

회원제 골프장의 경영개선 형태에 대한 실증적 고찰

The Study on Restructuring of the Private Golf Clubs

박 성 규 (Park, Sungkyu)*

안 지 아 (An, Jia)**

< Abstract >

A rapid increase of private and public golf clubs from the mid-2000s lowered their earnings dramatically. Particularly, private golf clubs have been in severe financial instability since 2010. Internal problems such as returning the initiation fees deepened the financial crisis. For 3.5 years from 2013, 66 of 235 private golf clubs have started restructuring by court receivership or themselves. Using the probit analysis, we found that the restructuring decision is significantly affected by the duration of the golf club, the type of manager, and financial soundness (e.g., capital impairment). The restructuring types were disposal to other managers and conversion to public golf clubs. 74.3% of the reconstructed clubs was the latter. Numerous private golf clubs are still in a situation of capital impairment. The policy support for the stabilization of golf club business is needed. Specifically, the precondition to convert the public golf clubs should be mitigated. Also, the discriminative tax burden of private golf clubs should be reduced.

주 제 어 : 회원제골프장, 경영개선, 입회(보증)금, 대중제 골프장 전환

Keyword : Private Golf Clubs, Restructuring, Initiation Fee, Conversion to Public Golf Clubs

I. 서론

오랜 기간 골프는 고급스포츠로 인식되어 왔다. 이는 사전에 예약된 소비자만이 골프장을 이용할 수 있다는 점, 뛰어난 자연경관을 가진 방대한 공간을 소수의 골퍼들이 사용한다는 점, 다른 스포츠에 비해 사용료가 월등히 높다는 점 등에 기인한다.¹⁾ 이러한 골프 스포츠의 특성 때문에 전통적으로 경제력을 갖춘 소수

회원 중심으로 운영되는 회원제 골프장이 주로 건설되어 왔다.²⁾

회원제 골프장의 주된 수입은 골프장을 이용하는 회원권 보유자 및 동반 이용자들이 지불하는 매출수입이다. 이러한 매출수입은 골프장을 방문하는 내장객 수에 비례하여 증가하게 된다. 골프장의 주요 비용항목은 인건비, 골프장 유지관리비, 감가상각비, 세금 등이다. 특히 세금의 비중이 대단히 높은데, 이는 골프장이 '사치성 재산'으로 간주되어 취득세·재산세 등에서

* 한국부동산연구원 연구위원, psk36@kreri.re.kr

** 중앙대학교 도시계획 부동산학과 박사, miffy510@hanmail.net

1) 정규코스인 18홀 골프장을 기준으로 1개 골프장의 평균 면적은 약 0.96km²로 여의도 면적(2.9km²)의 1/3에 이른다. 골프장 1회 이용에 입장료, 캐디피, 카트피 등을 포함하면 20만원 이상이 소요된다.

2) 1990년대 전체 골프장의 약 80%는 회원제 골프장이었으며, 대중제 골프장은 20%에 불과하였다. 정부의 골프대중화정책이 본격화된 2005년 이전까지도 회원제 골프장은 전체의 70% 이상을 차지할 정도로 비중이 높았다. 일반이용객이 사용할 수 있는 대중제 골프장 건설은 2006년부터 대폭 늘었다. 이는 『체육시설의 설치·이용에 관한 법률(이하 '체육시설법')』의 개정으로 골프장 사업계획승인신청 간소화 및 골프장 면적·코스길이 제한 폐지 등이 이루어졌기 때문이다.

중과되기 때문이다. 정책적으로 회원제 골프장은 대중제 골프장에 비해 훨씬 높은 세율이 적용된다.³⁾

회원제 골프장에 대한 차별적 정책에도 불구하고, 2009년까지 회원제 골프장은 연평균 약 20% 이상의 대단히 높은 영업이익률을 달성해 왔다.⁴⁾ 이는 환경훼손 및 환경오염문제, 골프장에 대한 부정적 인식 등으로 골프장 건설이 정책적으로 억제되는 사이에 오히려 골프프인은 빠르게 늘었기 때문이다. 자연스레 골프장 매출 역시 크게 상승하게 되었다. 2001년부터 2009년까지 회원제 골프장은 109개에서 193개(77.1%)로 늘어 경쟁이 심화되었음에도 불구하고, 골프장 매출은 1조 74억원에서 2조 3,121억원(115.3%)으로 2배 이상 신장되었다(서천범, 2016). 더욱이 이러한 영업실적은 같은 기간 경쟁관계에 있는 대중제 골프장이 45개에서 145개로 무려 약 3배가량 증가한 가운데서 달성된 것이다. 그만큼 회원제 골프장은 오랜 기간 고수익이 안정적으로 담보되어 경영환경이 매우 좋은 사업 분야였다. 이러한 사실은 회원제 골프장의 회원권 가치상승으로도 확인된다.⁵⁾

하지만 2010년 들어서면서 회원제 골프장의 수익성이 급격히 하락하였다. 골프장의 영업이익률이 2011년 6.9%로 떨어진 후 지속적으로 하락하여 2014년과 2015년에는 각각 -4.7%와 -0.5%로 영업적자를 기록하였다(서천범, 2016, p.149). 문제는 회원제 골프장의 영업이익률이 하락추세에 접어든 2010년 이후에도

회원제 골프장 건설이 계속 추진되었다는 점이다. 그 결과 회원제 골프장의 매출액이 줄어들었고, 자연스럽게 영업이익률 역시 하락하게 되었다.⁶⁾ 또한 (경쟁관계에 있는) 대중제 골프장이 대폭 증설되었다. 중요한 것은 대중제 골프장의 경우 상대적으로 낮은 사용료 등으로 매출액은 소폭 상승하고, 영업이익률 또한 20% 이상의 높은 수준을 유지하고 있다.⁷⁾ 회원제와 대중제의 영업이익률 차이는 후술되듯 위기에 빠진 회원제 골프장 경영자들의 경영개선 선택에 있어 큰 영향을 미치게 된다.

한편 회원제 골프장의 급격한 수익감소로 '고수익 구조'에서 잠재되어 있던 여러 문제점들이 본격적으로 대두되기 시작하였는데, 직접적으로 취약한 재무구조로 인한 경영위기가 발생하게 되었다. 재무구조의 취약성에는 후술되듯 입회(보증)금 이슈가 자리하고 있다.⁸⁾ 2010년 이후 적자가 심각해진 회원제 골프장 중 일부는 회생을 위해 법원에 법정관리를 신청하였다. 이 가운데 일부는 제3차 매각을 통해, 그리고 일부는 (수익률이 높은) 대중제 골프장으로 전환함으로써 회생노력을 하고 있다.⁹⁾ 때로는 법정관리를 거치지 않고 바로 매각 혹은 대중제 전환을 추진하는 경우도 있다. 회원제 골프장의 구조조정 과정에서 다양한 갈등과 이슈들이 종종 보도되고 있으나 이를 보다 체계적으로 고찰한 연구는 극히 적은 듯하며, 특히 데이터를 이용한 실증적 연구는 매우 적다.¹⁰⁾ 본 연구는 이러한 이슈

3) 취득세의 경우 대중제 골프장은 표준세율인 2%가 적용되는데, 회원제 골프장의 경우 사치성 재산으로 간주되어 5배나 높은 10%가 적용된다. 재산세에 있어서도 개발지의 경우 대중제 골프장은 별도합산과세 대상으로 0.2-0.4%의 세율이 적용되는데 비해, 회원제 골프장은 분리과세대상으로서 4%의 세율이 적용된다. 원형보전지에 있어서도 대중제 골프장은 개발지와 마찬가지로 별도합산과세 대상으로 0.2-0.4%의 세율이 적용되는데, 반면 회원제 골프장은 종합합산과세 대상으로서 0.2-0.5%의 세율이 적용된다.

4) 회원제 골프장의 영업이익률에 대한 체계적인 조사가 시작된 2002년의 이익률은 27.0%였으며 2009년(19.2%)까지 20% 이상을 유지해 왔다(서천범, 2016, p. 149).

5) 골프장 회원권의 주요 지표인 에이스프 종합지수의 경우 2003년 1,000 수준이던 것이 지속적으로 상승하여 2008년 1,700에 이르렀는데, 단순 계산만으로도 70%가 상승하였다(에이스회원권 거래소). 이러한 이유로 골프장 회원권이 하나의 투자처로 인식되기도 하였다.

6) 서천범(2016)에 따르면, 회원제 골프장 1곳당 평균매출액은 2009년 120억원(193개 골프장, 2조 3,121억원)에서 2015년 98.6억원(219개 골프장, 2조 1,593억원)으로 대폭 하락하였다.

7) 대중제 골프장의 매출액은 2009년 55.1억원(145개 골프장, 7,987억원)에서 2015년 61.0억원(266개, 1조 6,229억원)으로 소폭 상승하였다. 대중제 골프장의 평균 영업이익률은 36.9%에서 27.5%로 소폭 하락하는데 그치며, 여전히 높은 수준의 이익률을 기록하고 있다.

8) 입회(보증)금이란 회원제 골프장 사업자가 신규회원을 모집할 때, 회원으로부터 보증금형태로 예치받은 금전을 말한다. 통상 5년 뒤부터 탈퇴하는 회원에게 반환해야 하는 금액이다. 자세한 사항은 후술한다.

9) 회원제 골프장의 수익성 저하로 인해 이를 대중제 골프장으로 전환하는 이슈는 단순히 우리나라만의 특수한 현상은 아닌 듯하다. Palmieri(2009, p. 34)에 따르면, 1999년부터 2008년까지 10년 동안 미국내 4,188개 private 골프장 중 387개(9.2%) 골프장이 public 골프장으로 바뀐 것으로 조사되었다. 이러한 전환은 이후에도 진행 중인 듯한데, 2011년 Golf Inc Magazine 조사에 따르면 미국내 4,415개 골프장 중 40%에 이르는 골프장에서 회원이 감소하고 있으며, 10-15%는 심각한 재무위기 상태에 있는 것으로 추정된다 (<http://www.golfincmagazine.com/blog/how-many-more-private-clubs-will-die>).

10) 관련된 주요 언론보도는 다음과 같다. "전국 골프장 줄줄이 법정관리"(노컷뉴스, 2013.11.8.), "퍼블릭으로 갈아타는 회원제 골프장들"(한국경제신문, 2015.4.15.), "자본잠식 벙커에 빠진 회원제 골프장"(매일경제, 2015.10.26.), "자본잠식 골프장 27%, 적자 골프장 49%", (중앙일보, 2015.12.20.), "회원제 골프장의 퍼블릭 전환 잇따라"(연합뉴스, 2016.5.23.).

