

野田市開発協会経営健全化方針

この方針は、「第三セクター等の経営健全化方針の策定について」（平成 30 年 2 月 20 日付け総財公第 26 号。総務省自治財政局公営企業課長通知）に基づき、野田市開発協会の抜本的改革を含む経営健全化のための方針を定めるものである。

1 作成年月日及び作成担当部署

作成年月日 平成 31 年 2 月 18 日

作成担当部署 千葉県野田市自然経済推進部みどりと水のまちづくり課
及び総務部行政管理課

2 第三セクター等の概要

法人名	一般財団法人野田市開発協会
代表者名	理事長 今村 繁（野田市副市長）
所在地	千葉県野田市瀬戸 1111 番地
設立年月日	昭和 36 年 5 月 31 日
資本金	70,000 千円 うち野田市出資額 35,500 千円（出資比率 50.7%）
業務内容	・野田市都市公園の機能管理（受託事業） ・野田市総合公園の運営管理（指定管理事業） ・野田市パブリックゴルフ場（ひばり・けやきコース）の 運営管理

3 経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでの野田市の関与

野田市開発協会（以下「開発協会」という。）は、総合的な開発計画の推進に必要な土地・その他の建設事業を行うこととして、昭和 36 年 5 月 31 日に設立され、当初は工業団地や市営住宅の造成、市から委託による用地買収等を行っていた。現在では、都市公園や児童遊園、緑地などの公共施設や公園に設置した公園施設の管理業務を行っている。野田市パブリックゴルフ場については、野田市スポーツ公園の施設として経営を行っている。

現在の開発協会の経営状況は、国が示している第三セクター等経営健全化方針の策定が必要となる 4 項目のうち、(1) 債務超過法人、(2) 実質的に債務超過である法人、(3) 地方公共団体が多大な財政的リスクを有する法人には該当しないが、平成 24 年、経営状況の悪化が表面化し、25 年に、市独自の計画である、27 年度までの「財団法人野田市開発協会の再建計画」を策定し、健全な経営を目指してきた経緯があり、(4) その他、各地方公共団体において、経常収支など当該法人の経営状況等を勘案し、経営健全化の取組が必要である法人に該当すると判

断したことから、本方針を策定することとした。

これまでの開発協会の経営改善の取組等について、事業区分は昭和 52 年のひばりコースの開場以来、公益事業と収益事業と 2 つの事業に分けていたが、一般財団法人への移行に伴い平成 26 年度からはこの区分がなくなり、1 つの事業として運営している。

事業はこれまでと同様、パブリックゴルフ場の運営を主たる事業とし、そのほか総合公園事業、都市公園事業の運営及び管理を行っている。

29 年度の経営状況については、入場者数 99,753 人、当期収入 10 億 7,177 万 2,104 円、当期支出 9 億 9,862 万 4,912 円で、当期利益は 7,314 万 7,192 円の黒字となり、純資産額も 2 億 4,723 万 5,395 円に増えた。

経営改善の取組状況としては、開発協会が一般財団法人に移行したことにより、開発協会はこれまでと異なり損失補償等の支援を市から受けられなくなったため、今後は赤字とならない体質改善を行い、持続可能な経営状況を確立することで、解散とならないよう事業運営に取り組む必要がある。

このため、常に収支の見通しを検討しつつ、野田市パブリックゴルフ場の評価に見合った適切な料金体系の設定やサービス水準の維持増進、営業の強化が必要であり、入場者の増加や収益の改善が図れる対策を積極的に実施する必要がある。

市の支援策については、経費削減のための施策として、現在、以下の支援を行っている。

- ・借地料の引下げと使用料の免除

借地料分については地権者の協力により、引き続き、借地料基本単価を 30% 減額とし、みどりのふるさと基金分（一人当たり 300 円）は、経営が安定するまで免除している。

- ・建設償還金の猶予

けやきコースの建設償還金は、33 年度まで猶予し、24 年度に執行を停止した公有財産購入費 1 億 2,597 万 8,000 円は、営業職員の雇用、施設整備等の積極的な投資に充てるため、25 年度から 5 年間に分割し支払っており、29 年度で終了した。

