

ゴルフ会員権の政治経済学

はじめに

1. 含み益経営の温床地としてのゴルフ場・リゾート経営
2. ゴルフ会員権の値下がりと含み損の発生
3. 会計基準の変更とゴルフ会員権の扱い
4. ゴルフ会員権の含み損発生と不良債権問題化
5. ゴルフ会員権にあらわれた日本的経営の歪み
6. ゴルフ場造成にかかる資金調達と地域開発のあり方から見た問題点
7. ゴルフ場問題とゼネコンの経営危機との関連
8. リゾート開発のあり方と環境問題
9. ゴルフ場開発と利権、政治と利権のかかわり

おわりに

ゴルフ会員権の政治経済学

はじめに

ゴルフ会員権は、ゴルフ場利用に伴う受益をあらわす権利である。しかし、ゴルフ会員権に伴う問題をよくみると、今日の日本社会における経済社会の歪みが様々なかたちで投影している。それは、単に個人のレクリエーション手段や、個人の利殖手段なり資産形成手段という域にとどまっていない。つまり、ゴルフ会員権に伴う問題は、ゴルフ場に関連するその他の問題も視野に入れると、経済社会に深く食い込んだ構造的な広がりを持った問題となっている。このことは、次の図表や以下の説明において示すとおりである。

図表 ゴルフ会員権問題の持つ諸相

番号	節のタイトル・見出し	より一般化したかたちの問題
2	ゴルフ会員権の値下がりと含み損の発生 ゴルフ会員権の値下がりと含み損の発生	景気後退と資産価格の下落
3	会計基準の変更とゴルフ会員権の扱い 会計基準の変更と企業経営	会計学、経営と会計
4	ゴルフ会員権の含み損発生と不良債権問題化 ゴルフ会員権の含み損の発生	不良債権処理と経済学
5	ゴルフ会員権にあらわれた日本的経営の歪み ゴルフ接待など企業慣習としての接待の問題	ゴルフ接待にあらわれた日本的経営の歪み
6	ゴルフ場造成にかかる資金調達と地域開発のあり方から見た問題点 ゴルフ場開発と採算問題	ゴルフ場造成の資金調達と地域開発のあり方
7	ゴルフ場問題とゼネコンの経営危機との関連 ゼネコンの経営危機問題	個別的な産業・企業論
8	リゾート開発のあり方と環境問題 リゾート開発のあり方と環境問題	地域開発と環境問題
9	ゴルフ場開発と利権、政治と利権のかかわり ゴルフ場開発と利権	政治と利権のかかわり

筆者作成

1. 含み益経営の温床地としてのゴルフ場・リゾート経営

ゴルフ会員権に伴う問題を広くとらえ、ホテル、スキー場などリゾート施設と一体になった開発経営の問題というかたちでいえば、これはコクド・西武鉄道グループにより、も

つともよく体現されるであろう。すなわち、コクドを中核とする西武グループは、長らく財務不透明企業のままであり、その経営実態は推測の域を出ることがなかった。ところが、2004年10月の有価証券報告書の虚偽記載問題に端を発し、その含み益依存経営の問題性はようやく明るみになるようになった。より具体的にいえば、コクドグループは、税金をほとんど払わずしてゴルフ場をはじめとする固定資産を膨張させ、日常的な資金繰りその他はそれらの含み益で賄ってきた。そうしたコクド・西武の極端な含み益依存経営も、バブル経済崩壊後の顕著な客数の落ち込みにより、次第に限界を見せはじめていた。これが虚偽記載問題をきっかけにして一挙に露呈したのである。

2. ゴルフ会員権の値下がりと含み損の発生

次いで、ゴルフ会員権そのものの問題に焦点をあてる。まずは、その値下がりに伴う問題である。より具体的にいえば、バブル経済崩壊後の経済情勢の下、ゴルフ会員権の価格は大きく値下がりし、大きな含み損が発生した。つまり、ゴルフ会員権の平均価格（日経ゴルフ会員権全国指数）は、90年のピーク時に比べ、2000年時点では10分の1以下にまで値下がりした。

この点についてもう少し実感をもって示すため、事例によりみてみよう。たとえば、東京都下にある名門ゴルフ場の一つ、小金井カントリー倶楽部に例をとろう。そうすると、このゴルフ会員権は、バブル経済渦中の1987年2月に初めて3億円台に突入し、ピーク時には3億3千万円に達した。（日本経済新聞社編『検証バブル犯意なき過ち』日本経済新聞社、2001年、69頁）。ところが、2002年時点でみると、同倶楽部会員権の取引相場は、3,200万円台（買い希望）から3,700万円台（売り希望）の間となっている。（ゴルフ会員権取引業者の相場情報）。まさに、ピークからは10分の1以下に値下がりしている。

