



弘WF開発 第11号
平成23年6月29日

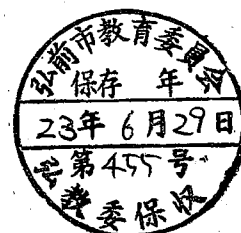
弘 前 市 長
葛 西 憲 之 殿

弘前ウォーターフロント開発株式会社
代表取締役 鳴海康安



経営改善計画の策定について（提出）

先般 平成23年3月25日付けで、依頼のありました件につきまして
別紙の通り提出致します。



弘前ウォーターフロント開発株式会社 経営改善計画

1. 経営理念

当社は、弘前市が街づくりの重要な要素と位置づけていた、岩木川における自然環境の保全と市民が親しめる水辺空間を利用し、楽しみながら健康増進を図ることを目的に計画された岩木川市民ゴルフ場の造成、管理運営主体会社として設立された第三セクターである。

造成の資金調達や業務委託のために必要な公共の関与を確保するため、第三セクター方式による運営方式とし、現在、当該ゴルフ場は都市公園として市が所有している。

近年、ゴルフは大衆化され、国体の種目にも取り入れられるようになってきている。

岩木川市民ゴルフ場は、市街地に隣接する好条件の中で、低料金でプレーできる要件を整えているため、市民及び周辺地域から多くの来場者を受入れている。当社は、当該ゴルフ場の運営をとおして、当初の設置目的達成に資するとともに、地域の人々の要請に応えた施設を提供し、地域社会に貢献していきたいと考えている。

2. 経営の現状分析

(1) ゴルフ場の資産

市民ゴルフ場の設置場所が岩木川河川敷であるため、当時の建設省河川事務所では、弘前市が設置者（管理者）となることを求めた。

当時、弘前市と弘前市体育協会では、第三セクター方式での実施を検討していたことから設立した第三セクターがゴルフ場を造成後に市に寄贈し、市が体育施設として位置付けることとした。

ゴルフ場造成に係る経費は、第三セクターの借入及び市民からの長期預り金（建設協力金：会員）で賄われており、売上収入で返済することとしていたが、当時の計画で施設の寄贈による資産の減少が十分考慮されていなかった。