에 대한 해결책을 제시하고자 하는 작은 시도에 해당한다.

본고는 회원제 골프장의 수익성이 전반적으로 악화되고 있는 가운데 어떤 조건들이 골프장의 경영개선조치에 영향을 미치는지를 실증적으로 고찰하고, 경영악화에 대한 구체적인 개선방향을 추적해 봄으로써 회원제 골프장 운영의 안정성 제고를 위한 정책적 시사점을 도출하고자 한다.

제Ⅱ장에서는 회원제 골프장의 건설 및 운영방식을 간략히 고찰해 본다. 특히 왜 회원제 골프장의 대부분이 입회(보증)금 형태를 띠게 되었는지, 그리고 이것이 재무구조가 악화될 때 어떠한 형태로 표출되는지를 살펴본다. 이어 제Ⅲ장에서는 2010년 이후 회원제 골프장의 재무구조가 실제 어느 정도로 악화되었고, 이들 골프장이 선택할 수 있는 경영개선조치 형태를 알아본다. 제Ⅳ장에서는 235개 회원제 골프장을 대상으로 간단한 실증분석을 실시한다. 이어 경영개선절차에 착수한 66개 골프장의 개선형태를 추적해봄으로써 이를 통해 제Ⅴ장에서 골프장 관련 정책적 함의를 정리한다.

II. 회원제 골프장의 건설 및 운영방식 고찰

1. 골프장 건설과 유형(회원제 vs 대중제) 구분

골프장은 골프경기를 하는 공간인 골프코스(golf course)와 클럽하우스 등 부대시설로 구성된다. 법적으로 골프장은 『체육시설법』 제10조에 규정된 ‘등록체육시설’의 하나이며, 하나의 골프장이 건설되기 위해서는 여러 법률에서 정한 조건들을 충족시켜야 한

다. 예를 들어 도시계획시설 지정과 관련한 『국토의 계획 및 이용에 관한 법률』, 건설과 관련한 『건축법』, 그리고 환경영향평가와 관련한 『환경영향평가법』 등에 이러한 조건들이 규정되어 있다.¹¹⁾

골프장 건설은 크게 5개 단계로 이루어진다. 1단계는 사업성 검토 및 준비단계로 대상입지선정, 기본설계, 환경영향평가, 토지 및 소유자동의 확보, 자금조달 타당성 검토 등이 이루어진다. 2단계는 설계된 계획(안)이 도시계획시설 혹은 지구단위계획으로 수립되는 과정이다. 3단계는 사업계획 승인신청을 거쳐 시도지사가 실시계획을 인가하거나 사업계획을 승인하는 단계이다. 4단계에서는 개별 법률에서 규정한 전용허가, 시설설치허가, 건축허가 등의 절차를 거치는 과정이다. 5단계에서는 정상적으로 사업이 추진되어 계획된 기간 내에 공사를 마치는 과정이다.

개발업자가 골프장을 건설할 때, 고려하는 요소는 매우 다양하다. 대표적으로 골프장의 지리적 입지, 골프장의 면적규모, 홀수 등이 그것이다. 또한 이들 요소 외에 매우 중요하게 검토되는 것이 ‘운영방식’이다.

기본적으로 골프장은 운영방식에 따라 회원제 골프장과 대중제 골프장으로 구분된다. 전자는 사전에 약정된 회원을 고객으로 운영하는 골프장을 말한다.¹²⁾ 다만, 회원과 비회원이 동반 이용할 수 있으며, 이 경우 비회원이 회원보다 약 4배 높은 이용료를 지불한다.¹³⁾ 회원제 골프장의 주된 수입은 회원 및 비회원이 지불하는 이용료이다. 회원제 골프장의 대부분은 정규골프장(18홀, 27홀, 36홀) 형태로 구성되어 있다.¹⁴⁾

반면 대중제 골프장은 이용을 원하는 고객 누구나 사전예약을 통해 입장하여 골프를 즐길 수 있는 골프장을 말하며, 이들이 지불하는 사용료가 주된 수입이 된다. 대중제 골프장은 정규대중골프장, 일반대중골프장 등으로 구분되는데, 9홀, 18홀, 27홀 등 다양하게 구성된다.¹⁵⁾

11) 골프장 건설에 대한 보다 자세한 사항은 박성규·이성원(2013)을 참고하기 바란다.

12) 『체육시설법』 제2조 4호에 따라 ‘회원’은 체육시설업의 시설을 일반이용자보다 우선적으로 이용하거나 유리한 조건으로 이용하기로 체육시설업자와 약정한 자를 말하며, 따라서 회원은 골프장 건설에 필요한 비용을 투자하는 투자자라 할 수 있다.

13) 2006년부터 2015년까지 회원제 골프장의 주종 이용료는 회원과 비회원이 각각 4만원과 16만원이며, 주말이용료는 4.5만원과 20만원 이다(서천범, 2016, p. 161). 회원권을 가진 이용자가 월등히 낮은 이용료를 지불하는 것을 알 수 있다. 일종의 이용료 감면혜택을 받고 있는 것이다.

14) 2015년 1월 기준 전국 464개 골프장 가운데 회원제 골프장은 257개에 이르며, 이 가운데 156개 골프장(60.7%)이 18홀로 구성되어 있고, 75개 골프장(29.2%)이 27홀로 구성되어 있다. 36홀로 구성된 골프장은 22개(8.6%)였다. 최대 45홀로 구성된 골프장(가야컨트리클럽)도 있었다.

15) 『체육시설법 시행규칙』 제7조에서는 정규대중골프장을 18홀 이상, 일반대중골프장을 9홀 이상, 그리고 간이골프장을 3홀 이상 9홀 미만의 골프코스를 갖춘 곳으로 규정하고 있다. 2015년 1월 기준 207개 대중제 골프장 가운데 9홀이 102개(49.3%)로 가장 많고, 18홀이

2. 회원제 골프장의 운영방식 : 입회(보증)금제 위주

기본적으로 골프장 건설에 방대한 면적이 소요되기 때문에 여타 부동산개발과 달리 막대한 개발비가 소요되며, 주로 토지매입비, 설계비, 건설·시설 설치비, 인허가비용 등으로 구성된다.¹⁶⁾ 부동산개발에서 개발비를 모두 자기자본으로 조달하는 경우는 극히 드문데, 골프장개발 역시 마찬가지이다. 타인자본을 이용한 골프장 개발에서 대중제 골프장의 경우 금융기관 대출(project financing 등)의 비중이 높다. 반면 회원제 골프장은 후술되듯 회원권 분양을 통해 개발자금을 조달하는 비중이 매우 높다.

자금조달방식의 차이는 다시 회원제 골프장의 운영형태의 차이를 초래한다. 통상 회원제 골프장은 입회(보증)금제, 주주회원제, 사단법인제, 연회원으로 구분된다.¹⁷⁾ 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 입회(보증)금제란 운영회사에서 입회계약을 통해 시설이용의 우대를 목적으로 불특정 다수로부터 회사에서 정한 금액을 일정기간 입회비로 예탁 받고, 회원자격을 부여하여 회원들이 그 시설을 회사가 정한 약관에 따라 우선적으로 이용할 권리(시설이용권)와 약정한 기간이 지나면 예탁금의 반환을 청구할 권리(입회금 반환청구권)를 주는 골프장을 말한다.¹⁸⁾ 입회(보증)금은 약정기간이 만료했을 때 원금으로 반환되며, 시장에서 양도·양수를 할 수 있다. 회원권이 거래되는 골프장은 대부분이 이 경우에 해당한다.

둘째, 주주회원제란 회원이 골프장을 경영하는 회사의 주식을 가지고, 직접 회사를 운영하는 골프장을 말한다. 회원은 골프장의 회원인 동시에 주주인 것이다. 통상 회원들이 보유하는 주식의 수가 비슷하여 회원들은 동등한 권리와 의무를 지닌다. 이러한 골프장에는 신원CC, 경주신라CC 등이 있다.

셋째, 사단법인제란 골퍼들로 구성된 조직체(클럽)가 법인격을 가진 사단법인을 만들어 골프장을 건설 및 운영하고, 회원인 골퍼들이 시설을 이용하는 경우를 말한다. 부산CC, 울산CC 등이 있다.

넷째, 연회원제 골프장이란 연 회 납부하는 회비로 운영되는 골프장을 말한다. 안양CC가 이에 해당하며, 회비는 일회성으로 사용된 후 소멸되기 때문에 양도·양수 등이 발생하지 않는다. 통상 연회원제 골프장은 결원이 생길 때에만 가입을 받는 특징을 가진다.

2015년 1월 기준 242개 회원제 골프장 가운데 주주회원제는 3곳, 사단법인제는 2곳, 그리고 연회원제는 1곳뿐이었다.¹⁹⁾ 무려 97.5%에 이르는 236개 골프장이 입회(보증)금제 방식이었다.

<표 1> 회원제 골프장의 유형별 현황 및 비중

구분	입회(보증)금제	주주회원제	사단법인제	연회원제	합계
골프장 수	236	3	2	1	242
(비율, %)	97.5	1.3	0.8	0.4	100.0

자료: 한국골프장경영협회(2013)

통상 입회(보증)금 규모는 일반에게 잘 공개되지 않는다. 여러 기관의 협조를 통해 회원제 골프장 가운데 어렵게 166개 골프장에 대한 입회(보증)금 규모를 확보할 수 있었다. 매년 입회금 규모가 조금씩 바뀌기 때문에 편의상 2011년부터 2014년까지 연도별 입회금의 평균을 기준으로 간단히 기초현황을 분석하였다.²⁰⁾ 그 결과 전국적으로 1개 골프장당 평균 입회금은 약 781억원이며, 지역적으로는 수도권(952.6억원)과 강원권(802억원)에서 입회금 규모가 상대적으로 컸다. 반면 제주권(561.2억원)과 호남권(430.7억원)은 상대적으로 작았다.

준공시기를 기준으로 보면, 2005년부터 2009년 사

63개(30.4%)로 그 뒤를 이었다. 이어 27호 골프장이 22개였으며, 무려 54홀로 구성된 골프장도 2개(스카이72, 무안컨트리클럽) 있다.

16) 18호 골프장의 평균면적은 0.96km²인데, 이 골프장 1개를 건설하는데 소요되는 실제 비용은 약 630억원 가량이다(국민권익위원회, 2008, p. 7). 토지매입에 120억원, 건설·시공에 450억원, 그리고 인허가 및 기타비용으로 60억원 가량이 필요한 것으로 조사되었다.

