

第57期（平成30年度）

経営推進計画書

株式会社滝川振興公社

1. 経営改革の背景と必要性

当社は、市民生活向上に行政の補完的な役割を担って、第三セクターとして昭和38年3月に設立した。以後、滝川市の要請に基づき、行政の側面を支える多種多様な事業に取り組み、まちづくりの役割を果たしてきたが、必ずしも当初に目論んだ業績を挙げられず、経営を圧迫している不採算事業の廃止及び休止、また、資産の処分等経営改善に取り組んできた。

当社は市借入金に依存し、また、累積欠損金は減少しているが債務超過の経営状況に変わりなく、経営健全化は依然として課題である。

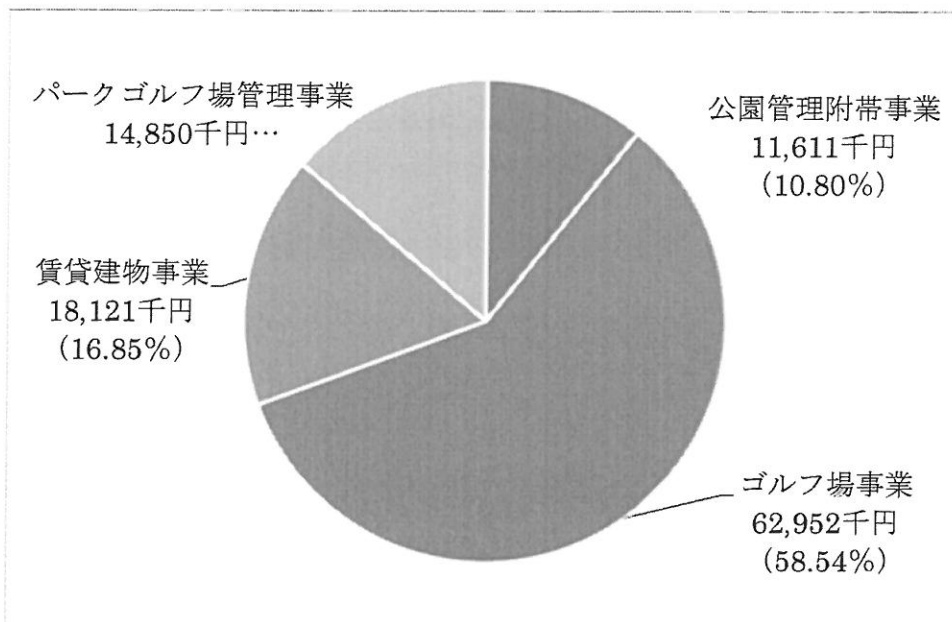
このような状況の中、第47期営業年度(平成20年度)に経営改革計画書を策定し、当時、管理、運営を行っていた12事業のうち経営悪化の要因となっていた不採算事業の廃止、不良資産の売却を行い事業のスリム化を進め、現在は4事業まで圧縮され、全事業において黒字経営となっている。

直近営業年度(第57期、平成30年度)において振興公社事業の売上構成は①ゴルフ場事業(62,952千円、58.54%)、②賃貸建物事業(18,121千円、16.85%)、③パークゴルフ場管理事業(14,850千円、13.81%)、④公園管理附帯事業(11,611千円、10.80%)となっている。

構成比を見てもわかるようにゴルフ場事業が主力事業であるが、平成28年社会生活基本調査に全国のゴルフ人口は8,769千人となっており、そのうち北海道内におけるゴルフ人口は272千人となっている。その5年前にあたる平成23年社会生活基本調査での全国のゴルフ人口は、7,476千人となっており1,293千人増加しているが、そのうち北海道内のゴルフ人口は237千人と35千人増加し、滝川振興公社のゴルフ場利用者数の推移においては、平成23年は21,415人となっているのに対して平成28年は20,837人と578人減少しており、ゴルフ人口の上昇を取り込めていない状況である。また、今後のゴルフ人口の先行きは不透明であるため、経営環境の厳しい状況は今後も続くことが考えられる。

このような中、当社は、株式会社であるため収益性を確保することが使命であり、経営健全化は必須であり、経営課題を先送りすることなく、当社が担うべき事業を明確にするとともに、自立できる経営体質を図るため、経営改革の取り組みが必要である。

ア 第57期(平成30年度)の滝川振興公社の事業別売上額と構成比



2. 振興公社の経営状況

第 47 期（平成 20 年度）に経営改善計画を策定以来、経営改善の取組みを進め、第 56 期（平成 29 年度）時点の損益計算書を比較すると、売上高については 24,042 千円の増加、反対に販売費及び一般管理費は 5,812 千円の削減を行っており、営業損益は 29,854 千円の増加となっており、公社の経営状況は大きく改善している。加えて、借入金についても全体で 183,272 千円減少させ、そのうち市からの短期借入金についても 178,000 千円減少するなど借入金返済も着実に進めている。

また、近年の経営状況については、第 56 期（平成 29 年度）から過去 5 カ年の損益計算書の推移を見ると当期純利益については、毎年黒字となっており、第 52 期（平成 25 年度）と比較して、第 56 期（平成 29 年度）は約 5.69 倍の 32,868 千円となっており収益が向上している。一方で、販売費及び一般管理費については逡減傾向にあるものの、全国的な人手不足により今後は賃金上昇の可能性が高いことに加え、平成 28 年、平成 29 年と 2 年連続で台風被害による災害復旧費も掛かっており、先行きが読めない状況である。このような中でのコスト削減はすでに限界がきており、販売費及び一般管理費が今後も減少していくとは言い切れない状況であり、更なる売上の確保に向けた施策が必要である。ただし、当社の財務状況を見ると、預金等を 36,704 千円保有できており、キャッシュフロー上は安定的に運営できている状況と言える。ただし、主力事業はゴルフ場事業であるため、ゴルフ場の閉鎖期間に人件費、各種経費の支払いのために現金を保有しておく必要があるため全額貸付金返済に充てることは難しい状況である。

