

円は広島県からの補助金で賄われており、毎年度20,000千円の債務免除をしていることと変わりがなく、県民の大事な税金の使い方としては、到底納得し難いものである。

例えば、定額補助金を0（ゼロ）とし、年償還額を70,000千円とすれば、広島エアポートビレッジ開発株式会社のキャッシュフローは現状のままで、毎年補助金20,000千円を節減することができるとともに、平成17年度末貸付金残高25億5,000万円全額をも回収することができることに注目すべきである。

3 広島エアポートビレッジ開発株式会社の経営上の諸問題

(1) 今後広島エアポートビレッジ開発株式会社が直面する重要な経営上の諸問題

① フォレストヒルズガーデンの指定管理者制度の導入

指定管理者制度の導入の意味するところは、自治体か関連団体に限られていた「公」の施設の運営が民間に開放されたということであり、制度導入の目的は住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ることである。

フォレストヒルズガーデンにおいても平成17年7月に広島県から指定管理者募集要項が提示され、競争原理が導入されることとなった。

平成14年度以降ガーデン部門における「償却を除く経常利益」は、平成14年度53,202千円、平成15年度33,071千円、平成16年度44,996千円と広島エアポートビレッジ開発株式会社のキャッシュフローに大きく寄与している黒字部門であった。

なお、平成17年12月において広島エアポートビレッジ開発・広島エアポートホテル共同企業体が、平成18年4月1日から平成21年3月31日までの指定期間における指定管理者として選定された。

ただし、平成18年度以降のフォレストヒルズガーデン部門の収支見直しについては、根拠資料の提示がないため保守的な観点から収支0と考えざるを得ない。

② フォレストヒルズゴルフ&リゾートの預託金償還問題

広島エアポートビレッジ開発株式会社には平成17年3月31日現在33億円の預託金があるが、これは個人賛助会員、法人賛助会員共に1口1,200万円（最終募集口数300口）であり入会后10年間据置き、

10年経過した後会員からの申し出があれば全額返還するものである。

この会員募集は平成9年3月31日より開始されており、平成19年3月31日より預託金の償還請求権を有する会員が現れることになる。

今後の年度毎の預託金の償還請求権の発生金額は次のとおりである。

平成18年度	1億6,800万円
平成19年度	25億9,200万円
平成20年度	2億5,200万円
平成21年度	1億3,200万円

上記の預託金の償還請求権が、期日到来時に何口実行されるかは現状不明であるが、広島エアポートビレッジ開発株式会社の経営上大きな資金流出が発生する懸念もあることとなり、県の財政負担が生じる可能性を考えると重大な問題と思われる。

(2) 上記(1)の広島エアポートビレッジ開発株式会社のキャッシュフロー上経営に与える影響の試算

指定管理者制度の導入に関しては、収支0を前提として平成18年度以降のキャッシュフローを予測するのが保守的な観点から合理性があると思われる。

預託金の償還問題については賛助会員に対し償還請求権の行使を留保して頂くようお願いするほか無く、現状においては広島エアポートビレッジ開発株式会社も今後お願いするという状況であり、年度毎の償還請求権の行使見込額を適確に推定するのは不可能である。

なお、会員の構成内容を検討すると法人会員が70%強を占めており、その内広島エアポートビレッジ開発株式会社の株主は会員全体の10%以上を構成している。

従って、賛助会員が広島エアポートビレッジ開発株式会社の経営改善に協力し、預託金償還請求権の行使を見送る可能性も否定出来ないのが実情である。

以上のような状況から想定としてケース毎の平成18年度以降のキャッシュフローを予測するものとする。

この予測に当たっては、預託金償還請求権の行使割合について、比較的現実的と思われる10%と30%の2つのケースを想定している。

しかしながら、実際の預託金償還請求権の行使割合が30%以下になるということは、何ら保証されている訳でもなく具体的な根拠はない。

なお、以下の予測キャッシュフローは本報告書における指摘事項と矛盾する点はあるものの次のような前提に基づいて作成している。

- ① 本郷町から3,500万円、広島県から2,000万円の補助金が各々収受されると仮定している。
- ② 広島県からの長期借入金は、每期9,000万円ずつ償還を継続すると仮定している。
- ③ フォレストヒルズガーデンについて、上記(1)①で述べた理由により広島エアポートビレッジ開発株式会社が指定管理者になっても収支0で推移することを前提にしている。
- ④ 広島エアポートビレッジ開発株式会社は平成21年度まで設備投資を必要としないことを前提にしている。

