

経営評価表 【平成28年度】

・くま川下り株式会社	P1
・くま川鉄道株式会社	P5
・球磨焼酎リサイクルン株式会社	P9

経営評価表

記入担当課長名 観光振興課長 松尾 和弘

1 会社概要

会社名	くま川下り株式会社		
設立年月日	昭和37年12月		
所在地	住所	人吉市下新町333-1	
	電話番号	0966-22-5555	
	E-mail	info@kumagawa.co.jp	
資本金の構成	主な出資者	出資額(千円)	比率(%)
	人吉市	12,000	50
	球磨村	500	2.08
	個人A	2,400	10
	その他	9,100	37.92
	合計	24,000	100

設立目的	人吉市・球磨郡を中心とした観光事業並びにその開発を通じ、地域経済の発展に寄与することを目的とする。
設立までの経緯	過去、球磨川下りの会社は数社あったが、そのうち1社が死亡事故を起こしたため全社が経営難に陥り、昭和37年に現在のくま川下り株式会社を設立し1社にまとめたもの。昭和38年9月に市から出資。
施設の財源	球磨川下りの乗船料金及び国民宿舎くま川荘の宿泊・休憩料金
政策等との関連	-
法的根拠等	-

本市出資年月日 昭和38年9月出資300万円、昭和53年3月に増資(有償)300万円と株式配当(無償)300万円、平成10年10月300万円他の民間株主から受入

特記事項 平成11年から国民宿舎くまがわ荘の経営委託、法改正に伴い平成18年度からは指定管理者制度による国民宿舎くまがわ荘の管理運営委託

2 組織・人員の状況

代表者名	代表取締役 井上 幸生	区分	民間派遣	常勤／非常勤	常勤
常勤役員名	なし	区分		常勤／非常勤	
常勤役員名	なし	区分		常勤／非常勤	

区分		H26	H27	H28	H28出身団体の内訳				
					プロパー	市派遣	他自治体	民間	その他
役員数の推移(名)	常勤	1	1	1				1	
	非常勤	12	13	11			2		9
	合計	13	14	12	0	0	2	1	9

区分		H26	H27	H28	H28出身団体の内訳				
					プロパー	市派遣	他自治体	民間	その他
職員数の推移(名)	正規	37	36	36				36	
	嘱託、臨時等	0	0	0					
	合計	37	36	36	0	0	0	36	0

人員の増減理由 非常勤役員辞任で補充無し

組織体制の状況 別紙組織図

3 事業の状況

事業名	事業内容
球磨川下りの運航	木造船による球磨川の観光遊覧
国民宿舎の運営	国民宿舎の管理運営(人吉市から指定管理者制度による委託)

事業実績の推移	単位	ピーク時	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
球磨川下り	乗船客(人)	(H10) 68,192	45,311	37,940	34,007	28,021	31,310	23,165	29,871
くまがわ荘	宿泊+休憩(人)	(H14) 39,917	29,299	27,182	27,537	27,232	29,797	28,333	28,606

事業実績の増減理由 川下り乗客の増加についてはコースの短縮化による輸送人員の増加と無料送迎による個人客の取り込みが要因のひとつにあげられる。くまがわ荘については宿泊客の減員分を宴会等の利用者の集客で補った。

4 経営状況

(単位:千円、%)

項目	H25		H26		H27	
	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
【貸借対照表】						
流動資産(A)	16,299	67.8%	21,947	134.7%	16,475	75.1%
内債権	3,382	111.1%	4,279	126.5%	3,984	93.1%
内たな卸資産	3,517	62.1%	3,559	101.2%	2,991	84.0%
固定資産	114,904	95.3%	138,392	120.4%	134,611	97.3%
繰延資産	—	0.0%	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
資産合計	131,203	90.2%	160,339	122.2%	151,086	94.2%
流動負債(B)	100,895	201.5%	28,414	28.2%	36,206	127.4%
内短期借入金	77,500	198.7%	10,000	12.9%	10,000	100.0%
固定負債	23,437	369.1%	129,408	552.2%	118,848	91.8%
内長期借入金	23,437	369.1%	129,408	552.2%	118,848	91.8%
内退職給付引当金	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
負債合計(C)	124,332	220.3%	157,822	126.9%	155,054	98.2%
株主資本	6,870	7.7%	2,517	36.6%	-3,968	-157.6%
その他	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
純資産合計(D)	6,870	7.7%	2,517	36.6%	-3,968	-157.6%