17) 회원제 골프장의 구분은 미국, 일본 등에서도 비슷하게 나타난다. 미국은 private clubs을 equity와 non-equity로 구분하는데, 약 16,000개의 골프장 중 4,500개가 private clubs이며, 이 가운데 60%인 2,700개 골프장이 equity clubs이다. 이러한 equity clubs은 1990년 이후 약 20%가량 줄어들었다(<http://rmsus.com/our-insights/newsletters/eclubnews/private-club-equity-conversion.html>).

18) 이러한 이유로 일부에서는 입회(보증)금제를 '예탁금제'라 부르기도 한다.

19) 참고로 13개 골프장은 당초 회원제로 건설인가를 받았다가 준공시점을 전후로 대중제 골프장으로 변경되었는데, 이들 골프장은 제외하였으며, (후술되듯) 회원제에서 대중제 골프장으로 전환된 경우는 분석의 편의를 위해 회원제로 간주하여 분석을 하였다.

20) 2012년 이후 신규로 건설되어 2011년 입회금을 알 수 없는 경우, 혹은 2012년 이후 입회금 정보를 알기 어려운 경우를 고려하여 평균을 사용하였다.

<표 2> 회원제 골프장의 평균 입회(보증)금 규모

(단위 : 개, 억원)

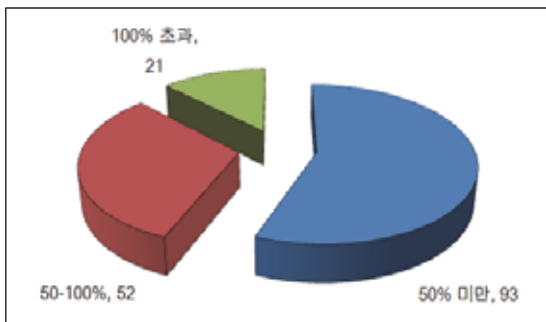
지역 구분	골프장 수	평균	준공 시점	골프장 수	평균	홀수	골프장 수	평균
수도권	68	952.6	2004년 까지	95	736.0	18홀	101	729.7
강원권	10	802.0						
충청권	26	701.1	2005-2009년	37	920.3	27홀	52	857.7
호남권	13	430.7						
영남권	37	710.7	2010년 이후	34	755.2	36홀 이상	13	873.0
제주권	12	561.2						
전체	166	781.0	전체	166	781.0	전체	166	781.0

자료: 한국골프장경영협회(2013)

이에 건설된 골프장의 입회금 규모가 920.3억원으로 상대적으로 컸다. 홀수를 기준으로 하면, 18홀(729.7억원)보다 27홀(857.7억원) 및 36홀 이상(873.0억원)에서 평균 입회금이 더 컸다.

한편 166개 회원제 골프장 가운데 입회금 총액이 자산을 초과(100% 초과)하는 경우가 21곳, 그리고 50%~100% 사이인 골프장이 52곳에 이르렀다. 만일 회원제 골프장 가운데 입회(보증)금 반환이 요청될 경우 심각한 경영위기에 처할 수 있는 골프장이 많다.²¹⁾ 이하에서는 이러한 입회(보증)금에 대해 구체적으로 살펴본다.

<그림 1> 자산대비 입회(보증)금의 비중별 분포



3. 회원제 골프장의 입회(보증)금

회원제 골프장의 경영개선에 있어 입회(보증)금은

굉장히 중요한 위치를 차지한다. 왜냐하면 (후술되듯) 골프장의 매각 혹은 대중제로의 전환을 추진하는데 있어 입회(보증)금 반환문제가 해결되어야하기 때문이다. 여기서는 입회(보증)금이 가지는 성격과 반환의 의미를 고찰해 본다.

<표 1>에서 살펴본 것처럼, 회원제 형태로 건설되는 골프장의 97.5%가 입회(보증)금 방식으로 골프장을 개발하였으며, 통상 이 자금을 개발비용으로 사용할 가능성이 매우 높다. 또한 이는 반환이 전제된 입회(보증)금이 내부적으로 유보되지 않을 가능성이 매우 높다는 것을 의미한다.

우리의 『체육시설법』 제17조 제3항 및 이 법 시행령 제17조에 근거하여 골프장 개발업자는 시설설치공사의 공정이 30% 이상 되는 시점부터 공개분양을 통해 회원을 모집할 수 있다. 성공적인 분양으로 때때로 입회금이 전체 건설비를 초과하는 경우가 발생할 수도 있다. 즉, 소규모 자본으로도 골프장을 건설할 수 있는 것이다. 실제 입회(보증)금 방식 회원제 골프장 가운데 자료 확보가 가능한 160개 골프장에 대한 자본금 규모를 조사한 결과, 무려 76개 골프장(47.5%)에서 자본금이 10억원 이하인 것으로 나타났다.²²⁾ 자본금이 100억원 이하인 경우는 135개로 무려 84.4%에 이르렀다. 결과적으로 회원제 골프장의 개발자금은 회원들이 납부한 입회(보증)금에 의해 상당부분이 조달되었음을 추측할 수 있다. 때로는 입회(보증)금이 총 개발비를 초과하는 경우도 발생하게 되었다.²³⁾

21) 한편 정찬우 외(2016, p. 1)에 따르면, 입회(보증)금이 총자산의 80%를 상회하는 회원제 골프장이 37%에 이른다고 하였다. 이 수치와 비교할 때, 이러한 비율은 적절해 보인다.
 22) 참고로 서천범(2016)에서는 자체적으로 조사한 159개 골프장 중 자본금이 10억원 이하인 골프장이 81개로 50.9%였는데, 이는 연구자들의 조사결과와도 비슷한 수치를 보인다.
 23) 정부는 2006년 시행령 개정(대통령령 제19866호)을 통해 공정률이 50% 미만인 경우 회원의 입회금이 (회원모집 시점에서의) 사업설

개념상 입회(보증)금은 특정한 골프장의 회원이 되려는 자가 골프장 개발사업자에게 지불하는 금액을 말한다.²⁴⁾ 이 과정에서 개발업자와 회원이 계약을 체결하게 되는데, 여기에는 입회(보증)금 규모, 보증금 약정기간(통상 3-5년), 회원탈퇴시 입회(보증)금 반환, 회원증 발급 등에 대한 사항이 포함된다. 회원은 입회(보증)금을 지불하고, 그 대가로 회원권을 받게 된다. 이러한 의미에서 회원권은 일종의 '채권적 재산권'으로 간주된다.²⁵⁾

한편 회원제 골프장 경영자는 『체육시설법』 제18조에 따라 회원의 권익을 보호할 의무를 가진다. 구체적으로 입회(보증)금의 반환, 회원자격의 양도·양수, 회원증 발급 등이 그것이다. 특히 시행령 제19조 제2호와 제3호에 입회(보증)금의 반환을 규정하고 있다.²⁶⁾ 다만, 세부적인 사항은 약관에서 정하도록 함에 따라, 회원제 골프장의 경영악화에 따른 구조조정 과정에서 입회금 반환이 분쟁소지가 되고 있다.²⁷⁾

입회(보증)금 반환을 둘러싼 갈등의 출발은 회원권의 가치하락과 이에 따른 회원들의 탈퇴증가에 기인한다. 골프회원권은 골프장 이용의 편의성과 함께 일종의 투자자산으로 여겨졌다. 하지만 2010년 이후 회원권 가치가 하락하면서 투자자산으로서의 매력을 잃게 되었고, 입회(보증)금 반환요청 증가로 입회금 규모 역시 감소하게 되었다.²⁸⁾ 아쉽게도 입회(보증)금 반환에 대한 정확한 규모는 확인이 어렵다.

III. 골프장 재무구조 악화와 경영개선

1. 회원제 골프장의 수익감소 및 재무구조 악화

골프장의 매출수입은 해당 골프장을 이용하는 고객들이 지불하는 사용료이며, 얼마나 많은 고객을 유치하느냐에 따라 골프장의 수익이 결정된다. 2000년대 들어 골프장 수가 빠르게 증가하면서 고객유치경쟁이 심화되었다. 특히 회원제 골프장은 안정적 고정고객인 회원이 감소하고, 경쟁관계인 타 회원, 대중제 골프장이 증가하면서 내장객이 감소하게 되었다.

<그림 2>에서 보는 것처럼 2010년부터 2012년까지 회원제 골프장 수는 증가하였으나 내장객 수는 정체상태에 있다. 실제 1개 골프장당 내장객 수는 2001년부터 2009년까지 평균 9만명 수준이었는데, 2010년 이후 7.7만명으로 크게 하락하였다. 반면 대중제 골프장은 골프장 수와 내장객 수가 비례적으로 증가하고 있으며, 이러한 추세는 2010년 이후에도 지속되고 있다. 골프장당 이용객수는 2001년부터 2009년까지 평균 5.2만명이었으며, 2010년 이후에도 5.2만명으로 변화가 적었다.²⁹⁾

흥미로운 것은 2014년 이후부터 회원제 골프장의 수가 감소하고 있다는 점이다. 골프장이 추가로 신설되는 가운데서 전체 회원제 골프장 수가 감소하는 것인데, 이는 (후술되듯) 일부 회원제 골프장이 대중제

치에 투자되는 금액을 초과하지 못하게 하기도 하였다(『체육시설법 시행령』 제17조 제3호).

