

# 中期経営計画（抄）

（平成27年度～平成31年度）

鹿島都市開発株式会社

平成27年5月

## 目 次

1. はじめに	．．．	2
2. 経営目標	．．．	3
3. 目標達成に向けた主な取り組み	．．．	4
4. 前計画5年間の実績	．．．	6

## 1. はじめに

当社は、経営の健全化を目指し、平成10年1月に10カ年の長期経営計画（平成10～19年度、平成14年度改定）を策定しました。その後は、5カ年毎の中期経営計画（第一次計画 平成17～21年度、第二次計画 平成22～26年度）を策定し、実績の評価と計画の管理を行ってきました。平成19年2月には、3カ年の経営改善計画（平成19～21年度）を策定し、83項目の具体的改善プランの全項目について平成19、20、21年度の3カ年で全て実施するなどし、経営改革を強力に進めてきました。さらに、平成22年4月には鹿島セントラルビル新館改善対策を策定し、新館収支の改善を図ってきました。しかし、前計画初年度である平成22年度末に発生した東日本大震災（平成23年3月11日）による、ビルなどの建物への被害や液状化による販売用不動産の評価損のほか、福島第一原子力発電所事故の風評被害による宿泊・宴会・レストランなどの予約キャンセルが発生し、計画に大きな影響を及ぼしました。災害復旧に伴うインフラ整備などの受注増加や全社一丸となって復旧に取り組んだことにより、当期利益ベースでは平成22年度1億3千万円、平成23年度1億3千万円、平成24年度2億9千万円を計上することができました。前計画後半には、消費税増税や水光熱費の上昇、婚礼の小規模化に直面しましたが、平成25年度は2億2千万円、平成26年度は1億9千万円の当期利益を計上し、厳しい経営環境を乗り越えることができました。

当社の会計処理については、平成17年度決算からは、建物などについての「固定資産の減損に係る会計基準」（減損会計）、平成20年度決算からは、販売用不動産についての「棚卸資産の評価に関する会計基準」（低価法）など、最新の企業会計基準を適用し、健全な財務状況の把握に努めてきました。新館ビル建設による多額の債務返済のため、ホテル事業の採算性の確保、不動産事業におけるテナント入居、さらには施設管理業務の受注確保を強力に進めてきました。

これらにより、平成17年度以降は減価償却費の低減や改善対策等が奏功し、単年度黒字を継続して計上しており、平成17年度に評価計上した約66億円の債務超過額も、平成26年度末には約50億円と、大幅に減少させることができました。

今回、第三次中期経営計画においては、震災による影響、あるいは債務超過額減少実績も踏まえ、一層の売上向上対策を中心に、本計画を策定いたしました。

この計画期間中においては、平成27年度以降新館機械設備等の減価償却費が大幅に低減することから、セントラルビル新館の収支が大幅に改善し、ホテル業単体での黒字化を視野に入れてまいります。計画期間後半には平成31年に茨城国体、次期計画初年度には東京オリンピック開催をひかえ、開催準備と景気の持続性も見込まれるとともに、近年のインバウンドの著しい増加を十分踏まえ、一層の売上の拡大を目指してまいります。

## 2. 経営目標

今計画期間中は、水光熱費が依然として高水準にあることから、固定費の圧縮に努める必要があります。一方では、近年のインバウンドの増加によるホテル客層の大幅な変化に対応し、後半には茨城国体、さらには東京オリンピックに向けた受け入れを確保するため、営業を強化していきます。また、受託事業については、鹿行地域を中心に、広く新規受託に努めていきます。これらにより、売上高43億円程度を目標とし、継続して利益が生めるよう体質強化に努め、経営の安定化を図るとともに、長期借入金の計画的返済及び債務超過額の確実な減少を目指してまいります。

なお、計画期間中は法人税の増加が見込まれ、節税対策にも努めてまいります。

### 中期収支計画

(単位:百万円)