ア 滝川振興公社の第 47 期（平成 20 年度）と第 56 期（平成 29 年度）の損益計算書の比較

（単位：千円）

区 分	第 47 期 （平成 20 年度）	第 56 期 （平成 29 年度）	増 減
売上高	96,672	120,714	24,042
販売費・一般管理費	94,230	88,418	▲5,812
営業利益	2,442	32,296	29,854
営業外収入	1,921	829	▲1,092
営業外費用	7,392	51	▲7,341
経常利益	▲3,029	33,074	36,103
特別損失	10,919	0	▲10,919
納税充当金	172	206	34
当期純損益	▲14,119	32,868	46,987
繰越欠損金累計	▲78,919	▲253,961	▲175,042
借入金残高（市貸付金）	788,000	610,000	▲178,000
（長期借入金）	5,272	0	▲5,272
借入金残高合計	793,272	610,000	▲183,272

イ 過去5カ年の損益計算書

(単位:千円)

区 分	第52期	第53期	第54期	第55期	第56期
売上高	95,208	100,237	114,204	113,075	120,714
販売費・一般管理費	86,904	89,979	93,052	96,598	88,418
営業利益	8,304	10,258	21,152	16,477	32,296
営業外収入	815	4,391	798	771	829
営業外費用	587	895	219	363	51
経常利益	8,532	13,754	21,731	16,885	33,074
特別損失	2,553	0	0	0	0
納税充当金	206	206	206	206	206
当期純損益	5,773	13,548	21,525	16,679	32,868
繰越欠損金累計	▲338,581	▲325,033	▲303,508	▲286,829	▲253,961
借入金残高(市貸付金)	649,000	639,000	629,000	620,000	610,000
(長期借入金)	0	0	0	0	0
借入金残高合計	649,000	639,000	629,000	620,000	610,000

ウ 財務状況(第56期末)

○資 産		○負 債	
・減価償却資産残高	253,976千円	・市借入金	610,000千円
・非償却資産	93,444千円	・長期借入金	0千円
・未収入金	1,430千円	・預り金等	8,694千円
・預金等	36,704千円	計	618,694千円
		・純資産合計	△233,140千円
合 計	385,554千円	合 計	385,554千円

3. 事業別収入及び支出に関する将来推計

(1) ゴルフ場事業

当社の主力事業はゴルフ場事業であるが現在、利用者数は減少傾向にある。第47期(平成20年度)から第56期(平成29年度)の間の、ゴルフ場の利用者減少数の合計は-325人となっているほか、同期間において、ゴルフ場の利用者減少数の平均値は-36人。利用者の増加数の最大値は4,665人、最小値は-4,801人となっている。中間値は-359人となっている。

ア 第47期(平成20年度)から第56期(平成29年度)の間のゴルフ場利用者の推移

営 業 年 度	利用者数 (人)	前年との差 (人)	ゴルフ場事業売上 (円)	1人当たり単価 (円)
第47期(平成20年度)	23,303	-	49,637,872	2,130
第48期(平成21年度)	22,219	▲1,084	64,866,108	2,919
第49期(平成22年度)	22,116	▲103	67,624,561	3,058

第50期(平成23年度)	21,415	▲701	64,908,601	3,031
第51期(平成24年度)	21,016	▲399	61,700,729	2,936
第52期(平成25年度)	20,657	▲359	60,146,643	2,912
第53期(平成26年度)	20,973	316	60,417,614	2,881
第54期(平成27年度)	25,638	4,665	75,717,433	2,953
第55期(平成28年度)	20,837	▲4,801	60,282,480	2,893
第56期(平成29年度)	22,978	2,141	68,026,531	2,961
平均値	22,115	▲36	63,332,857	2,867

今回の推計においては、すでに、最終数字が確定している第57期(平成30年度)については、実績値を用いた。また、第58期(令和元年度)の利用者数について、平成31年2月19日開催の取締役会の決議にて決定した目標値で23,100人とし、それ以降は、第47期(平成20年度)から第56期(平成29年度)の減少数の平均値である-36人で推計した。

また、客単価については、第59期(令和2年度)以降の値は、第47期(平成20年度)から第56期(平成29年度)の間の平均値を用いた。

それにより、第58期(令和元年度)から第67期(令和10年度)の平均利用者数は22,691人、平均売上は、65,088,772円となった。

イ 第58期(令和元年度)から第67期(令和10年度)のゴルフ場利用者の予測値

営業年度	利用者数 (人)	前年との差 (人)	ゴルフ場事業売上 (円)	1人当たり単価 (円)
第58期(令和元年度)	23,100	2,874	65,188,200	2,822
第59期(令和2年度)	23,064	▲36	66,124,488	2,867
第60期(令和3年度)	23,028	▲36	66,021,276	2,867
第61期(令和4年度)	22,992	▲36	65,918,064	2,867
第62期(令和5年度)	22,956	▲36	65,814,852	2,867
第63期(令和6年度)	22,920	▲36	65,711,640	2,867
第64期(令和7年度)	22,884	▲36	65,608,428	2,867
第65期(令和8年度)	22,848	▲36	65,505,216	2,867
第66期(令和9年度)	22,812	▲36	65,402,004	2,867
第67期(令和10年度)	22,776	▲36	65,298,792	2,867
平均値	22,691	—	65,088,772	—