3. 会計基準の変更とゴルフ会員権の扱い

ここでの「会計基準の変更と企業経営」とは、金融商品の時価評価に伴う問題である。すなわち、2001年3月期から時価主義が企業会計に導入され、金融商品については時価評価を行うようになった。時価会計の導入に伴って、一見金融商品とは縁遠いゴルフ会員権も金融商品の一つに入れられることとなった。つまり、値下がりしたゴルフ会員権を保有する会社は、評価損を計上せねばならなくなった。バブル経済が崩壊してから、ゴルフ会員権を多く持つ会社（典型的にはいわゆるバブル4業種のゼネコン、不動産、商社、流通など）は、ゴルフ会員権の値下がりとそれによる多額な含み損の発生に長く悩まされてきた。しかし、時価会計になると、これを含み損のままで手つかずにして置くことが許されず、会計上明確な評価をし、評価損を計上しなければならなくなったのである。

ここで、このゴルフ会員権の時価評価には、資産の時価評価に伴って発生する多くの問題も見え隠れしている。すなわち、ゴルフ会員権の時価の把握しにくさ、時価の存在そのもののあいまいさ、ゴルフ会員権の時価情報の不透明さやあやうさ等々の問題である。このことは、ゴルフ会員権という商品の場合もそうであるが、時価がそれほど容易に把握できる代物ではないことを示している。

4. ゴルフ会員権の含み損発生と不良債権問題化

ゴルフ会員権と不良債権問題との関連とは、どういうことか。これは、いま銀行融資を受けていて借入金残高の大きな企業があるとしよう。そして、この企業は、含み損の大きなゴルフ会員権も所有しているとする。この場合、このゴルフ会員権は、不良債権の一つに入れられる可能性が高い。したがって、値下がりして不良資産化したゴルフ会員権について集計的にみれば、これは十分不良債権の一つに数えられるであろう。

たとえば、ゴルフ会員権資産（ゴルフ場預託金）の総額は、2001年では約11兆円という額である。ここで、ゴルフ会員権の実質流通価格（日経ゴルフ会員権全国指数）は、先のように10年前と比べると10分の1に下がっている。ところが、企業におけるゴルフ会員権の評価損計上額をみると、約900億円にとどまっている（2001年3月期）。ゴルフ会員権にかかる評価損の計上額は、ゴルフ会員権資産の100分の1にも満たない額である。つまり、これからすると、値下がりして塩漬けになったままで不良資産化しているゴルフ会員権が未だかなり存在すると見られるのである。

さらに、ゴルフ会員権自体の含み損でなく、ゴルフ場そのものに関する含み損というかたちでもみてみよう。そうすると、その額は、一層膨れ上がって大きくなる。すなわち、ゴルフ場を所有する上場企業56社だけでも、ゴルフ場に関する含み損は2002年3月期でみると6,000億円に達するのである。（日本経済新聞、2002年8月30日付記事「ゴルフ場含み損6000億円」より）。これは2006年からの減損会計の導入を考えると、早急な処理と解決が急がれる問題である。

5. ゴルフ会員権にあらわれた日本的経営の歪み

ゴルフ会員権は、日本企業の共同体的性格とよくなじむ部分がある。すなわち、個人と会社の境界があいまいであり、社用族としてゴルフ接待を行う日本の会社であればこそ、これだけ法人所有のゴルフ会員権が多くなるのである。このようにみると、ゴルフ会員権は、日本的経営の歪みや偏りをよく映す存在である。

一方、こうしたことへの反面教師となる会社も存在する。それは、われわれも調査で訪問した京都の三洋化成工業である。三洋化成は、2000年時点で自社保有のゴルフ会員権をすべて売り払い、そのための売却損も計上し、企業としてのゴルフ会員権の保有はすべて取りやめた。企業とゴルフ会員権の保有という点では、きわめて明快な対応をした会社の一つといえる。

6. ゴルフ場造成にかかる資金調達と地域開発のあり方から見た問題点

預託金方式のゴルフ会員権は、ゴルフ場運営会社にとって自己資金負担がほとんどゼロでもゴルフ場を開業できる魔法の杖であった。つまり、預託金を法的にみると、将来返済見込みの会員権にかかる預かり金となる。預かり金は、将来返済が必要なものであるため、税金はかからない。つまり、無税の資金調達手段である。しかも、会員権の販売というかたちの資金調達は、自前の資金調達であり、そこに銀行は介在しない。つまり、ゴルフ会員権は、銀行調達の資金でないから利子もかからない。さらに、預託金の発行額は、実質的に発行会社の運用に任せられ、その制限がない青天井状態である。このように、ゴルフ会員権は、資金調達手段としてはきわめて恵まれた条件にあった。ゴルフ場運営会社にとって、こうした安易な資金調達源が手近に用意されていることは、大変な事業的魅力