	H27	H28	H29	H30	H31
売上高 (A)	3,914	4,252	4,255	4,258	4,310
ホテル事業	1,957	1,921	1,924	1,927	1,931
不動産賃貸業	389	387	387	387	387
不動産販売業	13	9	9	9	9
受託事業					
施設管理	1,145	1,545	1,545	1,545	1,593
設計管理	300	280	280	280	280
土地管理	65	65	65	65	65
地域交流	45	45	45	45	45
売上原価 (B)	3,386	3,731	3,728	3,732	3,776
売上総利益 (C)=(A)-(B)	528	521	527	526	534
販売費・一般管理費 (D)	231	237	237	237	237
営業利益 (E)=(C)-(D)	297	284	290	289	297
営業外収益 (F)	4	4	4	4	4
営業外費用 (F')	4	3	2	2	2
経常利益 (G)=(E)+(F)-(F')	297	285	292	291	299
特別利益 (H)	75	50	25	0	0
特別損失 (I)	0	0	0	0	0
法人税等 (J)	8	26	32	29	31
当期純利益 (K)=(G)+(H)-(I)-(J)	364	309	285	262	268
(参考) 債務超過額	4,639	4,330	4,045	3,783	3,515
長期借入金年度末残高	8,729	8,329	7,986	7,606	7,226

### 3. 目標達成に向けた主な取り組み

#### <ホテル事業>

新たな顧客の獲得や地域顧客のニーズに対応したきめ細かい商品づくりや情報発信などに努め、ホテル及び関連施設の利用延人数690千人を目指します。

地域に親しまれ、インバウンドなどにおいて全国的にも旅行業界に定着してきたことで、一層のイメージアップを図ります。

また、ホテル事業単独での利益を確保できるような収益性の見直しを図ることとし、特に平日のビジネス利用の確保と、週末観光型の両面での集客や賑わいづくりに力を入れていきます。

#### ◇営業力と情報発信の強化

- ・セールス部門への増員による営業力強化
- ・DMやセールスキャンペーンでの新規顧客獲得
- ・全社員によるポスティングの実施
- ・ホテルホームページやフェイスブック、ツイッター等を活用した情報発信

#### ◇宿泊稼働の向上

- ・ファミリーや女性客、外国人に対して、新館エクセレントフロアの利用促進
- ・Wi-Fiの早期整備
- ・エージェントと連携し、大型イベントや企業研修の取り込み
- ・インターネットや携帯サイトからの宿泊予約の強化
- ・ビジネス向けプランや、シーズン・土日祝日向け観光プランの充実
- ・大型インバウンドの受注拡大

#### ◇婚礼、一般宴会の売上拡大

- ・新たな婚礼スタイルに対応する、きめ細かな婚礼プランの商品開発
- ・ブライダルフェスタ、フェアの充実
- ・ホームページやマイナビサイトを活用し、ホテルのブライダルイメージを高める
- ・地元の婚礼情報を逃がさないための、インフォーマント制度の活用
- ・エンターティナーによるディナーショーの他、様々な趣向を凝らしたランチショー等の開催
- ・七五三、同窓会プランさらにはシルバー向け商品の充実（還暦祝などの各種慶事及び法事）

#### ◇レストランの売上拡大

- ・季節の食材と地元の特産品を活かした商品の提供
- ・各レストランの枠をこえた、新たな企画商品の開発（フェアやbuffet等）
- ・割安感のあるチケット販売の強化
- ・付加価値の高い商品の販売（おせちなど）
- ・記念日（父の日・母の日・結婚記念日等）向け商品の販売

#### ◇売店の売上拡大

- ・県産品及び地場産品ギフトの充実
- ・地元食材を使用した、ホームメイド商品の新規開発
- ・モールを活用したイベントでの集客（季節市等の開催）

#### ◇コスト削減の徹底

- ・各部門間の機動的な応援体制を徹底し、人件費の抑制に努める
- ・リーフレットや新聞広告等の発行時期や頻度を見直し、広告費用の削減を図っていく
- ・競争入札等を引き続き行うことで、経費の抑制に努める

#### <不動産事業>

不動産賃貸については、新館賃貸スペースはほぼ満室であり、現在の高稼働を維持していくとともに、稼働の低い本館については、立地企業等を定期的に訪問し、関連会社の進出などの情報収集に努めるとともに、ホームページによる情報発信やテナント仲介業者への情報提供なども併せて実施していきます。また、賃貸料金や敷金等の条件面の精査や、フリーレント方式などを提案し、入居促進に努めていきます。

不動産販売については、保有土地も残り僅かとなり、地価の動向を踏まえながら販売するとともに、積極的に土地の仲介業務を行っていきます。

#### <受託事業>

施設管理事業については、以下のような方策を通して、既存の受託施設の他、新規施設の受託を目指していきます。

#### ◇上下水道・衛生施設

- ・経験豊富な従事者を配置し、確実な業務の遂行。
- ・受託施設相互間で連携したバックアップ体制による、緊急時の迅速な対応。

#### ◇温浴施設

- ・地域に根ざした当社の強みを活かし、市民参加型のイベントを開催し、施設の有効利用と集客を図る。
- ・ホームページやネット広告を充実させ、情報発信の強化に努める。

