

埼玉県指定出資法人あり方検討委員会事前ヒアリング
Bグループ (株)さいたまリバーフロンティア 議事概要

1 開催日時 令和6年10月3日(木) 15時46分～16時20分

2 開催方法 オンライン会議

3 出席者

(1) 委員 伊藤(麻)委員、鎌田委員、藤田委員

(2) 県 ・事務局 行政・デジタル改革課 秋穂主幹、新井主査
・法人所管課 地域整備課 島崎課長、大塚副課長、長谷川主査、島田主事

(3) 法人 (株)さいたまリバーフロンティア 大山代表取締役社長

4 ヒアリング内容

(委員)

ゴルフの事業として広く深く、未来に向けた様々な取組があつていいと思うが、どのように考えているか。純粋な民間事業者ではないため動きづらいところもあると思うが、その辺りの考え方を教えてほしい。

(県法人所管課)

株式会社の形態をとっているものの、県や市町が出資しているため少し堅苦しいところはある。法人自身は、近隣のゴルフ場の動向を踏まえた値段設定を行い、また利用者の声を敏感に聞き取りサービスに反映させるなど、行政とは異なる機動的な取組を行っていると考えている。例えば、今年の夏は酷暑によりグリーン芝が傷んでしまったが、その対応として料金設定に反映させ、お客様へのサービスとしてゴルフボールの提供などを行っている。掴んだ利用者を離さないといった部分については本当に努力をしていると理解している。

未来に向けた取組については、若者向けの料金設定を実施するなど様々な取組を行っている。ただ、県の施策として行うといったことについては、企業局は税金を投入して施策を展開するのではなく、例えば水道用水を市町村に卸す、または団地の造成やゴルフ場の貸し付けにより利益を得るなどして独立採算で事業を行っているため、知事部局とは毛色が異なることを理解してほしい。一方で、他のゴルフ場と連携するといった取組については、今後検討していかなければならないと考えている。

(委員)

県との繋がりが他の組織とは異なるということは理解しているが、その中途半端な立ち位置だからこそ、独立や民間との連携といった斬新な動きができるのではないかと印象を受けた。何が最適かは私の一存では決められないが、県の存在がありがたい反面、遠慮が生じてしまうことがあるかと思う。例えば、将来マスターズで優勝や全米3連覇をするような選手が育つ環境を作るなどの夢を語りたい。ゴルフはお金がかかるスポーツだが、この法人のゴルフ場では親の収入に関係なく一人ひとりの子供たちと向き合い、才能を伸ばす環境を提供していくといった夢があつてもいいと考えており、それができる収益性を得ることができればもう少し斬新な取組があつてもいいのではと思う。ゴルフ場の横にドッグランを設け、ドッグランで犬を遊ばせながら飼い主がゴルフを楽しむといった新しい形態を考えるということもありなのではと思う。経営においては、収益も夢もなければ人が付いてこないと考えており、そのような印象を持ったがいかがか。

(法人)

委員から指摘のあった未来に向けた取組については、ジュニアゴルファーの育成や裾野拡大に向けた様々な取組を行っている。まず、ジュニアの利用拡大を図るため、利用料金を通常価格よりも安く設定している。平日3,500円、休日4,000円とし、さらに夏休みの7月、8月には1,500円とさらに安

い価格を設定して、利用を促進している。ゴルファーの育成といった面では、熊谷市のゴルフ連盟と連携して、テレ玉カップジュニアゴルフ大会に協力し、会場の提供を行っている。この大会には、現在世界で活躍する川島町出身の岩井姉妹も小中学生の頃に参加している。さらに今年は、12月に県のゴルフ練習場連盟と連携してもう1つのジュニアゴルフ大会にも協力しているところである。

直接事業としては、10年以上前から毎年夏休みに親子ゴルフ教室を開催しており、今年は21名の参加があった。

(委員)

今年の7月のような酷暑でも、利用料金が安くなれば利用者は増えるのか。

(法人)

やはり暑いと、特にシニア層の利用者が減ってしまう。シニアは健康維持のためにゴルフをしている方が多いため、酷暑は大きく影響する。

(委員)