また、開発協会においても、独自の経費削減策として、以下の取組を実施している。

- ・職員給与等の削減

職員代表及び組合と合意のもと、平成 27 年 4 月から給与の 9%削減（26 年度 11%減）し、現在も継続している。また、29 年度の賞与については、当初計画では 6 月分を 1.90 か月、12 月分を 1.36 か月としていたが、10 月の台風によるクローズの影響から収支見込みを修正し、12 月分を 1.00 か月（市 2.225 か月）と縮小した。

しかし、決算後に当初計画を上回る当期利益が確保できた場合には、決算賞

与を支給するとし、当期利益が当初計画を約 1,899 万円上回ったことから、0.5475 か月を支給した。

給与については、上記のとおり削減策を講じてきたが、基本的な給与制度の見直しがされていない状況にある。

開発協会職員の給料及び退職手当は、これまで市職員の給料表等を準用し支給しているが、今後は、開発協会独自の給与体系を構築することが急務である。

- ・物件費削減

物件費 8%削減を目標として経費削減に取り組んでいる。

以上、現状において、市の開発協会の経費削減への支援、開発協会独自の経費削減への取組を実施することにより経営の安定化に向けた努力を行っている。

4 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

開発協会が実施している野田市パブリックゴルフ場（ひばり・けやきコース）の経営、野田市都市公園の機能管理（受託事業）、野田市総合公園の運営管理（指定管理事業）については、開発協会の定款の事業目的に沿った事業であり、今後も継続して実施していくこととする。

中でも、野田市パブリックゴルフ場は、都市公園（公的な公園）等の管理事業の中で行われるもので、市民がスポーツに親しむ中核的な施設としての役割も果たしており、完全な民営化は馴染まないことから、今後も、都市公園内の中核的な施設としてのゴルフ場の経営は、民間ではなく、実績のある第三セクターで経営を行うことが最適であると考えます。

また、経営の健全化（採算性）については、以下に掲げる課題がある。

- ・全国的にもゴルフ人口が減少傾向にある中で、経営の安定化にとって一番重要な要素は集客であり、今後の集客数の増加、最低でも現状維持は必須の課題である。現状の経営状況においては、仮に入場者が 10%減少すると、預金がなくなり 32 年度に赤字に転じ、破たんの危機に陥ることも想定されるため、集客に向けた取組をこれまで以上に取り組む必要がある。
- ・開発協会職員の定年退職については、30 年度 2 人、その後、行政改革大綱の計画期間である 36 年度までに 12 人が退職となり、この間における 14 人分の退職手当額（現行支給率）は約 3 億円となる。今後の退職手当の支給に伴い、現在の入場者数を維持したとしても預金が増加するため、33 年度に金融機関から約 1 億円の借入れが必要となり、借入れまでの間、これまで以上の健全な財政運営を行う必要がある。
- ・定年退職による職員数の減少に伴う職員の補充方法については、人件費を増大させないため再雇用による対応を基本に検討する。36 年度までに 14 人が退職することになるが、現在のサービス水準を下げないためにも、職員として培った経験を持つ再雇用を活かすことは必要である。また、再雇用の給与について

は、再雇用職員の士気を下げることのないような水準を維持することが必要である。

なお、職員補充以外の対応として、業務委託についても費用対効果を含め検討する必要がある。

- ・給与体系については、これまでの市職員の給与に準じた体系から、職員代表及び組合と合意のもと、開発協会独自の給与体系を構築するなどの抜本的な見直しが必要である。
- ・現在、市は開発協会に対し財政支援を行っている。財政支援の内容は、開発協会が支払っている建設時の借入れに対する償還金の猶予、みどりのふるさと基金への寄付の免除（一人当たり 300 円）、地権者との協議による借地料の 30% の削減を行っている。今後も安定した経営を維持していくためにも、これらの支援策を当分は継続する必要がある。

ただし、建設償還金については、平成 33 年度末に償還は終了するが、運営費に係る借入金の償還は平成 35 年度に完了することから、今後、運営が上向き、安定化が図られた段階で、これまでの猶予分の分割償還を含め取扱いを検討する。