#### ◇学校給食施設

- ・経験豊富なホテル業務従事者を配置し、安全衛生管理の徹底を図る。

設計管理事業については、顧客からの高い信頼性を更に得られるよう、これまで培ってきた技術や蓄積した知識を一層アピールし、道路や上下水道等のインフラ整備や維持管理にかかる設計・積算・工事監理等のコンサルタント業務の受託に努めていきます。

その他事業として、地域交流事業や土地管理事業については、引き続き信頼ある管理運営に努めていきます。

#### 4. 前計画5年間の実績

##### 【前計画5年間の実績】

(単位:百万円)

	H22	H23	H24	H25	H26
売上高 (A)	3,731	4,054	4,170	3,945	3,792
ホテル事業	1,845	1,851	2,000	1,898	1,830
不動産賃貸業	414	390	379	380	379
不動産販売業	0	52	2	40	3
受託事業					
施設管理	1,006	1,075	1,101	1,109	1,207
設計管理	327	556	552	408	263
土地管理	87	86	86	65	65
地域交流	52	44	50	45	44
売上原価 (B)	3,388	3,657	3,744	3,607	3,513
売上総利益 (C) = (A) - (B)	343	397	426	338	279
販売費・一般管理費 (D)	190	228	224	235	230
営業利益 (E) = (C) - (D)	153	169	202	103	49
営業外収益 (F)	13	16	16	8	5
営業外費用 (F')	35	30	27	13	4
経常利益 (G) = (E) + (F) - (F')	131	155	191	98	50
特別利益 (H)	41	122	108	159	154
特別損失 (I)	38	142	0	34	6
法人税等 (J)	2	2	7	2	3
当期純利益 (K) = (G) + (H) - (I) - (J)	132	133	292	221	195
(参考) 減価償却費	322	327	318	320	316
債務超過額	5,844	5,712	5,420	5,207	5,004

※(参考)平成17年度業績

売上高	3,920 百万円	営業利益	139 百万円	経常利益	84 百万円
特別損失	6,946 百万円	当期純損失	6,862 百万円		
債務超過額	6,561 百万円				

##### 【貸借対照表(抜粋)】

(単位:百万円)

	H22	H23	H24	H25	H26		H22	H23	H24	H25	H26
流動資産	1,496	1,835	1,790	1,804	1,508	流動負債	811	952	920	798	842
$\Delta$ 現金・預金	940	1,279	1,199	1,340	1,074	$\Delta$ 短期借入金	0	0	0	0	0
$\Delta$ 販売用不動産	253	142	141	128	73	$\Delta$ 長期借入金(1年)	246	246	246	432	432
固定資産	4,762	4,290	4,159	3,641	3,742	$\Delta$ 長期未払金(1年)	194	194	194	0	0
(有形固定資産)	3,981	3,719	3,497	3,209	3,013	固定負債	11,292	10,885	10,449	9,855	9,412
$\Delta$ 建物等	3,874	3,619	3,389	3,125	2,854	$\Delta$ 長期借入金	9,559	9,313	9,067	9,161	8,729
(無形固定資産)	90	85	78	69	57	$\Delta$ 長期未払金	1,068	873	679	0	0
$\Delta$ 温泉利用権	79	72	66	59	52	負債合計	12,102	11,837	11,369	10,652	10,254
(投資)	691	486	584	363	673	株主資本	$\Delta$ 5,844	$\Delta$ 5,712	$\Delta$ 5,420	$\Delta$ 5,199	$\Delta$ 5,004
$\Delta$ 関係会社株式	4	4	4	4	4	資本金	1,481	1,481	1,481	1,481	1,481
$\Delta$ 投資有価証券	350	350	350	242	352	利益剰余金	$\Delta$ 7,325	$\Delta$ 7,193	$\Delta$ 6,901	$\Delta$ 6,680	$\Delta$ 6,485
繰上資産	0	0	0	0	0	純資産合計	$\Delta$ 5,844	$\Delta$ 5,712	$\Delta$ 5,420	$\Delta$ 5,207	$\Delta$ 5,004
資産合計	6,258	6,125	5,949	5,445	5,250	負債及び純資産合計	6,258	6,125	5,949	5,445	5,250