(ケース1) 預託金償還請求権が権利発生日に10%行使された場合

区 分	第16期 平成17年度 金額(百万円)	第17期 平成18年度 金額(百万円)	第18期 平成19年度 金額(百万円)	第19期 平成20年度 金額(百万円)	第20期 平成21年度 金額(百万円)
I 営業活動による C/F					
税引前当期純損失	-190	-230	-230	-190	-160
減価償却費	243	240	240	200	170
繰延資産償却	4	4	4	—	—
補助金収入	-55	-55	-55	-55	-55
預託金の減少額	-	-16	-259	-25	-13
立替金の増減額	22	22	7	4	4
小計	24	-35	-293	-66	-54
補助金の収入	55	55	55	55	55
法人税等の支払額	-1	-1	-1	-1	-1
営業活動による C/F	78	19	-239	-12	0
II 投資活動による C/F					
有形固定資産の取得による支出	-1	0	0	0	0
投資活動による C/F	-1	0	0	0	0
III 財務活動による C/F					
長期借入金の返済による支出	-90	-90	-90	-90	-90
財務活動による C/F	-90	-90	-90	-90	-90
IV 現金及び現金同等物に係る換算差額	-	-	-	-	-
V 現金及び現金同等物の増加額(又は減少額)	-13	-71	-329	-102	-90
VI 現金及び現金同等物の期首残高	434	421	350	21	-81
VII 現金及び現金同等物の期末残高	421	350	21	-81	-171

このケースにおいては平成19年度には現金及び現金同等物は2,100万円となり、広島エアポートビレッジ開発株式会社を存続させるためには平成21年度までに4～5億円強の資金が不足することになる。

但し、県からの長期借入金に対する年9,000万円の償還を保留すれば、県からの補助金(年間2,000万円)以外の財政支援を受けなくても会社として存続することは可能である。

(ケース２) 預託金償還請求権が権利発生日に 30%行使された場合

区 分	第 1 6 期 平成 1 7 年度 金額(百万円)	第 1 7 期 平成 1 8 年度 金額(百万円)	第 1 8 期 平成 1 9 年度 金額(百万円)	第 1 9 期 平成 2 0 年度 金額(百万円)	第 2 0 期 平成 2 1 年度 金額(百万円)
I 営業活動による C/F					
税引前当期純損失	-190	-230	-230	-190	-160
減価償却費	243	240	240	200	170
繰延資産償却	4	4	4	—	—
補助金収入	-55	-55	-55	-55	-55
預託金の減少額	-	-50	-777	-75	-39
立替金の増減額	22	22	7	4	4
小計	24	-69	-811	-116	-80
補助金の収入	55	55	55	55	55
法人税等の支払額	-1	-1	-1	-1	-1
営業活動による C/F	78	-15	-757	-62	-26
II 投資活動による C/F					
有形固定資産の取得による支出	-1	0	0	0	0
投資活動による C/F	-1	0	0	0	0
III 財務活動による C/F					
長期借入金の返済による支出	-90	-90	-90	-90	-90
財務活動による C/F	-90	-90	-90	-90	-90
IV 現金及び現金同等物に係る換算差額	-	-	-	-	-
V 現金及び現金同等物の増加額（又は減少額）	-13	-105	-847	-152	-116
VI 現金及び現金同等物の期首残高	434	421	316	-531	-683
VII 現金及び現金同等物の期末残高	421	316	-531	-683	-799

このケースにおいても平成 1 9 年度には現金及び現金同等物はマイナス 5 億 3,100 万円となり、広島エアポートビレッジ開発株式会社を存続させるためには平成 2 1 年度までに 10 億円強が不足することとなる。

上述の如く、預託金償還請求権の行使割合が 10%と 30%の場合において、広島エアポートビレッジ開発株式会社の経営は重大な影響を受けることになり、又県に多額の財政負担が生ずる可能性も否定できない。

加えて将来権利発生日において預託金償還請求権の行使割合が 30%超となり、より困難な状況に陥る可能性が無いとは断定できないのが実情である。

このような厳しい局面が、平成 1 8 年度以降に生ずることが濃厚な中で、広島エアポートビレッジ開発株式会社としては平成 1 7 年 6 月に取締役会提出資料として、「当面の経営健全化方策」が作成されているが、その骨子は以下のとおりである。