小さい子供だけでなく、例えば体育会系の大学生も金銭的に余裕があるわけではないと思うため、例えば草むしりなどの活動を行うことでプレイフィーを割引するなど、様々な活動を通じて若者の応援団であることをアピールして多くの人に繋げていく。アピールを上手く行うことで、あのゴルフ場はこのような取組を行っているといった評判が大学の連盟などに広がればいいという印象を受けた。

(委員)

コース管理業務について、上里ゴルフ場と吉見ゴルフ場が委託への切り換えが終わり、大麻生ゴルフ場が直営となっている。上里ゴルフ場と吉見ゴルフ場はいつごろ委託に切り換えたのか。また、大麻生ゴルフ場は今後委託への切り替えも検討するとのことだが、実施目標はいつごろになるか。

(法人)

上里ゴルフ場は平成29年度から、吉見ゴルフ場は令和3年度から委託を行っている。この他に食堂の運営も委託しているが、時期が異なり、上里ゴルフ場の食堂は平成22年度から、吉見ゴルフ場の食堂は令和2年度からとなっている。

大麻生ゴルフ場の今後の見込みについては、コース管理業務は再来年度から委託にせざるを得ないと考えている。職員の定年退職等に伴い体制が維持できなくなってきており、アウトソーシングを進めて、運営体制の確保とともにコスト削減も図りたいと考えている。

(委員)

全てを自主運営とすれば職員にノウハウが蓄積されるが、委託では委託先の事業者ノウハウが溜まっていく。委託を行う場合であっても、管理者や責任者が委託先と頻りにコミュニケーションをとることにより状況を把握し、自主運営と同様の管理運営ができるようにするなど、ノウハウは継続して維持できるとのことであった。自主運営と委託の双方にメリットとデメリットがあるが、実際のところはどうか。

(法人)

委託によるノウハウの蓄積について、特にコース管理は利用者がゴルフ場を選ぶ際の一番のポイントとなるため、コース管理は重要な点と考えている。平常時のコース管理はもちろん、災害が発生した場合にコースをいかに早く復旧させることができるかが、当社が管理するゴルフ場特有の大きな課題となっている。実際に、吉見ゴルフ場では令和元年度の台風19号によりコースでの大きな冠水被害が発生し、令和元年度以外でもたびたび冠水被害が発生している。こうした過去の経験から、当社は復旧作業の知見を有する唯一の事業者であり、重機などの必要な資機材や作業工程などの復旧計画を迅速に作成し、他の事業者よりも早期に営業を再開することが可能であると考えている。例えば9月に冠水被害が発生した場合、土砂、瓦礫、流木などの流入物をいかに早くコースから撤去できるかが大きなポイントとなるが、コース内で流入物が溜まりやすい場所を熟知していることから、プレイに支障のない場所に効率的に流入物を運搬する計画も迅速に立てることができる。被害からの復旧が遅れば復旧コストが増大する上、特に台風シーズンである秋はゴルフ場にとって一番のかき入れ時で

あることから、経営上のリスク管理の観点からも早期復旧が極めて重要である。こうしたノウハウを有していることが当社の強みであると考えている。

(委員)

事業主体の代替性について、他の事業体による運営は難しいとのことであった。その理由として3つあるとのことだが、河川法による制約は撤廃されたものの、パブリック制とすること、利用料金をできるだけ低額とすることといった2つの条件が残っている。他の事業体による運営とした場合、この条件を守ることができず、また県がこの条件を遵守させることもできないとのことだが、条件をつけることが難しいということか。

(法人所管課)

仮に条件をつけたとしても、実際には事業者が料金設定を行い、我々が日々それを確認することはできなくなると考えている。

(委員)

パブリック制とすること、また利用料金をできるだけ低額とすることといった条件があるとのことだが、現在のゴルフ場は法人設立当時とは異なり、誰でも利用しやすい状況にあると思っている。メンバーの紹介がないとプレイできないメンバー制のゴルフ場は、今はほぼ限られているように思うが、これまでの経緯の中でその辺りをどのように確認して考えてきたか。平成16年、17年頃に一度検討したとのことだが、その後どのように確認してきたか教えてほしい。

