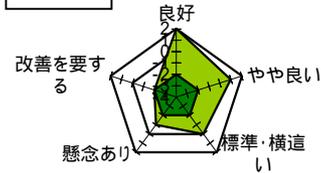
借入金返済能力

自己資本比率

経営評価レーダーチャート



凡例



経営概況、経営上の課題・対策等

計画性	目的適合性	組織運営の適正性	健全性	効率性
<p>長期経営計画は新館開業前に策定したため、売上等に乖離が生じていることから、平成14年に改定したが、売上は目標に達することができなかった。売上目標達成のため、更に努力するとともに、人件費、経費等の削減を図り、最終損失の縮小を図る。</p>	<p>新館事業は「地域開発の一環」として実施し、それなりの効果は上げているが、事業という観点からは目標未達成となっているため、更なる改善が必要である。このため社内に経営改善推進委員会を設置し、売上・コストの両面から具体的対策を検討するとともに、可能な対策の実施を図る。</p>	<p>業務の内容、業務量に応じた組織の見直しを実施するとともに、営業環境の変化に対応する柔軟な組織体制の構築を図る。</p>	<p>経常損益は、3期連続赤字となっているが、平成19年度の単年度黒字を達成するため、売上拡大と経費削減に取り組んでいる。また、新館建設における事業資金調達の一部を借入で賄ったため、借入金依存度が高く、過小資本となっている。</p>	<p>当社の事業は、ホテル、設計、施設管理事業で構成されているため、効率性の評価が分かれるが、評価数値における、人件費率及び1人当り売上高は徐々に改善が図られている。</p>
<p>今後の事業の方向</p>	<p>平成14年度は「神栖給食センター」等が受注できなかったことから、売上は減少したが、経常損益面は人件費等の削減により、若干の改善が図られた。今後は、ホテル及び不動産賃貸業の売上拡大を図ることが重要であり、そのため、経営改善推進委員会における売上拡大につながる提言を実践し、客室稼働率のアップ、婚礼受注の拡大、テナント稼働率アップによる健全経営への転換を図る。</p>			

記載者職氏名 代表取締役専務取締役 柳橋 政義

代表者への説明(年月日及び説明時の指示等)

平成15年7月29日、人見代表取締役社長に説明を行い、常勤役員及び各事業部長に対して、早急な売上の改善を図るため、経営改善推進委員会における提言の早期実施と担当責任者を決定するよう指示があった。

## [所管課意見]

計画性	目的適合性	組織運営の適正性	健全性	効率性
<p>・長期経営計画は、新館開業後の平成12年度実績に基づき売上目標額等の見直し改定を行っているが、年次事業計画及び売上目標額との乖離が生じているので、長期経営計画が形骸化しない対応と検証を図る必要がある。</p>	<p>・各事業とも民間企業との競合など、事業環境の変化から事業の目的及び必要性が問われている中で、事業別に将来的な事業継続の見極めを行い、事業の縮減、競争力の確保、新規事業分野の開拓を含めた抜本的な検討を行う必要がある。</p>	<p>・ホテル業、設計管理業及び施設管理業など事業分野が異なる中で、各事業内における組織の見直しは随時実施している。今後は、各事業における現状と将来における事業予測を踏まえた抜本的な組織体制の見直しを図る必要がある。</p>	<p>・平成12年度以降は、新館建設に伴う減価償却費の増加により、当期損益が赤字計上となっているが、長期経営計画における当期損益の単年度黒字及び累積欠損金一掃を実行するためには、売上額の確保と事業全般におけるコスト削減の徹底が急務となっている。</p>	<p>・職員及び役員の賞与の引き下げによる人件費の削減により、人件比率が低下するなど改善効果が表れているが、各事業分野における将来的業務量の把握や受注環境の変化に対応するため、業務量に見合った職員数の削減やパート職員の活用拡大を図り流動人件費率を高める対策が必要である。</p>
総合的所見等	<p>・年度売上実績額が年度事業計画額を下回るとともに、長期経営計画における売上計画額と大きく乖離するなど、全事業において厳しい経営環境が続いているが、人件費の削減などの経費見直しにより、当期損益の損失額が抑制されている状況である。</p> <p>・施設管理事業及び設計管理事業などの受託事業は、自治法改正や競争入札への移行等により、今後更に厳しい状況が考えられるため、経営の健全化を図るには、ホテル事業及び不動産賃貸事業の売上拡大が必要不可欠であり、実現に向けた具体的な目標値の設定、経営責任の明確化や全社的な取り組みを図る必要がある。</p>			

## [経営評価チームの意見]

計画性	目的適合性	組織運営の適正性	健全性	効率性
<p>ホテル事業の売上において計画と実績の乖離は埋まっていない。年次計画においても具体的な売上目標を設定しているが、さらに目標を実現する具体的方法についての工夫が必要である。</p>	<p>民間企業との競合など事業環境の変化を踏まえ、事業の縮減または競争力の確保などについて検討していく必要がある。</p>	<p>多くの事業分野を持ち、子会社も有することから、組織全体の見直しを推進する必要がある。引き続き、職員の意識改革を進めていくべきである。</p>	<p>ホテル新館の建設以来当期損失が続く、昨年度より健全性の評点は悪くなっている。このままの推移では、最大の借入先である県への返済に影響するおそれがある。長期的なキャッシュフローに十分留意して運営する必要がある。</p>	<p>売上額が前期より落ちているが、経費の削減により損失額を前期より縮減していることから、効率性の向上の効果は見え始めている。ホテル事業の売上の不足が最大の課題である。温泉利用があまりホテルの売上増につながっていない状況にあり、本来のホテルの魅力を充実させる必要がある。</p>
総合的所見等	<p style="text-align: center;">概ね良好                      改善の余地がある                      緊急の改善が必要</p> <p>全社的な「経営改善推進委員会」の設置などにより、売上の拡大、経費の削減、職員の意識改革に取り組んでおり、計画どおりの平成19年度の経常利益の計上に向けた一層徹底した取組みが必要である。</p> <p>ホテルの売上の拡大が計画どおりでないことから、集客力を高めるための更なる抜本的対策を展開する必要がある。</p>			