となった。しかし、このことが資金面での自己規律を甘くさせたことも否定できない現実である。

しかも、ゴルフ場が本来負うべき環境保全上の社会的コストについての負担という点からみれば、こうした資金調達方法には多くの問題があった。そうすると、こうした資金調達方法によるゴルフ場開発の問題については、もし地域開発のあるべき姿という観点から検討していれば、何らかの規制があつてしかるべきという結論になったはずである。

7. ゴルフ場問題とゼネコンの経営危機との関連

ゼネコンの今日の経営危機をもたらした一因は、バブル景気の頃、安易な売上確保策として、実需と離れたかたちでゴルフ場の造成事業に乗り出したことにある。つまり、当時ゼネコンは、いわゆる造注事業の営業活動の一環として、一社で何十口ものゴルフ会員権を引き受けていた。ところが、その後のデフレ的景気状況とそれによるゴルフ会員権の大幅な値下がりにより、こうした大量のゴルフ会員権所有がゼネコンの経営危機をさらに悪化させることになったのである。

8. リゾート開発のあり方と環境問題

そこで、次にゴルフ会員権の問題だけでなく、その背後にあるゴルフ場開発と環境保全に絡む問題にも簡単にふれておこう。

今日の日本におけるゴルフ場問題を大きくとらえれば、四全総のリゾート開発にまで遡る。すなわち、四全総にからむリゾート法（1987年）の成立により、国中でリゾート開発熱が高まった。ちなみに、その背後には急進する円高と内需拡大への要請、より大きくは過熱するバブル経済があった。このバブル期のリゾート開発において、ゴルフ場は3点セットの一つであり、どこのリゾート開発でもつきものであった。そして、このころすでに2000はあった既存のゴルフ場に加えて、新規のゴルフ場開発がさらに1000ヶ所も計画された。もしこれが全部出来上がると、その延べ面積は東京都の面積にも匹敵するというほど膨大なものだった。別紙「各県のリゾート構想区域図」参照（佐藤誠『リゾート列島』岩波書店1990年）。

しかし、日本の国土の狭隘さ、とくに平地部分の少なさを考えれば、これだけの数のゴルフ場が存在すること自体が異常であった。また、ゴルフ場が環境に与える影響という点からすると、ゴルフ場開発は山林の保水力に大きく影響し、それを低下させる点で大きな問題性を有する。あるいは、樹木の伐採等を通じて緑資源も破壊する。農薬散布等の問題もある。こうした点からいえば、ゴルフ場開発は、まさに環境破壊の元凶といってよいほどである。さらに、ゴルフ場の造成は、民間の企業による自由な経済活動であるが、それは自然環境に恵まれた山野を切り開くかたちで行われるのが常である。ここには大きな民間投資が行われ、自然環境の改変が行われる。一方、日本の街並みや街路の美観、とりわけ学校など公共空間の状況は、恐るべき貧しさのままにある。この対照的な姿もやはり異常であった。

なお、ゴルフ場開発を含む大規模なリゾート開発構想のその後にふれておけば、バブル経済崩壊という経済情勢の中で、ほとんどの構想は挫折した。

9. ゴルフ場開発と利権、政治と利権のかかわり

ゴルフ場開発が真っ盛りのバブル期は、ゴルフ会員権が急激な値上がりをしてきた時期である。そこで、ゴルフ場開発の許認可について便宜をもとめたい開発会社は、地方政治家に取り入る手段として、値上がり期待のゴルフ会員権を何口か彼らに提供するというのをよく行なった。つまり、ゴルフ会員権は、ゴルフ場開発に絡む利権と化していたのである。

あるいは、中央の政治家でゴルフをたしなむ者は多い。また、個人でゴルフ会員権を幾つか保有する保守政治家も数多くいる。これには、ゴルフ場でのプレー時が政治家にとってマスコミ等に覺られぬ密談に適した環境であることなども、その一因として影響している。それはともかく、ゴルフ会員権と政治（中央政治）の結びつきが生ずるきっかけは、こうしたところにもあった。

おわりに

その後、平成不況下で長く続いたデフレ的傾向により、ゴルフ利用人口は減り続け、ゴルフ場経営も長く沈滞し、冬の時代を迎えることとなった。しかし、バブル期に膨張したゴルフ場が淘汰され続けると、やがてゴルフ場にもサービスに工夫をこらしたゴルフ場が出現するようになる。これが2000年代半ば以降の近年における状況である。