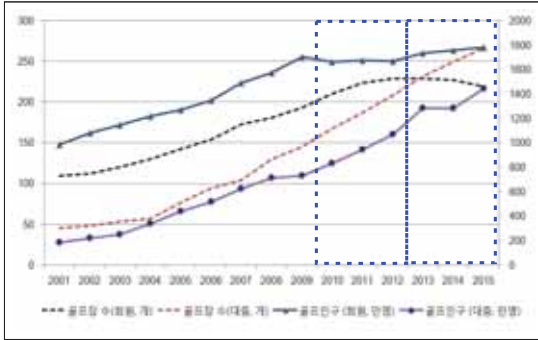
- 24) 입회금액이란 '회원으로 최초 가입하는 자가 회원자격을 부여받는 대가로 회원을 모집하는 자에게 지불하는 모든 금액을 말하되, 회원으로 최초 가입하는 자가 회원에 가입할 때 법률에 따라 설치된 기금에 기부한 금액은 제외한다.'(『체육시설법 시행령』 제19조 제2호)
- 25) 법원(대법 89다카10862, 대법 98다20214 등)은 골프장 회원권에 대해 일관되게 채권적 재산권을 인정하고 있다. "골프회원권이란 골프장시설을 골프장규칙에 따라 우선적으로 이용하고 입장료의 할인혜택을 받으며, 탈퇴 시에 예치금을 반환할 수 있는 등의 권리로 이루어지는 일종의 채권 내지는 계약상의 지위이다." (대법 89다카10862)
- 26) "회원의 탈퇴 또는 탈퇴자에 대한 입회금액의 반환시기 등에 관하여는 회원을 모집한 자와 회원 간의 약정에 따르되, 회원으로 가입한 이후 회원 권익에 관한 약정이 변경되는 경우에는 기존 회원은 탈퇴할 수 있으며, 탈퇴자가 입회금의 반환을 요구하는 경우에는 지체 없이 이를 반환하여야 한다." (『체육시설법 시행령』 제19조 제2호) "연회원이 회원자격의 존속기한이 끝나 입회금의 반환을 요구하는 경우에는 요구한 날부터 10일 이내에 반환하여야 한다. 다만, 입회금의 반환 여부 등에 관한 약정이 있는 경우에는 그 약정에 따른다." (『체육시설법 시행령』 제19조 제3호). 한편 헌법재판소는 체육시설업자와 체결한 회원을 일반채권자보다 제도적으로 두텁게 보호하는 것이 헌법상 정당성을 가진다는 결정을 한 바 있다(2010.7.29. 헌재2009바197).
- 27) 회원제 골프장의 입회(보증)금 반환이슈에 대한 연구로는 박영만(2008), 한삼인·정두진(2012), 심천보 외(2014) 등을 참고하기 바란다.
- 28) 회원권에 대한 에이스피 가격지수는 2007년 1,600 수준이었다가 2015년에는 700대로 50% 이상 하락하였다(에이스회원권거래소). 입회금에 대한 개략적인 규모는 서천법(2016, p. 115)에서 확인할 수 있는데, 2013년 최고를 기록한 이후 하락하고 있다. 이러한 하락의 주요 원인은 i) 골프회원권 신규분양 중단, ii) 입회(보증)금 반환 등이다.

구분	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
입회금(조원)	11.10	13.08	14.77	16.03	16.87	17.40	17.22	17.02	16.47	15.84

29) 회원제 골프장과 대중제 골프장의 홀 구성에 차이가 있어 이를 홀당 내장객수로 환산하면 아래와 같이 대중제 골프장의 내장객 수가 더 많다. 홀당 내장객 수에 있어서도 2010년 이후 감소추세로 바뀐 것을 알 수 있다.

골프장으로 전환되었기 때문이다.

<그림 2> 연도별 골프장 및 골프인구 변화 추이



회원제 골프장의 내장객 감소와 이로 인한 매출수입 하락은 골프장의 경영악화로 이어진다. 실제 <표 3>에 서 보는 것처럼 회원제 골프장의 매출액이 2010년 (-)로 전환된 이후 계속 하락하고 있다. 이러한 매출감소에 따라 수익성 경영지표들(영업이익률, 경상이익률, 당기순이익률) 역시 하락세로 바뀌었다. 특히 2010년

부터 큰 폭으로 하락하면서 2011년 이후부터는 경상이익률과 당기순이익률이, 그리고 2014년부터는 영업 이익률이 (-)로 나타났다.

문제는 회원제 골프장의 수익성 악화가 외부요인에 의한 일시적 현상이 아니라 골프산업의 구조적인 요인에 기인한다는 것이다. 수익측면에서는 내장객 수의 감소와 이에 따른 매출하락이 발생하였다. 비용측면에서는 운영비(캐디피, 인건비 등) 증가와 차별적인 조세(재산세 중과 등)를 생각할 수 있다. 이러한 수익저하는 궁극적으로 해당 골프장의 재무구조를 악화시킨다. 특히 자본금과 내부 유보금이 적은 골프장은 부채가 심각하게 되고, 일부는 자본잠식 상태에 이르게 된다.

2. 회원제 골프장의 경영개선 및 회생

재무상태가 심각히 악화된 골프장은 ‘파산’ 혹은 ‘회생’을 신청하게 된다. 전자는 채무자의 재산을 처분하여 채권자에게 공평하게 분배하는 것이며, 후자는 계

<표 3> 회원제 골프장의 경영지표 추이

(단위 : 십억원, %)

구 분	매출		수익성 경영지표		
	매출액	전년대비 변동률	영업이익률	경상이익률	당기순이익률
2002년	1,287.3	-	27.0	16.7	8.9
2003년	1,430.2	11.1	26.3	20.0	13.7
2004년	1,634.2	14.3	24.4	22.0	17.3
2005년	1,746.4	6.9	21.9	21.3	17.9
2006년	1,881.2	7.7	17.9	23.8	18.7
2007년	2,117.1	12.5	19.7	22.5	16.0
2008년	2,244.2	6.0	18.8	13.6	9.0
2009년	2,312.1	3.0	19.2	19.3	16.2
2010년	2,289.1	-1.0	11.8	4.2	1.2
2011년	2,285.5	-0.2	6.9	-0.9	-3.7
2012년	2,253.9	-1.4	3.3	-8.1	-9.4
2013년	2,243.4	-0.5	2.3	-15.2	-17.8
2014년	2,180.4	-2.8	-4.7	-8.0	-10.0
2015년	2,159.3	-1.0	-0.5	-6.0	-7.8

자료: 서천범(2016, p. 130, p. 149)

구분	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014
회원제	3,929	3,878	3,962	3,835	3,956	3,606	3,395	3,337	3,370	3,420	3,599
대중제	4,879	4,729	4,610	4,524	4,231	4,007	3,898	3,812	3,805	3,795	3,933

자료 : 서천범(2016, p. 142)

속적으로 영업활동을 하면서 채무를 변제하는 것을 말한다. 특히 회생은 채권자, 주주 등 이해관계인의 법률관계를 조정된 후, 채무자(경영자)의 경영개선을 도모하는 것이다. 우리의 『채무자 회생 및 파산에 관한 법률(이하 ‘채무자회생법’)』은 파산보다 회생을 우선시하고 있으며, 실제 재무구조가 악화된 경영자가 우선적으로 선택하는 방식 역시 “회생”이다.³⁰⁾ 이러한 회생에 대한 판단은 법원에 의해 결정되며(『채무자회생법』 제3조), 법원이 회생을 결정하면 ‘법정관리’ 단계로 넘어가게 된다.

기업회생은 크게 ‘회생인가’와 ‘회생불가’로 구분되며, 회생인가는 다시 i) 회생인가 전 M&A, ii) 회생인가 후 M&A, iii) 채권단 혹은 이해관계인에 의한 인수, iv) 회생회사 및 채권단 협의인수로 구분된다.³¹⁾ 회생불가시에는 파산절차에 따라 공매처분이 이루어진다.

재무구조가 악화된 골프장의 전통적인 경영개선방식은 경매·공매를 통한 매각이었으며, 이를 통해 채권액이 회수되었다. 하지만 2000년대 후반 이후 『채무자회생법』에 근거하여 회생절차를 통한 경영개선이 이루어지는 골프장이 늘었다. 실제 2013년 12월말 기준 모두 20개 회원제 골프장이 법정관리를 받는 것으로 조사되었다(심천보 외, 2014, p. 376). 회원제 골프장이 법정관리를 신청하는 주된 이유로는 i) 과다부채로 인한 막대한 금융비용 부담, ii) 회원권 반환으로 인한 재무구조 악화, iii) 계열사 부도 등이 제시되며, 대부분 이들 요인이 복합적으로 작용한다.³²⁾ 일부에서는 회원제 골프장이 법정관리 절차를 밟게 되면, 채권 회수 중단, 입회(보증)금에 대한 반환중단 등이 이루어지는데, 이 때문에 부도위기에 직면한 골프장 경영자

들이 『채무자회생법』을 악용한다는 비판이 제기되기도 한다.³³⁾

<그림 3>은 경영악화가 발생한 골프장의 회생패턴을 정리한 것이다. 우선 다양한 원인으로 경영악화가 발생하면 회생을 위해 법정관리를 신청하거나 자체적인 경영개선 노력을 실시하는데, 이를 편의상 경영개선 조치 착수(A)라 한다. 일단 개선작업에 착수하면 법정관리(A')를 통해 정상적으로 회생하는 경우(B)와 회생이 어려운 경우(C)로 나뉜다. 자체적인 경영개선을 하는 경우는(A'') 크게 매각을 하는 경우(C) 혹은 대중제 골프장으로 전환을 하는 경우(C')로 구분된다.

IV. 회원제 골프장 경영개선 실태분석 및 정책과제

1. 경영개선 착수에 대한 실증분석

1) 분석모형 설정

제Ⅲ.2절에서 살펴본 것처럼, 재무상황이 악화된 회원제 골프장이 경영개선을 위해 선택할 수 있는 방법은 크게 법정관리를 통한 경영개선(<그림 3>의 A')과 자체적인 노력을 통한 경영개선(<그림 3>의 A'')으로 구분된다. 전자는 경영위기에 빠진 기업이 취할 수 있는 강도 높은 구조조정 방식 중 하나이다.³⁴⁾ 이러한 경영개선과정을 거친 후, 골프장은 i) 소유권 변동없이 기존 회원제 골프장으로 유지되는 경우(<그림 3>의 B), ii) 매각을 통해 회원제 골프장은 유지하되 소유권이 변경되는 경우(<그림 3>의 C), iii) 대중제 골프장

30) 법원결정으로 일단 회생절차가 시작되면, 채권자의 권리행사가 금지되고 채무자를 보호하기 위한 조치(재산보호 등)가 취해진다. 또한 관리인(주로 기본 경영자)을 통한 경영권 행사 등이 이루어진다. 한편 회생절차과정에서는 i) 채권채무 확정, ii) 기업가치평가, iii) 채무감축·면제 등 조정, iv) 지배구조변경, v) 회생계획안 작성, vi) 집단적 의사결정, vii) 분배원칙 및 방법 등에 대한 사항이 정해지게 된다. 자세한 사항은 서울중앙지법 파산부 실무연구회(2011) 등을 참조하기 바란다.

31) 처분방식에 있어 회생인가 전 M&A와 회생인가 후 M&A는 공매절차를 통해 매각되는 과정을 거친다. 채권단 혹은 이해관계인에 의한 인수 또는 회생회사 및 채권단 협의인수는 출자전환, 신규차입, 신주발행 등의 후속과정이 뒤따른다.

32) 회원권반환이 법정관리 원인이 된 골프장으로는 캐슬파인(여주), 신라(여주), 아델스코트(합천), 베어리버(익산), 타미우스(제주), 클럽안성Q(안성) 등이 있다(심천보 외, 2014b, pp. 129-130)

33) 부도위기에 있는 회원제 골프장 경영자들의 ‘도덕적 해이(moral hazard)’ 문제에 대한 비판은 심천보 외(2014), 서천범(2014) 등에서 제기된다.

