

米子ゴルフ場経営状況分析業務報告書

～報告概要～

●調査の目的等

1 調査の目的

- ・米子市福祉事業団の作成した米子ゴルフ場事業経営改善計画の妥当性を検証し、ゴルフ場事業の将来の経営状況を明らかにすること。
- ・米子市の事業団への指導監督のあり方を示すこと。

2 調査期間

平成16年9月30日～平成17年1月7日

3 調査実施機関

監査法人（公認会計士4人）

●米子ゴルフ場の概要

1 所在

米子市両三柳3192番2外

2 面積

448,504.97㎡（約135,900坪）

3 土地所有者

米子市

4 ゴルフ場経営の事業主体

（財）米子市福祉事業団

5 当該用地の経緯

昭和53年、米子市は当該用地の土地明渡しを求め、（株）米子ゴルフ倶

楽部・米子カントリークラブを相手取り訴訟を提起。

昭和56年和解勧告に基づき和解成立。和解金1億9,920万円を支払い、市は同倶楽部より土地及びゴルフ施設の寄付を受ける。

土地利用計画が決定するまでの間、暫定的に米子市福祉事業団にパブリックゴルフ場を経営させる。

●最近の経営状況と市の支援

1 経営状況

平成11年度より每期当期損失計上。

平成15年度末正味財産 △9,000万円

2 市の支援

(1) 土地等の無償貸付

平成13年10月より平成18年9月までの5カ年間、年間5,600万円の貸付料の免除

(2) クラブハウス改築資金の無利子貸付け

貸付限度額

564,595千円

貸付方法

平成15年4月から15年間の無利子分割貸付。

償還方法

平成21年3月から25年償還

貸付残高

42,610千円（平成16年3月末現在）

●ゴルフ場事業の経営分析

1 財政状況の分析

(1) 資産

総資産の82.4%はクラブハウス等の有形固定資産であり、現金預金は3,800万円まで減少しており、手許流動性悪化。

(2) 負債・資本

平成15年度末の正味財産は△9,000万円となっており債務超過。平成11年度以降連続して当期純損失計上、平成14年度から債務超過に陥る。

2 経営成績の分析

(1) 営業損益

営業損益は、過去10年間で大幅に悪化。平成8年度までは市に対し、累計約11億円の寄付。

売上高の減少は、平成16年度に入っても続いており、抜本的な経営改善策の検討が急務。

(2) 売上高

利用客数は過去10年間継続的に減少しており、平成6年度の56,791人に対し、平成15年度は41,540人まで減少。

平成11年度以降は客数の減少に加え、客単価の下落も進み、売上高は平成10年度の462百万円に対し、平成15年度は317百万円まで減少。

キャディー料は平成6年度の117百万円に対して、平成15年度は26百万円まで減少。

(3) 販売費及び一般管理費

平成6年度から平成10年度までは、損益状況が安定していたため、每期ほぼ同額（約450百万円）計上。

平成11年度以降、損益の悪化が顕著となってきたため、人件費等、費用の圧縮が進められる。

平成13年度下期からの土地等の貸付料免除要請（総額281百万円）が市に対してなされる。

クラブハウスの改築に伴い、平成14年度から減価償却費が大幅に増加。販売費及び一般管理費は平成11年度の461百万円に対し、平成15年度は391百万円まで圧縮されたが、売上高がそれ以上に落ち込んでいるため、営業損益が改善できず。

3 同業比較分析

(1) 損益比率分析

収益構造の特徴は、事業団の収益は「利用料金収入」の割合が高く、同業他社の収益は「食堂・売店等収入」の比率が高い。

事業団では、食堂・売店を外部委託しており、食堂については売上高の10%、売店については売上高の15%をそれぞれ契約歩合としている。

費用構造の特徴は、「人件費比率」が同業他社34.2%に対し、事業団では約2倍の68.9%となっている。

(2) 売上高

延べ利用者数は、鳥取県内業者平均の約2倍、同業他社と比較しても

事業団が多い。大都市から離れた地方都市のゴルフ場としてはかなり多い利用客数と言える。

これに対し、利用客単価は同業他社、県内業者と比較して、それぞれ70%、60%にとどまっており、売上高は同業他社の80%程度、県内業者平均より若干高い程度となっている。

(3) 従業員・人件費

事業団の従業員数は48人。その内訳は役員等1人、正社員39人、パート・アルバイト0人、臨時雇用8人となっている。

事業団の平均人件費は、同業他社の1.4倍、県内業者の1.7倍となっており、給与水準は同業間では高いことが窺える。また、正社員比率が極めて高いことも特徴的である。同業他社にみられる常時雇用のパート・アルバイト等は雇用されておらず、平均賃金の高額化、雇用の硬直化を招く原因となっている。