○寄贈した「ゴルフ場」の資産額・・・148,816千円

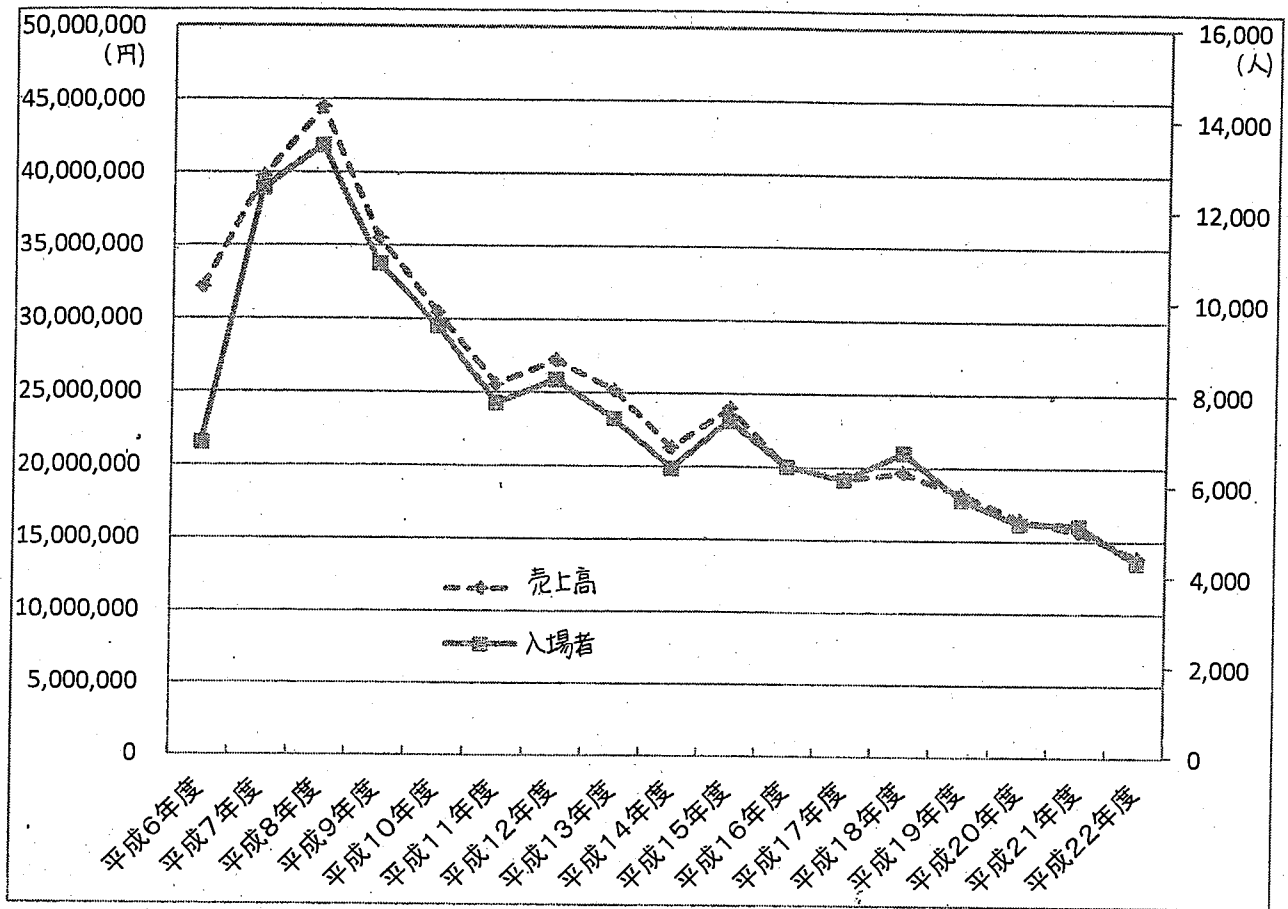
(2) 資産の寄贈による収益性の変化

施設を市に寄贈したことにより、造成費に係る借入金等が残り、負債に見合う資産を失うこととなった。

(3) 売上（来場者）見込み

ゴルフ場の設置と当社の設立に向け作成した事業計画においては年間15,000人、その後の増資計画では21,000人の入場者数を見込んでいたが、これまで目標を達成したことが無く、過大な見込みであったと認めざるを得ない。