(法人所管課)

パブリック制といった条件が最初からあるため、初めての人や誰かの紹介を通じてでないでプレイできない、そういったところは全くないと思っている。委員指摘の検討はその後行っていない。

(委員)

利益剰余金は河川や公園の管理に還元するため配当はしないとのことだが、配当をしてはいけないわけではないという理解でよいか。また、実際に河川や公園の管理に対して、どのぐらいの金額が還元されているか教えてほしい。

(法人所管課)

配当してはいけないわけではないという点についてはそのとおりである。これまで配当は行わず、内部留保金として積み上げてきている。ただ、何百億円と膨れ上がった内部留保金があるわけではなく、吉見ゴルフ場は何年かおきに冠水被害が発生しており、また昨年まではコロナによる休業が50日以上に及ぶといったことも余儀なくされているところがある。河川のどの部分に何をやったということまでは整理はできていない。

(委員)

洪水等のリスクにより営業ができないことや、また余計な経費がかかるということについて、保険では賄えないということか。

(法人所管課)

これまでの経験では、ヘドロの関係など微細な金額であれば法人による復旧をお願いしており、大きな冠水被害であれば、県企業局で費用を工面しているという状況である。

(委員)

法人に大きな負担をさせないような形でこれまで運営をしてきたということか。

(法人所管課)

そのとおりである。

(委員)

かつてはゴルフ場というと敷居が高く会員でないとなかなかプレイができないといったところがあ

り、その中のパブリックなゴルフ場は非常に価値があったと思う。しかし徐々に敷居が下がる中で存在意義も問われてくる。近年では気候変動により特に夏季のプレイが厳しくなり、集中豪雨などの災害リスクも増加している。将来のゴルフ人口がどうなるかは分からないが、様々な環境が変化する中で、長期的な経営についてどのように考えているか教えてほしい。

また、ゴルフをする人だけに限らず、パブリックに開放する方法はないか。株式会社の形式とはいえ、県や地元の市町が出資する公共性のある施設の対象者が、ゴルフをする人のみになっているところが気になる。今後の夏季の経営は大丈夫かという点とも関連し、また土地利用にどれだけの余裕があるかにもよるが、もう少し多角化を考えてもいいのではと思う。ゴルフをする人以外も楽しめて集客が見込める施設を考えられないか。あるいは、地元の方や県民に対する開放日のようなイベントなどを実施できないか。出資主体が行政のため、もう少し公共性を持たせるような取組を考えられないのかと感じている。

（法人）

環境変化に対応した経営について、確かに当社での利用者層の中心は団塊の世代となっており、高齢化が進む中で今後も集客を維持することができるかが大きな課題となっている。シニアは山岳コースや丘陵コース、あるいは交通アクセスに時間がかかるゴルフ場を避ける傾向にあるが、当社のゴルフ場は3つとも住宅地から近くアクセスがしやすいということ、また河川敷のため、コースが平坦であり体への負担が少ないといったメリットがあり、シニアでも十分楽しめるコースになっている。こうした優位性を生かして、シニアのニーズに沿った対策を進めており、例えば乗用カートのフェアウェイへの乗り入れ拡充や、ティーの位置をレディースティーよりも前に設けるといった取組を行っている。このようにニーズやトレンドに沿って各種サービスを進めることで、シニア層の拡大に努めていきたいと考えている。気候変動の関係については、夏場のキャンセル増加が課題となっているため、早朝の涼しい時間にコースを開放する早朝ハーフの取組を今年から試験的に始めている。今後も、夏の暑いときには早朝の利用枠を広げていきたいと考えている。

ゴルフの利用者以外にもゴルフ場を開放することについて、これまで当社ではゴルフ以外で県民や住民に開放してきた実績はないが、今後検討していきたい。多角化については、当社の事業はゴルフが中心であるため、今のところ目指す方向ではないと考えている。

（委員）

将来の経営を考える中で、多角化についても1つのオプションとして留意してほしい。