・ ゴルフ部門

積極的な集客・売上増対策、経費節減対策（年間 20,451 千円）を行い、平成 2 0 年代中頃の単年度黒字の確保を目指す。

会員継続対策の検討・実施、内部留保資金の充実（県借入金の償還方法の見直しによる資金の確保）に努め、預託金返還請求に備える。

- ・ ホテル、ガーデン部門
(株)広島エアポートホテルに対する委託料の更なる引下げ
指定管理者制度への円滑な対応
- ・ 管理部門
人件費、消耗品費等の節減
補助金の継続

これらの対策を社を挙げて着実に実施することにより、平成20年代中頃の損益収支の黒字化を目指すとしているが、ゴルフ部門、ホテル部門ともに業績は下落傾向にあり、ある程度経費削減しても計画を達成することは相当困難である。

以上のように平成18年度以降に広島エアポートビレッジ開発株式会社の経営上かなり重大な危機に直面しているにも関わらず、広島エアポートビレッジ開発株式会社の経営陣には危機意識が不足しているものと思われ、県の財政支援頼みという姿勢も感じられ「当面の経営健全化方策」にも具体性が乏しく実行可能性にも疑問が残る。

広島県が抜本的な歳出削減なしに財政危機から脱出するのが困難ともいえる状態のもとで、広島エアポートビレッジ開発株式会社に対する県の資金注入は結果的には住民の負担となることを考えると、中長期的な観点で確実に予想される資金不足に対する方策について、具体的な対策案が準備されていることが望ましい。

(3) 平成16年度までの経営実績に対する意見

① 広島県の広島エアポートビレッジ開発株式会社に対する財政援助額

広島エアポートビレッジ開発株式会社は平成16年度で第15期目となるが創立以降の県の財政負担額は、概ね以下のような状況である。

出資額	24億5千万円
無利息貸付金残高（平成17年3月31日現在）	25億5千万円
補助金	年間約2,000万円
無利息貸付による実質的利息減免額	年間約4,000万～5,000万円

② 意 見

上記の如く、広島県は広島エアポートビレッジ開発株式会社に対し50億円を優に超す資金を財政援助しているが、基本的に経営改善策の実施に伴い追加的な公的支援が求められる場合にあっては、経営責任を明確化した上で、役職員の数及び給与の見直し、組織機構のスリム化等、抜本的改革が行なわれることを前提にその適否を検討するとともに、公的支援の手法、内容等については、地方公共団体の財政運営に与える影響を充分考慮した上で、必要最小限のものにすべきこととされている。(平成15年12月12日総務省 第三セクターに関する指針の改定より)

このような視点において、経営改善計画が策定された平成11年度以降の県の財政援助の状況を検討してみると、平成11年度以降平成16年度に到るまで6期間の県からの補助金の合計額1億427万円は財政援助の必要性は強くは感じられない。

具体的には、広島県からの補助金の収入がなかった場合の予想キャッシュフローは以下の様になり、営業活動によるキャッシュフローは384,252千円となり、平成16年度期末における現金及び現金同等物は、平成11年度期首における484,734千円から154,382千円減少した330,354千円となるが、経営に重要な影響を及ぼすような深刻な事態にはならないと思われる。

従って、平成11年度以降広島エアポートビレッジ開発株式会社は広島県からの補助金がなくても、設備投資を実施し長期借入金を90,000千円ずつ返済することが可能であったという見方もすることができ、広島県からの補助金は必要不可欠なものではなかったと思われる。