34) 기업구조조정은 그 강도에 따라 크게 자율협약, 워크아웃, 법정관리로 구분된다. 먼저 자율협약은 경영난을 겪고 있는 법인이 채권단과 협약을 거쳐 구조조정을 하는 것으로, 자율협약에 따라 기업은 자산매각, 인력감축 등을, 그리고 채권단은 채권만기일 연장, 추가 자금 지원 등을 하게 된다. 워크아웃은 『기업구조조정촉진법』에 따라 채권단 중심으로 기업을 구조조정하는 것을 말한다. 법정관리는 『채무자 회생 및 파산에 관한 법률』에 따라 진행되는 가장 강도 높은 기업회생절차로 모든 채권 및 채무가 동결되고, 법원이 지정한 전문관리인이 기업의 파산 혹은 회생을 결정하게 된다.

으로 전환되는 경우(<그림 3>의 C')로 바뀌게 된다. 이 소절에서는 회원제 골프장의 경영개선 판단이 어떠한 요인으로부터 영향을 받는지를 실증적으로 고찰해 보고자 한다. 구체적으로 어떠한 요소들이 회원제 골프장으로 하여금 경영개선작업에 착수하도록 하는지를 고찰해 본다.

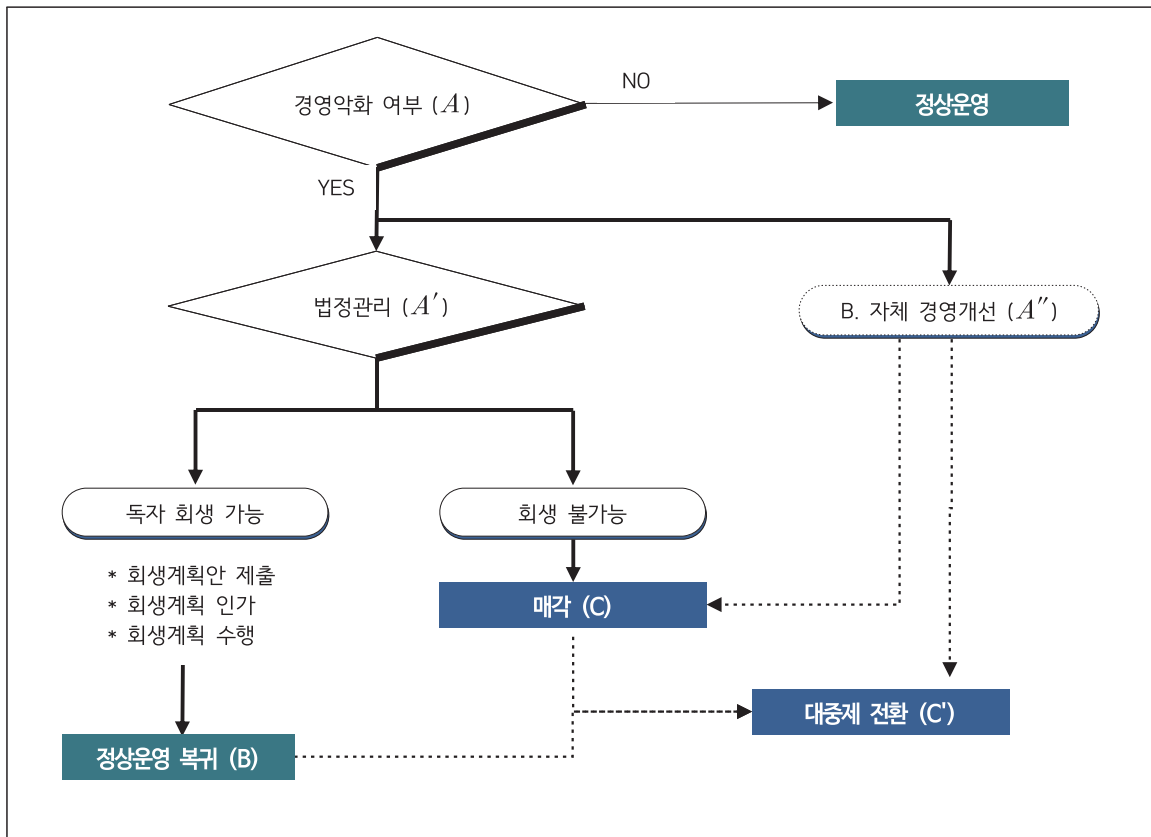
일시적으로 수익이 악화되었다고 하여 모든 회원제 골프장이 경영개선작업에 들어가는 것은 아니다. 일정 조건을 충족하는 골프장만이 이 절차에 착수하게 된다. 임의의 회원제 골프장이 경영개선(management improvement of private golf clubs, *MIPG*) 절차를 밟는데 영향을 미치는 요인들을 살펴보면 다음과 같다. 아래의 식 (1)은 프로빗 추정(probit estimation) 식을 나타낸 것이며, X_i 는 경영개선조치를 판단하는데 영향을 미치는 설명변수들이다.

$$\Pr(MIPG_i = 1|X_i) = \alpha_1 + X_i'\beta_1 + \epsilon_i \quad (1)$$

X_i 변수로 가장 먼저 생각해 볼 수 있는 것은 골프장 운영기간(duration of golf clubs operation, *DURATION*)이다. 오래 운영한 회원제 골프장일수록 같은 조건에서 경영개선에 착수할 가능성이 낮다. 이들 골프장은 안정적인 고객, 오랜 운영경험 등과 더불어 장기간 (+) 영업이익을 기록하였다. 이들 영업이익 중 상당수가 내부에 유보되어 재무위기를 극복할 능력을 가지고 있을 가능성이 높다.³⁵⁾ 이들 골프장의 회원권 소유자들은 취득시점에 비해 회원권 가치가 상승하였기 때문에 영업적자가 발생하면 자산가치 유지를 위해 다양한 방법으로 이를 해결하려 할 것이다. 다른 조건이 일정할 때, 오래 운영한 골프장일수록 *MIPG* 가능성은 떨어져, (-) 계수 값을 가지게 될 것이다.

2개 이상의 회원제 골프장이 특정 브랜드를 가지고

<그림 3> 골프장 경영개선 흐름



35) 골프장운영으로부터 발생한 이익은 골프장 시설개선 등에 투자되거나 내부적으로 유보된다. 회원제 골프장의 내부유보율과 관련한 연구는 극히 적은데, 박찬희 외(2012)를 참조할 수 있다.

동일 경영자에 의해 운영(brand of golf clubs, BRAND)되는 경우가 있다.³⁶⁾ 고급골프장으로서의 이미지 유지 및 브랜드가치 훼손 방지 등을 위해 극히 특별한 상황이 아니면 경영개선에 착수하지 않으려 할 것이다. 특히 이들 골프장의 회원권은 전국적으로 2개 이상의 골프장과 서로 공유하는 시스템으로 운영되고 있어 이용가치가 더 높다. 이는 곧 골프장 운영에 있어 안정성 및 수익성을 높이는 역할을 하게 되어 다른 조건이 일정할 때, 계수값은 (-)를 보일 것이다.

회원제 골프장의 경영자가 대기업인 경우(big company, COMPANY_{BIG}) 역시 비슷한 조건에서 경영개선에 착수할 가능성이 낮다. 특히 우리나라 대기업의 상당수가 회원제 골프장을 단지 수익목적으로만 운영하지 않기 때문이다. 관련 계열기업의 영업활동 공간으로 골프장을 활용하는 경우가 많다.³⁷⁾ 결과적으로 대기업이 보유하고 있는 회원제 골프장일수록 MIPG 가능성은 낮아 (-) 계수값을 가지게 될 것이다.

한편 골프장의 재무제표상 자산규모(assets)가 클수록 (일시적인 영업손실이 발생하더라도) 경영개선 절차에 착수할 가능성은 상대적으로 떨어진다. 이는 자산을 담보로 금융기관대출을 통해 운영자금을 조달하는 것과 관련이 있다. 자산규모가 클수록 대출액은 증가하게 될 것이다. 골프장 자산에서 가장 큰 비중을 차지하는 것은 골프 코스와 부대시설이 위치하고 있는 토지이다. 편의상 골프장의 면적과 개별공시지가를 근거로 추정한 총토지가액(total sum of land value, TLV)을 자산규모의 대리변수로 한다. 여타 조건이 일정할 때, 총토지가액이 클수록 MIPG 가능성은 떨어져, (-) 계수값을 가지게 될 것이다.

골프장이 경영위기 상황에 빠지게 되면 경영개선에 착수할 가능성이 높다. 일반적으로 기업의 경영상황을 측정하는 지표는 안정성(부채비율, 차입금의존도 등), 수익성(영업이익률, 순이익률 등), 성장성(매출액증가율, 영업이익증가율 등) 등 다양하다. 이들 지표들은 상호 밀접히 연계되어 있는데, 지표들이 일제히 악화

되면 경영위기로 볼 수 있다. 문제는 골프장 운영기업 대부분이 비상장기업이므로 관련 정보가 거의 공개되지 않는다는 점이다. 이에 따라 본 연구에서는 어렵게 자본잠식 상태 여부를 조사할 수 있었으며, 이를 경영위기의 대리변수로 설정하였다. 개념상 자본잠식은 영업적자가 누적되어 내부적으로 유보된 잉여금은 물론 납입자본금까지 사용되어 자본총계가 (-) 상태에 있는 것을 의미한다. 다만, 유의할 점은 자본잠식 상태인 골프장 모두가 곧바로 경영개선에 착수하는 것은 아니라는 점이다. 이는 (후술되듯 3.5년이라는 관찰기간에도 불구하고) 여러 이유로 아직 개선작업에 착수하지 않은 경우도 있기 때문이다. 이러한 제약에도 불구하고 자본잠식(impairment of capital, IC) 상태여부는 경영악화의 좋은 대리변수가 될 수 있다는 것이 연구자들의 생각이다.³⁸⁾ 쉽게 짐작할 수 있듯이 자본잠식된 골프장일수록 MIPG 가능성이 높아지게 되며, 계수값은 (+)가 된다.

한편 모형의 통제변수(control variable)로 지역·지리적 입지차이를 생각할 수 있다. 골프장운영에 있어 입지차이는 여러 선행연구들에서 중요한 영향요인으로 고려된다.³⁹⁾ 지역구분은 통상적으로 가장 많이 적용되는 6개 권역(수도권, 강원권, 충청권, 호남권, 영남권, 제주권)으로 한다.