もう少し詳しくいえば、日本のゴルフ場は、これまで5で指摘したような接待中心の法人客相手に会員権を売りさばく「金融業」（朝日新聞2007年7月27日付「ゴルフ場 変身中」）的ビジネスモデルを主流にしてきた。したがって、ここでは利用客（会員）の主体も圧倒的に男性が多く、国内ゴルフ場では9割以上が男性客（日本経済新聞2004年10月28日付「ゴルフ場経営、再生へ 個人客取り込み競争」）という状況であった。また、バブル期に膨張したゴルフ場の淘汰といっても、必ずしもゴルフコース数まで減るという意味での淘汰ではなかった。ゴルフコース数では、ほとんどバブル期とかわらないが、長く続く平成不況下の消費の落ち込み、ゴルフ場利用客数の減少により、赤字が続く結果、ゴルフ場運営会社が破綻するというかたちのものであった。これを肩代わりして再生に持ち込んだのは、主に外資系の投資ファンドおよびそのグループ会社のゴルフ場運営会社である。2007年では、外資系の2強グループ傘下にあるゴルフ場だけでみても、国内ゴルフ場の1割を占めるまでになっているという。（同上、朝日新聞2007年7月27日付「ゴルフ場 変身中」）。

そこでは、まず顧客ターゲットを大きく法人客から個人客に切り換える。その中身は、これまでゴルフ場利用の中心であった男性客、とくに中高年男性客から、新たに女性客や、若者・ジュニア層、シニア・高齢者層の取り込みである。あるいは、青森、宮城、福島、北海道、さらに九州などのゴルフ場では、新たな顧客拡大策としてゴルフ場不足に悩む韓国からのゴルフツアー客拡大に注力するという動きが出てきた。（朝日新聞2004年11月27日付『『韓流』と『外資』が変え始めたサービス ゴルフ場にいらっしやい』）。さらに、顧客対象を個人客中心に切り換えると、それぞれのターゲットが満足するサービスの提供ということに意識を向けざるを得なくなる。こうしてゴルフ場においても、単にゴルフのプレー環境を用意するにとどまらず、利用者の都合に応じて選べるようなかたちでサービスの提供をしたり（前出日本経済新聞2004年10月28日付「ゴルフ場経営、再生へ 個人客取り込み競争」）、ターゲットに合わせたかたちで設備環境を整備する、イベントの開

催と飲食レストランサービスを高質化する、ポイントサービスなど会員サービスの強化を図る、コースづくりへのこだわりを重視する、ゴルフ場を取りまく自然環境と一体となった背景的空間の魅力化を図るなどの方策が出てくる。総じて、幅広い年代層が豊かな自然環境の下で、ゴルフのゲーム性を楽しむという方向に向けた方策が目立つようになる。

(前出日本経済新聞 2004 年 10 月 28 日付「ゴルフ場経営、再生へ」)。

より具体的には、利用者がゴルフカートをコース内に自由に乗り入れられるようにする。キャディーをつけずにその分低料金になるセルフプレー方式を導入したり、利用時間を限定して低料金のプレーができる早朝・薄暮プレーの導入などのサービスがある。浴室や化粧室など女性ゴルファーの集客に欠かせない設備や施設の改修に努める。女性限定の試打会を開催する。主婦などを対象にしたゴルフ場でのラウンドレッスンをを行う。ゴルフ場でのウェディング挙式を事業化する。食事会付きのチャリティーゴルフイベントを開催する。クリスマスには、ゴルフ場でコンサートと食事を組み合わせたイベントを開く。利用者の商品購入やゴルフ場におけるサービスの利用実績に応じ、ポイントを付けて料金に還元していくポイントサービスを行う。芝管理の技術を高めて、コース利用の便宜と美観の向上の両立を図る。温泉宿泊とゴルフを組み合わせたツアーの商品化を図る。このような試みが出ている。(前出日本経済新聞 2004 年 10 月 28 日付「ゴルフ場経営、再生へ」、朝日新聞 2007 年 7 月 27 日付「ゴルフ場 変身中」、朝日新聞 2004 年 11 月 27 日付「『韓流』と『外資』が変え始めたサービス ゴルフ場にいらっしやい」記事のまとめ)。

ただし、これらが先にあげた日本のゴルフ場やゴルフ会員権に伴う諸々の問題をすべて解決するかというと、そこには留保が必要である。ゴルフ場全体が変わっていくとみるにはまだ時期尚早であり、先行きは予断を許さないといってよい。