区 分	第10期 平成11年度 金額(千円)	第11期 平成12年度 金額(千円)	第12期 平成13年度 金額(千円)	第13期 平成14年度 金額(千円)	第14期 平成15年度 金額(千円)	第15期 平成16年度 金額(千円)	6期分 累計額
I 営業活動による C/F							
税引前当期純損失	-535,846	-305,344	-347,165	-245,071	-203,570	-217,682	
減価償却費	310,126	296,957	293,840	264,120	254,381	245,180	
繰延資産償却	77,958	77,958	77,958	22,092	4,093	4,093	
建設仮勘定からの費用化額	-	-	-	2,992	-	-	
退職給付引当金の増加額	4,698	981	2,115	2,269	1,257	1,201	
賞与引当金の増減額	-1,852	-180	-4,680	-	-	-	
受取利息及び受取配当金	-482	-726	-362	-23	-20	-21	
支払利息	43,373	0	-	-	-	-	
補助金収入	-22,250	-50,000	-44,390	-42,080	-40,000	-36,557	
固定資産除却損	65	-	-	-	-	231	
預託金の増加額	120,000	84,000	0	0	36,000	12,000	
売上債権の増減額	-2,218	-246	-1,280	-12,251	1,263	-22,395	
たな卸資産の増減額	-234	-943	-285	938	-246	594	
仕入債務の増減額	667	-295	816	5,248	1,023	25,840	
未払法人税等外形標準分	-	-	-	-	-	11,400	
未払消費税等増減額	6,680	-1,176	-5,493	3,805	-991	-963	
未払金増減額	-9,413	-9,858	16,104	-19,537	-8,599	-1,526	
預りゴルフ場利用税増減額	1,603	-491	91	-613	-319	-313	
前受金増減額	0	0	4,553	-4,253	-100	0	
その他負債増減額	-3,463	1,508	5,791	-12,036	-2,505	-1,405	
立替金の増減額	-	-35	35	27,739	27,739	27,738	
輸入に係る仮払消費税等	-	-	-	-7,067	-	-	
その他資産増減額	38,802	1,722	615	461	356	-355	
小計	28,214	93,832	-1,737	-13,267	69,762	47,060	
利息及び配当金の受取額	482	726	362	23	20	21	
利息の支払額	-43,373	0	0	0	0	0	
補助金の収入	22,250	50,000	44,390	42,080	40,000	36,557	
未収金の増加額	-4,063	13,510	-14,059	-22,972	-89	1,523	
法人税等の支払額	-950	-1,210	-1,210	-1,210	-1,210	-1,210	
営業活動による C/F	2,560	156,858	27,746	4,654	108,483	83,951	384,252
II 投資活動による C/F							
有形固定資産の取得による支出	-	-5,434	-130,960	-39,847	-2,615	-185	
ソフトウェアの取得による支出	-302	-	-	-	-	-700	
敷金支払い支出	-	-	-	-	-16	-	
その他投資等の取得による支出	-6	-20	-	-30	-	-	
その他投資等の減少による収入	6,741	-	12	8	-	-	
投資活動による C/F	6,433	-5,454	-130,948	-39,869	-2,631	-885	-173,354
III 財務活動による C/F							
長期借入金の返済による支出	-2,615,280	-90,000	-90,000	-90,000	-90,000	-90,000	
株式の発行による収入	2,700,000	-	-	-	-	-	
財務活動による C/F	84,720	-90,000	-90,000	-90,000	-90,000	-90,000	-365,280
IV 現金及び現金同等物に係る換算差額	-	-	-	-	-	-	
V 現金及び現金同等物の増加額 (又は減少額)	93,713	61,404	-193,202	-125,215	15,854	-6,934	-154,382
VI 現金及び現金同等物の期首残高	484,734	578,447	639,851	446,649	321,434	337,288	
VII 現金及び現金同等物の期末残高	578,447	639,851	446,649	321,434	337,288	330,354	

また、役職員の数、給与の見直しの面において検討してみると以下のようになる。

区 分	常勤役員数			非常勤役員数				常勤職員数		
	県職員	その他	計	県職員	元県職員	その他	計	県職員	その他	計
平成 11 年度	0	2	2	1	1	8	10	3	16	19
平成 12 年度	0	2	2	1	2	9	12	1	12	13
平成 13 年度	0	1	1	1	2	8	11	2	12	14
平成 14 年度	1	1	2	0	3	9	12	1	13	14
平成 15 年度	1	1	2	1	2	9	12	1	15	16
平成 16 年度	1	1	2	1	2	9	12	1	14	15

上表の如く役職員の数の面においては、平成 16 年 6 月 15 日現在の役職員数 29 名のうち 5 名が行政側の人間であり、その構成比は高く行政主導となっている。また、給与水準においては県から派遣された常勤役職員 2 名の給与ベースは県の給与体系に基づいており、多額の累積赤字を抱えた企業としては高額であり、賞与についても同様である（なお、非常勤役員 12 名については無報酬である）。

平成 17 年度までは、県の「公の施設」であるフォレストヒルズガーデンの管理を受託するための要件のひとつとして、主要役員および主要職員各 1 名を県の職員から派遣する必要があるとされていた。（地方自治法施行規則第 17 条）