オープン時から現在まで（平成6年度～22年度）の売上高、入場者の状況



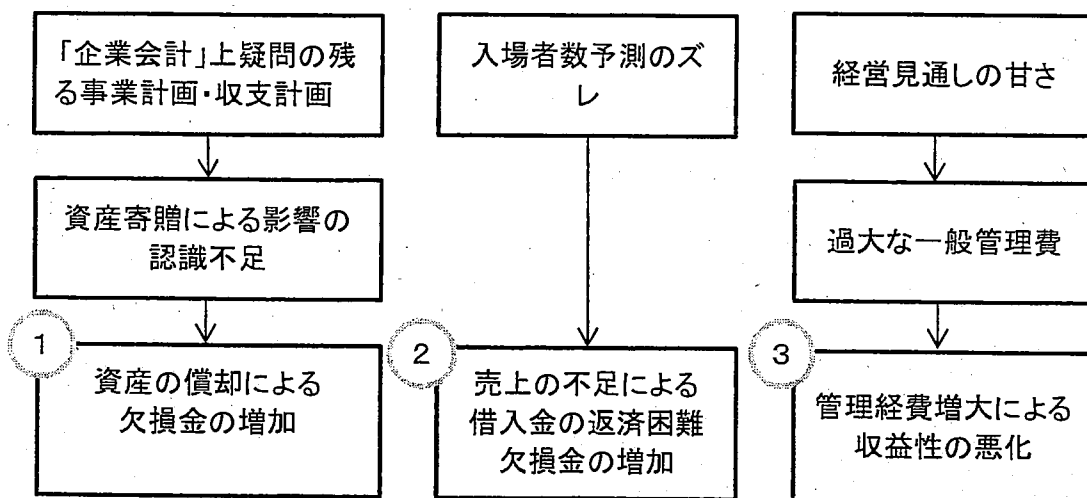
(4) 一般管理費など管理経費の増大

営業当初、数年間は一定の収入を確保し、会員権の獲得もあって、資金繰り上の余裕があった。

これは、借入金の返済が5年据え置かれていたためであるが、将来を見据えた管理経費の支出ができなかった。

ただし、借入金の返済に見合った十分な収入を確保するまでには至っていなかった。

3. 会社経営を圧迫した要因



4. これまでの取り組み

(1) 売上向上のための対策

① コースの改造

- ・ ゴルフ場の魅力向上のため、ショートホール中心のコースをミドルコースに改造（3ホール）するとともに、全ホールでウッド使用を可能とした。

② 利用者の増加

- ・ ゴルフコンペの開催・・・会員企業等による開催など
- ・ 早朝薄暮料金の設定を含む料金の引き下げ

③ ゴルフ人口の増加

- ・ 市教育委員会と連携したゴルフ教室等の開催

④ ゴルフ場のPR

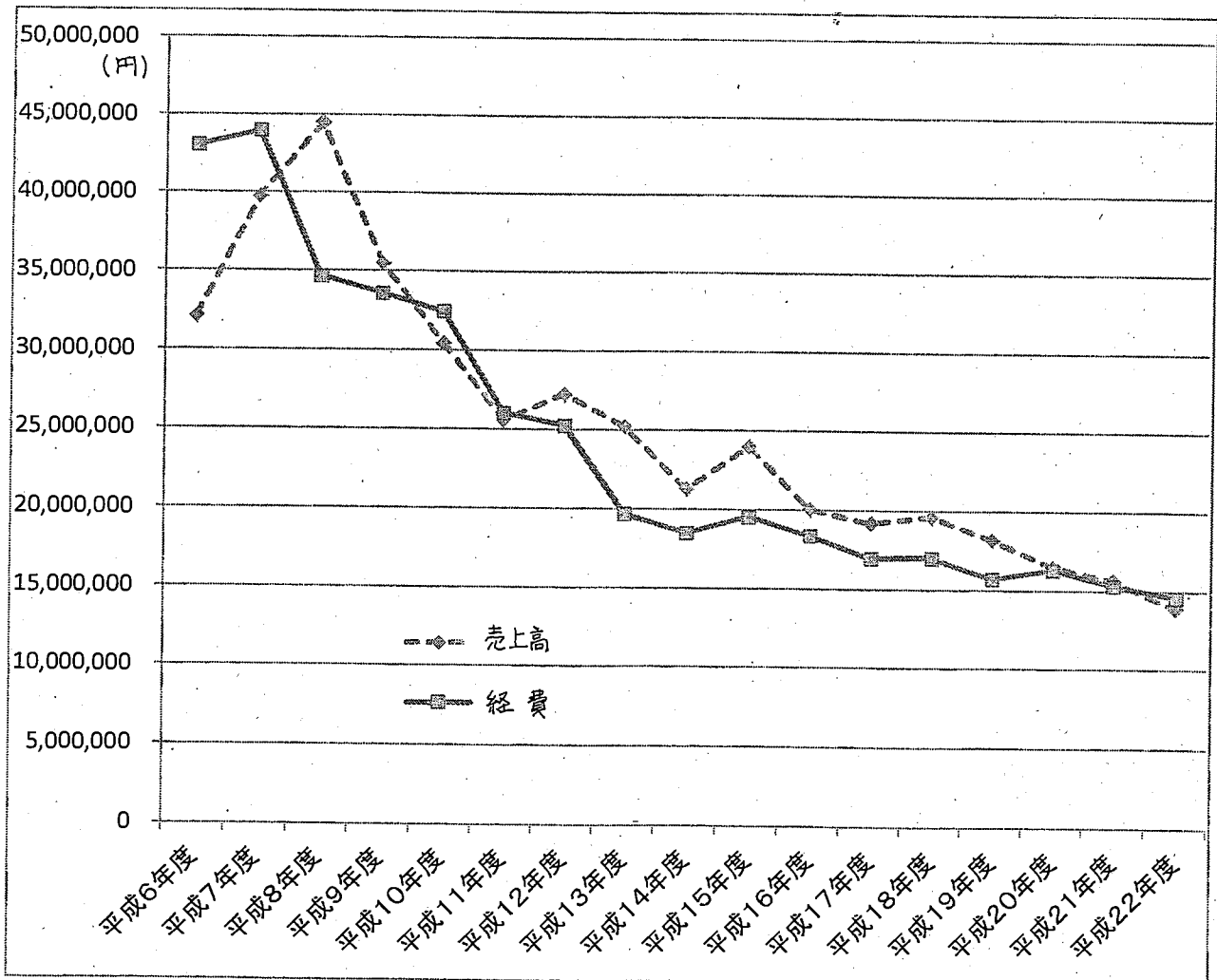
- ・ 新聞広告、FMアップルウェブなどによるPR

(2) 管理経費の削減

- ① 雇用関係はすべて季節雇用とし、人件費の削減を図った。

- ② 外部委託を自営に切り替え、管理費の削減を図った。

オープン時から現在まで（平成6年度～22年度）の売上高、経費の状況



5. 経営改善のポイント

①寄贈した資産の管理責任の明確化

ゴルフ場の管理は、当社が資産（ゴルフ場）の所有者である「弘前市」から指定管理者制度に基づき、管理運営を行っており、管理経費については、売上収入による「利用料金制」を採っている。