4 分析結果総括

(1) 人件費の高止まり

(2) 売上高の減少

の2点が事業団に内在する問題点。

人件費は固定費としての性格を有するため、売上減少局面では重大な収益圧迫要因となる。事業団は、人件費の売上高に占める割合が同業他社の2倍程度となっており、経営環境の変化に臨機応変に対応するためには、人件費についてもパート・アルバイト、嘱託職員の活用により、変動費化を図ることが必須である。

5 事業団の事業計画妥当性の検証

同計画における収入見込みは、現行水準を維持、ないし漸増する仮定で作成されており、売上予測に関する具体的な算式等が存在していない。

売上・費用ともに現行水準が将来にわたり維持されるとの前提で作成されており、近年の売上等の減少傾向を反映したものとなっていない。

さらに減価償却費が計上されておらず、市に対する土地等の賃借料についても、平成19年度から半額負担(28,150千円)することとしている。

減価償却費の計上及び市に対しての正規の賃借料を負担すると、営業利益は既に計画段階で赤字となる。

将来推計については、平成16年度～平成20年度の5年間のみとなっており、クラブハウスの貸付金の返済可能性の判断材料としては不十

分な内容と言える。

平成16年度上期における売上高の著しい減少が経営に与える影響は深刻であると言える。特に、前年同期比での利用者数の約16%の減少は、天候不順等を考慮したとしても、当法人が試算にあたり採用している減少率(1.78%)を上回るものである。

上期の実績を考えても、事業団の5年計画推計には依拠できない。

6 当監査法人による修正事業計画

事業団が、市に貸付金の返済を行うためには、ゴルフ場事業の資金収支について、平成19年度までには少なくともプラスに、平成20年度以降は15百万円以上の黒字に、平成30年度以降は28百万円以上の黒字にする必要がある。このラインを下回ると、事業団は借入金を返済できないばかりか、市等からの追加融資なしには資金不足により経営破たんに陥ることになる。

平成16年度、17年度については、土地等の賃借料負担がないため、償却前営業利益を確保するものの、賃借料負担が発生する平成18年度から営業損失に転落する。平成21年度にキャッシュが不足し、28年後の平成44年度末には21億円程度の資金不足が生じる見込み。

「修正事業計画」より、今後の事業団の収支について推計すれば、今後改善する見込みに乏しく、ゴルフ場事業を現行形態で継続とした場合、平成44年度には、上記の試算で見込まれるキャッシュのマイナス分2,076百万円を、市は貸付け等の方法により、補てんする必要に迫られる。

7 事業団に対する指導監督について

(1) 『公益法人の設立許可及び指導監督基準』(平成8年9月20日閣議決定)

公益法人が行う事業について、事業内容が、社会経済情勢の変化により、営利企業の事業と競合し、又は競合しうる状況となっている場合には、公益法人としてふさわしいと認められる事業内容への改善等に向けた措置を講ずること。措置が講じられない場合は、営利法人等への転換を行うこと。

(2) 『鳥取県による業務及び財産の状況に関する検査の結果について』(平成13年9月6日)

- ・公益事業に比べ収益事業の規模が過大であるので、事業内容の見直しを行うこと。

- ・収益事業として、ゴルフ場の管理運営を行っているが、営利事業と競合しうる状況にあるので、事業内容の見直しを行うこと。

●ゴルフ場事業の今後の方向性

A 株式会社の設立

市が株式会社を設立し、ゴルフ場事業を譲渡する。

B 民間譲渡

(1) 民間事業者にゴルフ場事業のみを譲渡

(2) 民間事業者にゴルフ場事業及び底地を譲渡

C 市が直営または民間委託にて実施

(1) ゴルフ場事業を引揚げ、市が運営を行う。

(2) ゴルフ場事業を引揚げ、市が民間事業者に運営を委託する。

D 市がゴルフ場を賃貸する。

市がゴルフ場事業を引揚げ、これらに係る施設を民間事業者に賃貸する。

E 廃止

ゴルフ場事業を廃止する。

結論

米子市福祉事業団でのゴルフ場事業の中止及び当該地の土地利用計画が決定するまでの暫定的土地利用を前提とするなら、D案の「市がゴルフ場事業を引揚げ、これらに係る施設を民間事業者に賃貸する方法」が最も優れていると考えられる。

市が今後、当該土地を利用する見込みがないと判断するのであれば、B(2)案の「民間事業者にゴルフ場及び底地を譲渡する方法」も望ましい方法と言える。

以上

担当

米子市総務部財政課

Tel 0859-23-5320