- ・物件費の 8% の削減は継続しながら、更なる削減が必要である。
- ・具体的な集客対策として、これまで、利用者のリピーターを増やすため、営業活動の強化やポイントカードの高還元率等の P R のほか、ひばりコースではホームページによる予約サイトの開設、けやきコースではオープンコンペやレディースコンペなどを行っているが、各取組に対する費用対効果を検証し、さらに効果を上げる取組を実施する必要がある。また、新たな集客効果のある取組を検討していく必要がある。
- ・利用料金については、入場者数に影響のない範囲で、必要に応じて値上げも検討し、まずは、平成 31 年 10 月の消費税率の引上げへの対応を行う。

現在、平日、休日ともに同額となっているひばりコースの市民の利用料金については、休日の市民利用が 20% から 30% に上昇し、利用料金の高い市外利用者がその分減少している状況がある。協会の経営状況を考えると、休日については、利用料金の高い市外利用者の割合を高めることも必要であり、休日の市民利用料金を引き上げ、市民利用はなるべく平日となるような見直しの検討を行うが、市民ゴルフ場としての役割との整合を図ることも必要である。

また、集客が少なくなる 7 月から 9 月までと 1 月から 2 月までに行っている季節料金の割引についても見直しの検討が必要である。

- ・協会の経営安定化に向けた、多角的な経営として、若者から高齢者まで幅広い年代や家族で楽しむことができるパークゴルフ場の整備を検討する。

以上の課題を整理、検討しながら経営努力を行い、第三セクターでの実施を継続していく。

5 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

経営の安定化に向け、経費削減と更なる利用客の増加を図るため、前項の課題を踏まえ、次の取組を推進するよう指導・監督を行っていく。

- ・経営の安定化にとって一番重要な要素は集客であり、今後の集客数の増加、最低でも現状維持は必須の課題であり、これまで以上の集客に向け取り組む必要がある。
- ・今後、行政改革大綱の計画期間内に退職となる 14 人の対応は、人件費を増大させないため、これまで培った経験を持つ再雇用による対応を基本に検討していく。
- ・現在、市が行っている財政支援の建設時の借入れに対する償還金の猶予、地権者との協議による借地料の 30% の削減、みどりのふるさと基金への寄付（一人当たり 300 円）の免除については、安定した経営を維持していくため継続する。

ただし、建設償還金については、平成 33 年度末に償還は終了するが、運営費に係る借入金の償還は平成 35 年度に完了することから、今後、運営が上向き、安定化が図られた段階で、これまでの猶予分の分割償還を含め取扱いを検討する。

- ・利用料金については、入場者数に影響のない範囲で、必要に応じて値上げも検討し、まずは、平成 31 年 10 月の消費税率の引上げへの対応を行う。

現在、平日、休日ともに同額となっているひばりコースの市民の利用料金については、休日の市民利用が 20% から 30% に上昇し、利用料金の高い市外利用者がその分減少している状況にあることから、休日については、利用料金の高い市外利用者の割合を高めるため、休日の市民利用料金を引き上げ、市民利用はなるべく平日となるような見直しの検討を行うが、市民ゴルフ場としての役割との整合を図ることも必要である。

また、季節料金の割引についても見直しの検討が必要である。

- ・協会の経営安定化に向けた、多角的な経営として、若者から高齢者まで幅広い年代や家族で楽しむことができるパークゴルフ場の整備を検討する。

6 法人の財務状況

貸借対照表から	項目	金額（千円）		
		27 年度	28 年度	29 年度
	資産総額	1,671,304	1,522,946	1,375,434
	（うち現預金）	353,971	335,265	299,152
	（うち売上債権）	16,781	16,750	19,355
	（うち棚卸資産）	3,153	3,984	4,563
	負債総額	1,569,222	1,348,858	1,128,199
	（うち野田市からの借入金）	0	0	0
	純資産額	102,082	174,088	247,235

損益計算書から	項目	金額（千円）		
		27 年度	28 年度	29 年度
	経常収益	1,051,902	1,065,711	1,040,446
	経常費用	962,869	969,596	971,789
	経常損益	89,033	96,115	68,657
	経常外損益	▲68,915	▲24,108	4,490
	当期純損益	20,118	72,007	73,147