2) 분석자료 및 기초통계

분석에 사용하는 자료는 1964년부터 2012년 사이에 준공되어 현재 운영 중인 전국의 회원제 골프장이다.

여기서 2012년 이후 준공된 골프장을 제외한 이유는 MIPG 관찰기간을 2013년부터 2016년 6월(3.5년)까지로 하였기 때문이다. 2013년 이후를 관찰기간으로 설정한 이유는 i) 경영위기에 빠진 골프장이 이때부터 본격적으로 기업회생절차에 들어갔다는 점, ii) <표 3>에서 확인할 수 있듯이 회원제 골프장의 당기순이익이 급격하게 하락한 시점이라는 점 등에 근거한다.⁴⁰⁾ 경영자들이 법정관리 혹은 자체적인 경영개선

36) 이러한 골프장을 통상 '체인형 골프장'이라고도 하는데, 베네스트, 나인브릿지, 해비치, 블래스톤, 레이크힐스, 마이더스 등이 여기에 해당한다.

37) "대기업들이 골프장을 보유하고 있는 것은 수익성보다는 자체 비즈니스 수요를 충족하기 위한 것이다." (서천범, 2016, p. 205)

38) 앞서 언급한 것처럼 대다수 회원제 골프장의 자본금 규모는 크지 않다. 따라서 매출감소에 따른 영업적자가 심화되면 곧바로 부채비율이 높아지고, 자본금도 금방 소진된다. 실제 실무에서 골프장의 경영상태를 진단함에 있어 많이 이용하는 지표가 자본잠식여부이다.

39) 주요 연구로는 김주원·조주현(2009), 유대중·이상경(2013), 모현숙 외(2014) 등이 있다.

40) 아울러 당초 회원제 골프장으로 건설인가를 받았다가 준공시점에 대중계 골프장으로 변경된 골프장(13개)이 2013년 이후 발생함에 따라 이들 골프장을 제외하는 것도 고려되었다.

을 판단하는데 상당한 시간이 소요된다는 점을 고려하여 관찰기간을 3.5년으로 비교적 길게 잡았다. 이러한 과정을 통해 최종적으로 선택된 분석대상 골프장은 235개이다.

이를 지역별로 살펴보면 <표 4>와 같다. 235개 골프장 중 수도권에 가장 많은 87개(37.0%)가 분포하고 있으며, 영남권(50개, 21.3%)이 그 뒤를 이었다. 나머지 강원권, 충청권, 호남권, 제주권의 골프장 수는 큰 차이가 없다.

235개 골프장 가운데 법정관리 혹은 자체적으로 경영개선에 착수했는지 여부는 선행연구 및 개별 골프장에 대한 언론보도 검색을 통해 확인하였다.⁴¹⁾ 그 결과 <표 4>에서 보는 것처럼 28.1%에 해당하는 66개 골프장이 경영개선작업에 착수한 것으로 확인되었다. 이를 지역별로 살펴보면, 충청권이 48.1%로 가장 높고 수

도권이 17.2%로 가장 낮았다.⁴²⁾ 이러한 사실로부터 회원제 골프장의 경영악화와 이에 따른 경영개선이 전국적 현상이라는 것을 짐작할 수 있다.

한편 앞 소절에서 골프장 경영개선착수에 영향을 미칠 것으로 추정된 5개 변수에 대한 기초통계는 <표 5>와 같다. 235개 골프장 중 골프장의 운영기간 (*DURATION*)은 평균 16.8년이며, 최소 4년부터 최대 52년이었다. 체인형태 브랜드 골프장 (*BRAND*)은 전체의 39%에 해당하는 91개였으며, 대기업 보유 골프장 (*FIRM_{BIG}*)은 39개로 17%를 차지하고 있다. 공시지가를 기준으로 추정된 골프장의 지가총액 (*TLV*)은 평균 670억이었으며, 지가총액이 가장 큰 골프장은 2,660억원에 이르렀다. 2012년 재무제표를 통해 파악한 자본잠식 상태에 있는 골프장 (*IC*)은 71개였는데, 이는 전체 회원제 골프장의 31%에 해당한다.⁴³⁾

<표 4> 경영개선에 착수한 회원제 골프장 분포

(단위 : 개, %)

권역	수도권	강원권	충청권	호남권	영남권	제주권	전국
골프장 수 (비율)	87 (37.0)	25 (10.6)	27 (11.5)	20 (8.5)	50 (21.3)	26 (11.1)	235 (100.0)
경영개선 착수 비율	15 17.2	8 32.0	13 48.1	7 35.0	13 26.0	10 38.5	66 28.1

<표 5> 설명변수 기초통계

변수명	내용	평균 (표준편차)	최소값	최대값
<i>DURATION</i>	골프장 운영기간(2016년-준공연도)	16.80 (10.98)	4	52
<i>BRAND</i>	체인형태 브랜드 골프장 (<i>YES</i> = 1)	0.39 (0.49)	0	1
<i>FIRM_{BIG}</i>	대기업 소유 골프장 (<i>YES</i> = 1)	0.17 (0.37)	0	1
<i>TLV</i>	공시지가 기준 지가총액(억원)	672.61 (343.67)	163	2,660
<i>IC</i>	자본잠식 여부 (<i>YES</i> = 1)	0.31 (0.46)	0	1

41) 법정관리 현황에 대한 자료는 심천보 외(2014)를 참고하였다. 특히 아래 사이트에서는 2016년 6월 기준 회원제 골프장에 대한 법정관리 및 입회금 반환에 대한 현황을 정리하여 제시하고 있는데, 자료의 정확성을 위해 연구자들은 추가로 개별검색을 통해 조사내용을 확인하였다. <http://blog.naver.com/PostView.nhn?blogId=66visionco&logNo=220734867175&categoryNo=0&parentCategoryNo=0&viewDate=¤tPage=1&postListTopCurrentPage=1&from=postView>

42) 권역별 *MIPG*에 있어 충청권이 가장 높은 비중을 차지한 이유는 충청권 골프장의 이용객 수가 다른 권역에 비해 상대적으로 더 크게 감소했다는 점과 관련이 있을 듯하다. 참고로 2010~2012년 회원제 골프장의 출당 이용객 수는 수도권이 -26%, 강원권이 -11.7%, 충청권이 -16.1%, 호남권이 -17.8%, 영남권이 -12.9%였으며, 제주권은 4.9% 상승하였다(서천범, 2016, p. 142). 실제 영업이익률에 있어 충청권은 강원권과 함께 2011년 이후 지속적으로 (-) 상태이다(서천범, 2016, p. 151)

43) 자본잠식 골프장의 수는 조사시점에 따라 조금씩 상이할 수 있다. 참고로 서천범(2016, p. 119)에 따르면, 2012년부터 2014년까지 각 연도별 자본잠식 골프장 수는 각각 89개, 82개, 72개였다. 이는 조사샘플 수 차이로 인한 것이다.

3) 분석결과

식 (1)에 대한 probit 분석결과는 <표 6>에 제시되어 있다. Model 1부터 Model 5까지는 설명변수를 하나씩 추가할 때의 통계적 결과치를 나타낸 것이다.⁴⁴⁾ 표본수가 235개로 많지 않고, MIPG에 영향을 미치는 요인들을 계량화하거나 포착하기 어렵다는 한계에도 불구하고, 모형의 설명력은 19.3~35.7%로 비교적 양호하게 나타났다.

충청권을 기본변수로 한 권역별 분포더미는 전반적으로 유의하지 않았다.⁴⁵⁾ 이는 회원제 골프장의 경영 악화가 전국적으로 나타나는 현상이어서 지역적 차별

성이 발견되지 않는다는 것을 암시한다. 운영기간 (DURATION)은 Model 1부터 Model 5까지 모든 추정에서 1% 유의미한 (-)값을 보였다. 이는 운영기간이 긴 골프장일수록 MIPG가 발생할 가능성이 낮다는 추론과 일치한다.

체인형태 브랜드 골프장(BRAND) 변수 역시 Model 2부터 Model 5까지 일관되게 1% 유의수준에서 (-)값을 보였다. 즉 골프장 평판과 전국단위 회원권 공유가 골프장 운영에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 추측할 수 있다.

대기업보유 골프장 여부(FIRM_{BIG})는 Model 3과

<표 6> 실증분석 결과

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Cons.	0.996*** (0.318)	1.284*** (0.340)	1.311*** (0.344)	1.697*** (0.406)	1.058** (0.446)
REG _{SK}	-0.609* (0.320)	-0.428 (0.339)	-0.421 (0.343)	-0.140 (0.369)	-0.073 (0.380)
REG _{GW}	-0.655* (0.387)	-0.346 (0.425)	-0.332 (0.432)	-0.253 (0.434)	-0.275 (0.468)
REG _{CC}	-	-	-	-	-
REG _{HN}	-0.513 (0.413)	-0.220 (0.433)	-0.339 (0.438)	-0.343 (0.434)	-0.055 (0.452)
REG _{YN}	-0.774** (0.340)	-0.615* (0.359)	-0.646* (0.361)	-0.541 (0.366)	-0.490 (0.377)
REG _{JJ}	-0.390 (0.371)	-0.200 (0.396)	-0.156 (0.402)	-0.171 (0.401)	-0.258 (0.417)
DURATION	-0.073*** (0.013)	-0.082*** (0.013)	-0.082*** (0.014)	-0.071*** (0.015)	-0.062*** (0.015)
BRAND		-1.000*** (0.224)	-0.779*** (0.241)	-0.791*** (0.243)	-0.807*** (0.250)
FIRM _{BIG}			-0.881** (0.407)	-0.829** (0.414)	-0.620 (0.447)
TLV				-0.001* (0.001)	-0.001 (0.001)
IC					0.858*** (0.228)
MaFadden R ²	0.193	0.271	0.290	0.306	0.357

주: ***, **, *는 각각 1%, 5%, 10%에서 통계적 유의성을 나타내며, ()는 standard error임.

44) 본격적인 실증분석에 앞서 각 설명변수에 대한 상관관계 분석 결과, 다중공선성 문제를 야기할 정도로 상관성이 높은 변수는 발견되지 않았다.

45) 충청권 골프장을 권역별 분포더미의 기본변수로 한 이유는 <표 4>에서 보는 것처럼 MIPG의 권역별 비율을 비교한 결과, 가장 높기 때문이다.

Model 4에서 유의미한 (-)값을 보였는데, 다만 Model 5에서는 유의하지 않게 나타났다. 지가총액(TLV)은 Model 4에서만 유의미한 (-)값을 보였다. 이러한 사실로부터 이들 변수 역시 MIPG 발생에 영향을 미친다는 것을 개략적으로나마 짐작할 수 있다.