しかしながら、指定管理者制度がフォレストヒルズガーデンにも導入される平成 18 年度以降においては、そのような制約がなくなることになる。

従って、平成 18 年度以降は人件費削減の見地から、県職員は常勤職員 1 名ないしそれに加えて非常勤役員 1 名の計 1～2 名で良いとも思われ、行政側への適時な報告と行政側の監視が、適切に行なわれていることこそが必要になるであろう。

公共サービスに民間の経営手法を取り入れて効率的な経営を図るという、第三セクターの本来の趣旨にかなった経営をより押し進めるべきである。

（４）今後の広島エアポートビレッジ開発株式会社の経営と県取組の方向性について

今後の広島エアポートビレッジ開発株式会社の経営については、上記（１）で指摘の通りフォレストヒルズガーデンの指定管理者制度導入の問題とフォレストヒルズゴルフ＆リゾートの預託金償還問題があり、平成

18年度以降の広島エアポートビレッジ開発株式会社の経営は厳しいものとならざるを得ない。

このような状況下において、上記（２）で述べたように広島エアポートビレッジ開発株式会社の「当面の経営健全化方策」は広島エアポートビレッジ開発株式会社の経営陣には危機意識が乏しく、具体性がなく実行可能性にも疑問が多い。

平成18年度以降の広島エアポートビレッジ開発株式会社の経営は累積赤字の増加や改善の見込みの薄い債務の累積等がある程度予想されるため、同年度以降は県の財政援助の必要性も生ずる可能性があり、県としては広島エアポートビレッジ開発株式会社の事業が地域振興等の公共、公益的使命を果たしているかといった行政上の判断を加味した上で、事業存続の必要性や事業手法の見直し、出資比率等の関与のあり方などについて抜本的に検討することが必要な状況にあると思われる。

このような状況下において、県の地域振興部管理総室地域調整室は「今後も、広島エアポートビレッジ開発株式会社に対する人的・財政的支援については、広島エアポートビレッジ開発株式会社が行なう事業の必要性や経営状況等を勘案しながら検討していきたいと考えている。」という抽象的でありかつ切迫感が薄いとも受けとられかねない姿勢である。そのような姿勢自体が抜本的な歳出削減なしに財政危機から脱出するのが困難な広島県の現状のもとでは問題視すべきものと考ええる。

なお、平成15年12月12日付総務省自治財政局長の各都道府県知事等に対する通知「第三セクターに関する指針の改定について」に従えば、以下のいずれかの意思決定を行なう必要が生ずることとなる。

- ① 県の財政運営に与える影響を充分考慮して、必要最低限の追加的な公的支援をすれば抜本的改革（合併、事業の一部譲渡等を含む。）により経営の改善が可能であり、事業を存続させるべきであるか否かの判断をする。
- ② 経営の改善が極めて困難と判断されるものの、何らかの形で事業を存続させる必要があると判断されれば、会社更生法（昭和27年法律第172号）、民事再生法（平成11年法律第225号）、特定債務等の調整の促進のための特定調停に関する法律（平成11年法律第158号）等の法的整理を検討する。

③ 事業を廃止し会社を清算する。

上記の通知を参考にして広島エアポートビレッジ開発株式会社の中期的な経営改善を展望してみると、フォレストヒルズゴルフ&リゾートの預託金償還請求権の行使割合と経費削減の実行度合いが鍵を握っていると思われる。

前述のように今後キャッシュフロー的には相当厳しい局面も予想され、県もある程度の財政援助が必要になろうが、状況に応じて組織再編成（合併、会社分割、営業譲渡など）など大胆なリストラ策を講ずることも視野にいれ、預託金の償還請求権の行使を可能な限り延期し、経費節減に努めれば継続的に公共的、公益的使命を果たすことも可能であるといえると思われる。

その際には、近畿の自治体が外郭団体の運営に相次いで数値目標を導入し、事業の成果や合理化の目標を具体的数値で示し効率の良い運営を目指していることも参考になるものとする。

たとえば、広島エアポートビレッジ開発株式会社に退職派遣する職員を県内部で公募し目標達成の場合は給与に反映させる等経営感覚を持った人材を育成するか、それが無理なら広島エアポートビレッジ開発株式会社の役員を公募で民間から採用するなど、なんとか黒字になって県から自立してもらいたいものと切に願う。