弘前市が所有している資産は「ゴルフ場」であることから、「ゴルフ場」として利用できるよう環境を保全する部分については、「弘前市」の負担をお願いしていくものとする。

②利用者増加のための事業計画

当社は、第3セクターとして、ゴルフ場の管理運営を行うために必要な収益性の確保するための営利事業を展開している。

これと併せて、健康増進と地域振興のためのゴルフの普及振興という公共的使命を担っているものである。

今後、公共施設であるゴルフ場を利用し、ゴルフ関連のスポーツの展開に積極的に取り組み、市民の健康増進と地域振興に貢献していくものとする。

【平成23年度事業】

- ・残雪によりオープンが遅れたことや、震災の影響により4、5月の利用者が前年に比べ29%減（367人減）と大幅に落ち込んでいる。震災の影響は今後も多少あると思われるが、市と共催で実施している初心者向けゴルフ教室の開催回数を年1回から2回に増やし、底辺拡大と利用者増に取り組むほか、自主事業を積極的に展開し、6月以降前年に比べ226人増やし、年間では、前年と比べ3%程度の減（141人減）に抑える。なお、予期しない入場者の減少に対応し、コスト引き下げを行い、所定の利益を確保するよう努める。
- ・コース整備に力を入れ、利用環境の改善を図ることで、今後の利用者向上につなげていく。

(入場者予測)

(単位：人)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11.12月	3月	計	
H22	547	726	654	630	569	472	471	272	0	4,341	
H23	270	636	3,294								4,200
比較	△ 277	△ 90	226								△ 141

【新規事業の展開】

新たに、ゴルフ場を利用してスナッグゴルフを導入し、これまで以上に幅広い利用客の獲得を進め、当社の公共的使命を果たすとともに、入場者数の増加による収益性を確保していく。

平成23年度は、講習会を開催するなどスナッグゴルフの普及に努め、平成24年度から事業化し、毎年100人ずつの増加（2年目200人）を見込む。

◎スナッグゴルフの概要

スナッグゴルフは、2001年アメリカで開発されたもので、ゴルフの基礎的なものをすべて持ち合わせており、ルールはわかりやすく、広さの限られた場所でも十分に楽しめるスポーツである。スナッグフラッグと呼ばれるマジックテープ素材の的に、スナッグボールと呼ばれるテニスボールを一回り小さくしたボールを何打でくっつけられるか競うスポーツであり、小さな子ども（5歳くらい）からお年寄まで楽しめるとともに、ゴルフの基本を学ぶことができることから、ゴルフの底辺拡大につながるスポーツとして注目されている。

③管理経費の削減

当社では、これまでも管理経費の削減に努めており、従業員の人件費や施設管理経費を極限まで削減している。

④負債処理

公共的な使命を果たし、ゴルフ場運営を進めるため、関係機関等と協議しながら、負債の処理を進め、債務超過の状態を解消していく。

(1) 【長期借入金】・・・民間都市開発推進機構（NTT債）	2, 199千円
地方銀行	66, 321千円
計	68, 520千円

(処理の考え)

・民間都市開発推進機構

ゴルフ場造成に係る経費であり、旧建設省の指導のもと政府系からの融資である。現状の資金繰りで、返済可能であるため、今後も返済を続けていく。

・地方銀行

現在は、元金、利息ともに支払っていない状態であるが、銀行の好意により維持されている。今後は、借入金を返済していくとともに、債務圧縮に向けた交渉を行っていく。

なお、上記負債の処理は、会社が責任を持って対応する。

(2) 【長期預り金】・・・市民（1口：300千円 740口）	222, 000千円
---------------------------------	------------

(処理の考え)

ゴルフ場造成に充てるため、市民から1口30万円で募ったものであり、オープンから25年後に会社の償還計画に基づき返済することとしている。

返済開始は、平成31年からであるが、それまでの間に最善の手法を協議、検討していく。

6. ゴルフ場運営に係る収支計画（平成23年度）

市の指定管理料は、ゴルフ場の指定管理事業に充当する。

①指定管理事業

（単価：千円）

収入		金額	備考	
項目	指定管理料	5,000		
	ゴルフ場収入	9,001	入場者見込み4,200人	
	合計	14,001		
支出				
項目	運営費	人件費	3,716	
		事務費	3,950	
		計	7,666	
	コース管理費	人件費	3,240	
		経費	3,200	
		計	6,440	
	合計		14,106	
	収支		△ 105	

②自主事業

（単価：千円）

収入		金額	備考
項目	レストラン収入	1,199	
	年会費	1,129	
	コンペ協賛金ほか	2,900	
	合計	5,228	
支出			
項目	レストラン経費	870	
	コンペ開催費	1,226	
	合計	2,096	
収支		3,132	この中から借入金の返済など