재무적 요소를 반영한 핵심 설명변수인 자본잠식여부(IC)는 1% 유의수준에서 MIPG에 (+) 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이 변수를 추가한 Model 5에서 MaFadden R²는 5.1%p나 상승하였다. 나아가 이 변수에 대한 MIA(marginal impact analysis)를 계산한 결과, 자본잠식이 발생한 골프장은 MIPG 가능성을 약 10% 상승시키는 것으로 나타났다.

<그림 3>에서 살펴본 것처럼 경영개선작업의 구체적인 결과는 법정관리를 거쳐 정상적으로 회생하는 경우, (법정관리 혹은 자체 개선과정을 통한) 매각 그리고 대중골프장 전환이 있다. 경영개선에 착수한 66개 골프장이 궁극적으로 어떠한 형태의 경영개선을 완료하는지를 추적하는 것이 필요하다. 문제는 기업운영에 대한 내부적 사항들은 외부공개가 제한적으로 이루어져 정확한 내용을 알기 어렵다는 것이다. 이에 따라 연구자들은 언론보도, 문헌검색 등을 통해 66개 골프장의 최종적인 경영개선 형태를 추적하였다. 특히 이를 통해 대중제 골프장으로의 전환이 가지는 의의를

고찰해 보고자 하였다.

2. 대중제 전환 중심의 경영개선과 정책 과제

2016년 6월을 기준으로 경영개선에 착수한 66개 골프장의 경영개선 결과를 정리한 것이 <표 7>이다. 이해의 편의를 위해 (회원제 골프장의 경영개선 형태) 법정관리(A')와 자체경영개선(A'')으로 구분하고, 개선작업이 완료된 경우와 진행 중인 경우로 구분하였다. 66개 중 법정관리 절차를 통한 경영개선에 착수한 골프장은 38개로 전체의 54.6%를 차지하였으며, 자체적으로 경영개선에 착수한 골프장은 28개(42.4%)였다. 둘 사이에 비율 차이가 크지 않았는데, 이는 경영위기에 빠진 회원제 골프장이 스스로 개선노력을 할 높은 유인을 가지고 있었기 때문으로 사료된다. 여기서 한 가지 질문이 가능하다. 왜 다수의 회원제 골프장이 복잡하고 비용이 많이 드는 법정관리를 신청하느냐이다. 추측컨대 이는 입회(보증)금 반환 갈등과 관련이 있는 듯하다. 즉 회원권 가치하락 등으로 반환청구가 늘어날 것이라는 점을 알고 있는 골프장 경영자들이 대규모 반환청구를 피하기 위한 방법으로 (경영권이 유지되는) 법정관리를 신청했을 가능성이 높다는 것이다.⁴⁶⁾

<표 7> 회원제 골프장의 경영개선 형태

(단위 : 개, %)

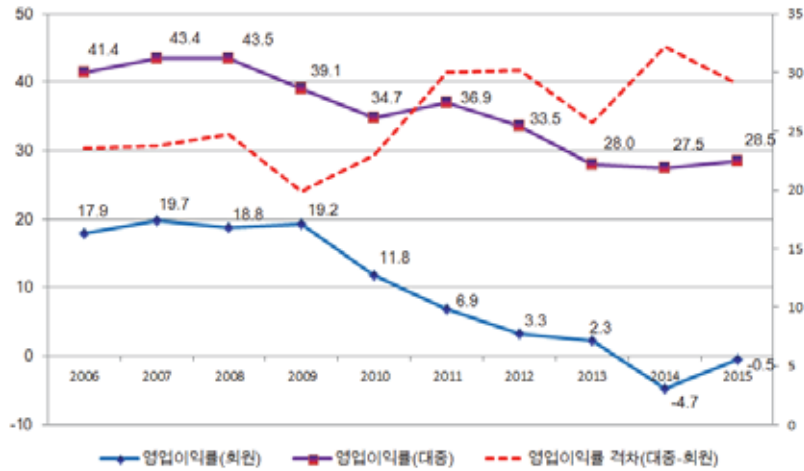
		법정관리(A')		자체개선(A'')		합계 (비율)
		완료	진행 중	완료	진행 중	
정상운영 복귀	B		5		1*	6 (10.0)
매각	C	7	1	3		11 (16.7)
매각 후 대중제 전환	C'	2	5		2	9 (13.7)
직접 대중제 전환		4	14	11	11	40 (60.6)
계		13	25	14	14	66 (100.0)
		38 (57.6)		28 (42.4)		

주 *: 매각 혹은 대중제 전환 가능성이 있으나 현재 진행형이라 파악이 불가능함

46) 실제 골프장 경영자들이 법정관리 형태의 기업회생절차를 악용한다는 우려가 제기된 바 있다.

“부도덕한 회원제 골프장의 사주들이 기업의 구조조정을 촉진시키기 위해 만들어진 회생법을 악용한다는 점이다. 회생절차가 개시되면, 골프장 사주들은 회원권 편법분양대금과 금융권 대출금을 사적으로 챙기면서 금전적 피해는 거의 없고 경영실패에 따른 책임도 없어드는 등의 모럴해저드에 빠지게 된다는 문제가 있다. 또한 부도 직전에 회생절차를 신청해 회원들의 입회금을 거의 반환하지 않으면서, 파산절차를 통해 회원제 골프장 사주와 직간접적으로 연관된 회사를 통해 헐값에 인수하면서 수백억원의 차익을 챙기고 있다는 의혹도 있다. 또한 골프장 사주들이 자회사 등을 통해 보증채무를 만들어놓고 이를 채무액으로 간주하면서 회원들의 입회금 비중을 낮추는 문제가 있다.” (http://golf.sbs.co.kr/html/front/clubhouse/column/seocheonbeom/1348508_16121.jsp)

<그림 4> 연도별 영업이익률 추이



한편 전체적으로 경영개선에 착수한 골프장의 불과 약 10%만이 원래 상태로 정상 복귀하며, 90%(60개)는 매각 혹은 대중제 골프장으로 전환되는 것으로 조사되었다. 특히 60개 골프장 가운데 회원제 골프장을 유지한 상태의 매각은 11개 골프장에 불과하였으며, 49개(74.3%)는 대중제 골프장으로 전환하였거나 진행 중에 있었다. 이는 2016년 6월 기준으로 매각과정 중이거나 매각된 골프장 가운데 일부가 대중제 골프장으로 전환할 가능성이 있다는 것을 의미한다. 즉 대중제 전환 골프장 수가 증가할 가능성이 있는 것이다. 아울러 자본잠식 상태에 있으나 아직 경영개선에 착수하지 않은 골프장(235개 중 30개) 역시 전환가능성이 높을 것으로 판단된다.⁴⁷⁾

대중제 골프장로의 전환비용에 있어 법정관리를 신청한 골프장의 경우(57.9%)보다는 자체 경영개선에 착수한 골프장의 비율(85.7%)이 더 높았다. 이는 골프장 경영자와 회원권 보유자의 협의를 통해 대중제 골프장로의 전환을 추진하는 경우, (절차와 비용이 더 많이 소요되는) 법정관리 과정을 거치려는 유인이 낮기 때문으로 추정된다.

이상의 논의를 통해 경영위기에 빠진 회원제 골프장의 상당수가 대중제 골프장으로 전환하려 한다는 점을 확인할 수 있다. 이러한 높은 전환유인의 기저에는 회원제 골프장과 대중제 골프장의 현격한 수익률 차이가 자리하고 있다. <그림 4>에서 보는 것처럼 대중제 골프장의 영업이익률이 회원제에 비해 월등히 높고, 최근 그 격차가 더 커지고 있다. 특별한 환경변화가 없는 한 이러한 흐름은 지속될 것으로 사료된다.

여기서 주목할 점은 이러한 수익률의 차이가 정상적인 경영활동의 차이뿐만 아니라 불합리한 외부 및 내부차별에서도 기인한다는 것이다. 구체적으로 외부적 차별은 (대중제 골프장 대비) 회원제 골프장에 부과하는 불평등한 세 부담이다. 경영위기와 상관없이 거의 대부분의 회원제 골프장이 재산세 및 개별소비세 등에서 차별적 과세문제를 제기한다.⁴⁸⁾ 특히 조세가 전체 운영비에서 높은 비중을 차지한다는 점, 회원권이 없는 다수의 일반인이 회원제 골프장을 이용한다는 점 등에서 회원제 골프장이 과도하게 차별을 받아야 하는 이유는 낮아 보인다.⁴⁹⁾ 더욱이 정부의 지속적인 공시지가 인상정책은 회원제 골프장의 세 부담을 더욱 심화

47) 익명의 두 심사자는 골프장 매각 및 대중제 전환에 대한 추가적인 실증분석을 제안하였다. 매각과 대중제전환이 각각 진행되는 경우와 순차적으로 진행되는 경우가 혼재되어 있다는 점, 그리고 일부 회원제 골프장은 경영개선을 준비 중이거나 진행 중이라는 점 등인 것을 감안할 때, 제안된 분석은 추후 과제로 남긴다.

48) 취득세의 경우 회원제 골프장의 경우 사치성 재산으로 간주되어 10% 세율이 적용되고, 재산세에 있어서 회원제 골프장은 분리과세대상으로서 4%라는 고율의 세율이 적용된다. 개별소비세는 특정한 물품, 특정한 장소에서의 입장 및 유흥행위에 부과하는 세금으로 회원제 골프장 이용객은 개별소비세(12,000원), 교육세(3,600원), 농어촌특별세(3,600원) 및 체육진흥기금(1,500-3,000원)을 부담하게 된다. 개별소비세는 이용객의 부담증가로 이어져 회원제 골프장의 매출감소에 영향을 미칠 수 있다.

49) 회원제 골프장의 불합리한 과세체계 문제에 대해서는 노영훈(2009), 박명호·전병힐(2010), 오운·전병욱(2010) 등을 참고하기 바란다.

시키고 있어 개선필요성이 높다.⁵⁰⁾

회원제 골프장의 경영악화를 초래하는 내부적 차별은 회원권 보유자에 대한 과도한 이용료 감면혜택이다. 2016년 5월 기준, 주말 회원제 골프장의 이용료는 회원이 4.5만원인 반면 비회원은 21.2만원으로 4.7배 차이가 난다. 원칙적으로 회원권은 골프장 시설의 우선적 이용권을 의미하며, 시설이용료를 현저히 감면하라는 것은 아니다. 또한 과거에 비해 회원권의 가치가 크게 하락하고 매출감소로 경영환경이 악화되었음에도 불구하고, 회원들의 골프장 이용료는 지난 10년 사이에 오히려 하락하였다.⁵¹⁾ 결과적으로 회원제 골프장의 수익성 하락에 있어 이용료에 대한 비정상적인 차별이 자리하고 있는 듯하다.

사회적으로 적정한 회원제 골프장 수가 몇 개인지를 알기란 매우 어렵다. 시장 및 정책환경이 빠르게 변화하는 상황에서 인위적으로 회원제 골프장의 수를 관리하는 것은 바람직하지도 않고, 이를 달성하기도 어렵다. 다만, 상대적으로 높은 이용료를 부담하더라도 회원제 골프장을 이용하고자 하는 수요자가 존재하고 있는 만큼, 이들 골프장이 정상적으로 운영될 수 있도록 불합리한 요소들을 개선하는 노력들이 필요해 보인다.

구체적으로 경영이 안정화된 골프장에서는 과도한 세부담 차별을 해소하는 등의 정책적 노력이, 그리고 재무건전성이 떨어지는 골프장의 경우 매각, 대중제 골프장전환 등이 원활하게 진행되도록 제도적으로 지원하는 방안을 적극 고민해 볼 필요가 있다.

V. 결론

과거 골프장은 낮은 실패위험에 높은 수익이 보장되는 사업이었다. 이러한 이유로 골프장 개발권을 얻기 위한 경쟁이 치열하였다. 하지만 골프장 건설 급증과 골프인구의 정체로 2010년 이후 골프장 수익률이 급격히 하락하면서 이제 골프는 높은 실패위험과 수익성이 낮은 사업으로 바뀌었다. 특히 회원제 골프장은 이러한 변화에 보다 심각한 영향을 받고 있다.

2000년대 중반까지 전체 골프장의 70%가 회원제

골프장일 정도로 우리의 골프시장은 회원제 중심이었다. 특히 이들 골프장 개발자들은 회원권 분양에 대한 입회(보증)금을 통해 개발자금의 대부분을 조달할 수 있어 소규모 자본금만으로 사업을 추진할 수 있었고, 즉 이는 처음부터 재무적으로 불안정한 상태에서 운영에 착수한 것이다. 아울러 회원권 가치하락과 이에 따른 입회(보증)금 반환 청구 증가라는 외부 충격에 구조적으로 매우 취약한 상태에 놓이게 되었다. 이러한 구조적 취약성에도 불구하고, 2010년까지 회원제 골프장은 골프인구 증가로 평균 20%대의 높은 영업이익률을 달성할 수 있었다. 문제는 골프장건설이 급증하고, 골프인구가 정체되어 감에도 이에 대한 대비를 제대로 하지 않았다는 것이다. 이는 (골프장 이익금의 내부유보가 적어) 일시적 영업적자에도 상당수 골프장이 쉽게 자본잠식상태에 빠진 것에서 확인할 수 있다.

제Ⅲ장에서 언급한 것처럼 시장구조상 회원제 골프장의 수익감소와 경영악화는 불가피한 것이었다. 흥미로운 점은 경영악화에서 회생하기 위한 노력에 있어 법정관리와 자체적인 개선이라는 방법론에서 뚜렷한 차이가 발견된다는 것이다. 하지만 안타깝게도 이러한 차이를 야기하는 원인을 명확히 도출하지는 못하였다. 대신 제Ⅳ.1절에서 제시한 것처럼 235개 사례를 대상으로 실증분석을 하여 '자본잠식여부'가 경영개선 판단에 큰 영향을 주는 것을 확인할 수 있었다. 나아가 경영개선에 착수한 66개 골프장을 추적한 결과 74.2%에 해당하는 골프장이 대중제로 전환되었거나 전환을 추진 중인 것으로 파악되었다. 높은 영업이익이 보장되는 대중제 골프장으로의 전환이 일반적인 경영개선 패턴임을 확인할 수 있었다. 본고에서는 3.5년이라는 비교적 긴 관찰기간을 통해 경영위기에 빠진 회원제 골프장의 개선행태를 조사하였다. 그럼에도 불구하고 아직 상당수 회원제 골프장은 자본잠식상태에 있으며, 구체적인 개선조치 조차 이루어지지 않고 있다.

법정관리 혹은 자체경영개선 등 어떠한 절차를 거쳐 진행하던 이 과정에서 막대한 사회적 비용(분쟁비용, 압류비용, 매각비용, 전환비용 등)이 발생한다. 이러한 불필요한 비용을 최소화하기 위한 여러 노력들이 필요하며, 회원제 골프장의 경영상태에 따라 서로 다른 접근이 필요해 보인다.

50) 참고로 235개 회원제 골프장의 평균 공시지가는 2010년 51,610원/㎡에서 2015년 55,351원/㎡으로 7.25% 상승하였다.

51) 회원제 골프장의 주말기준 회원의 이용료는 2007년 4.8만원에서 2016년 4.5만원으로 하락하였으며, 같은 기간 비회원의 이용료는 18.8만원에서 21.1만원으로 상승하였다.

먼저, 회원제 골프장의 대중제 전환에서 발생하는 거래비용을 줄이는 노력이다. 여기에는 입회(보증)금의 성격과 반환에 대한 보다 체계적인 법적 재정립이 필요하다. 이와 관련하여 정부는 2016년 2월 대중제 전환 촉진을 위해 회원동의비율을 100%에서 80%로 낮추는 방안 등을 발표한 바 있다. 하지만 이는 골프 대중화차원에서 논의된 것으로 갈등해소와는 관련이 적은 듯하다.⁵²⁾ 대중제 골프장 전환 과정에서 발생하는 입회(보증)금 반환 갈등을 줄이는 보다 적극적인 노력이 필요하다. 여기에는 입회(보증)금을 주식형태로 전환하는 것을 생각할 수 있다.

둘째, 회원제 골프장의 경영악화를 야기하는 불합리한 차별의 완화를 고민해 볼 필요가 있는 듯하다. 사치성 스포츠라는 이유로 오랜 기간 중과세 되어 온 회원제 골프장 세무담당의 과중함에 대해서는 여러 비판이 있어왔다. 이를 완화시켜 대중제 골프장과 형평성이 달성되도록 하는 조치들이 필요해 보인다. 이와 함께 회원제 골프장 역시 이용료에 있어 회원들에 대한 혜택을 축소함으로써 경영정상화 노력을 해야 할 것으로 보인다.

사실 회원제 골프장의 대중제 전환이 많이 발생한 미국에서도 이에 대한 체계적인 연구는 찾기 어려웠다. 국내 연구 역시 정치한 분석을 실시한 연구는 극히 적었다. 자료상의 제약 등 여러 한계에도 불구하고, 이 연구가 후속연구의 좋은 출발점이 되기를 희망한다.

논문접수일	: 2017년 4월 20일
논문심사일	: 2017년 4월 26일
게재확정일	: 2017년 6월 12일

참고문헌

1. 국민권익위원회, 「골프장 인허가 투명성 제고방안」, 2008
2. 김주원·조주현, “대중 골프장의 개발요소가 수익성에 미치는 영향에 관한 연구”, 「부동산학연구」 제15집 제2호, 한국부동산분석학회, 2009, pp. 131-147
3. 노영훈, “골프장의 조세문제: 골프산업 일반과 조세의 보편적

4. “골프장 수익성에 영향을 미치는 개별요인”, 「감정평가논집」 제12권 제1호, 한국감정평가학회, 2014, pp. 91-105
5. 박명호·전병힐, 「골프장 개별소비세 면제제도 개선방안 연구」, 기획재정부, 2010
6. 박성규·이성원, “골프장 건설기간 결정요인에 관한 고찰”, 「부동산연구」 제24집 제2호, 한국부동산연구원, 2013, pp. 97-111
7. 박영만, “예탁금제 골프회원권자의 회칙과 관련된 법률분쟁”, 「스포츠와 법」 제11권 제3호, 한국스포츠엔터테인먼트법학회, 2008, pp. 117-134
8. 박찬희·심재훈·김욱현, “회원제 골프장의 입회금 반환청구 증가에 따른 골프장의 효율적 경영방안 탐색”, 「한국스포츠학회지」 제10권 제4호, 한국스포츠학회, 2012, pp. 293-303
9. 서천범, 「회생절차의 문제점과 해결방안」, 2014
10. 서천범, 「2016 레저백서」, 한국레저산업연구소, 2016
11. 심천보·김중서·장희순, “회생인가골프장의 회생절차상 문제점과 해결방안”, 「주거환경」 제12권 제3호, 한국주거환경학회, 2014, pp. 375-393.
12. 오윤·전병욱, “골프장 과세제도의 문제점과 개선방안”, 「조세연구」 제10권 제3호, 한국조세연구포럼, 2010, pp. 343-378
13. 유대중·이상경, “골프회원권 가격 결정요인 및 회원권 종류별 특성”, 「부동산학연구」 제19집 제4호, 한국부동산분석학회, 2013, pp. 55-69
14. 정찬우 외, “회원제 골프장, 손실부담을 대비해야 할 때”, 한국신용평가 PF Rsearch, 2016, pp. 1-23
15. 한삼인·정두진, “예탁금제 골프회원권의 법적 성격과 컨트롤클럽의 단체법적용 가능성”, 「스포츠와 법」 제15권 제4호, 한국스포츠엔터테인먼트법학회, 2012, pp. 225-245
16. 한국골프장경영협회, 「전국 골프장 현황」, 2013
17. Palmieri, Marisa, “The Future of Private Clubs”, golfcourseindustry.com, 2009, pp. 30-50
18. 네이버 블로그, <http://blog.naver.com/66visionco/220734867175>
19. 서천범, ‘악덕 회원제 골프장 사주들의 회생절차 악용 막아야’, SBS 골프, http://golf.sbs.co.kr/html/front/clubhouse/column/seocheonbeom/1348508_16121.jsp
20. RSM US LLP, <http://rsmus.com/our-insights/newsletters/eclubnews/private-club-equity-conversion.html>
21. Jack Crittenden, “How many more private clubs will die?”, <http://www.golfincmagazine.com/blog/how-many-more-private-clubs-will-die>

52) “정부는 그린피 인허가를 위해 회원제 골프장이 대중제로 전환할 수 있도록 유도하기로 했다. 현재 회원 100%의 동의가 있어야 대중제 전환이 가능한 체육시설법을 개정해 회원 80% 동의만으로도 전환이 가능하도록 하고, 회원제에서 대중제로 전환하는 골프장에 대해서는 국민체육진흥기금을 활용한 특별 용자를 제공할 계획이다.” (조선일보, 2016.2.17.)