項目	H25		H26		H27	
	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
【損益計算書】						
売上高(E)	216,355	88.4%	192,705	89.1%	202,337	105.0%
売上原価	145,142	85.9%	112,619	77.6%	115,593	102.6%
内人件費(F)	91,872	81.8%	35,867	39.0%	58,125	162.1%
販売費及び一般管理費	86,152	83.6%	85,975	99.8%	94,786	110.2%
内人件費(G)	39,482	80.0%	38,867	98.4%	47,019	121.0%
営業損益	-14,939	55.1%	-5,889	39.4%	-8,042	136.6%
経常外収益	10,912	71.7%	7,985	73.2%	5,268	66.0%
経常外費用	7,771	79.9%	6,095	78.4%	2,512	41.2%
経常損益(H)	-11,798	54.5%	-3,999	33.9%	-5,286	132.2%
特別損益	-297	2970.0%	-71	23.9%	-940	1323.9%
税引前当期純損益	-12,095	55.9%	-4,070	33.7%	-6,226	153.0%
法人税等	283	99.6%	283	100.0%	259	91.5%
当期純損益(I)	-12,378	56.5%	-4,353	35.2%	-6,485	149.0%

【事業(セグメント)別】		H25		H26		H27	
事業名	項目	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
川下り	売上高	131,965	83.3%	118,185	89.6%	135,387	114.6%
	経常損益	-6,019	48.4%	3,388	-56.3%	4,284	126.5%
国民宿舎	売上高	84,390	97.7%	74,520	88.3%	66,950	89.8%
	経常損益	-5,779	62.9%	-7,387	127.8%	-9,571	129.6%

【市財政負担額】		H25	H26	H27
目的、内容等				
補助金・負担金等(J)				
借入金				
出資金				
合計				
市債務保証又は損失補償額				

※貸付金(3,500万円)は平成26年度。

【財務指標】		H25	H26	H27
流動比率(A/C)		16.2%	77.2%	45.5%
自己資本比率(D/(C+D))		5.2%	1.6%	-2.6%
経常損益率(H/E)		-5.5%	-2.1%	-2.6%
当期純損益率(I/E)		-5.7%	-2.3%	-3.2%
人件費比率((F+G)/E)		60.7%	38.8%	52.0%
市財政負担率(J/E)		0.0%	0.0%	0.0%

各項目の増減理由	流動資産の減少は現預金の減少によるもので、流動負債の増加は未払金の増加によるもの。
----------	---

5 経営改善の状況

経営改善策	具体的取組、目標	進捗	H26	H27	H28
ショートコースの運航	旅費や時間の関係で清流・急流コースが利用しづらい小団体やツアー客に対し、ショートコースの販売を促進する	計画	2,000人	2,500人	3,000人
		実績	1,667人	923人	
ショートコースとくまがわ荘のパック商品の販売	昼食、宴会とセット販売しくまがわ荘売上の増加を図る(ショートコース利用者の50%が平均2,000円の食事をしたと仮定)	計画	2,000千円	2,500千円	3,000千円
		実績	1,753千円	無	
野菜類の販売	人吉発船場において主に当社の船頭が栽培した新鮮な野菜類を近隣の方及び観光客の方へ販売する	計画	800千円	900千円	1,000千円
		実績	43千円	中止	
定期的な営業活動を継続して行なう	平成24年度に減少した九州内からの利用客の回復に向け、過去に利用があった旅行代理店、企業等をはじめ新規開拓を含めて訪問やダイレクトメール等による営業活動を最低月1回実施する。	計画	月1回以上	月1回以上	月1回以上
		実績	実施	実施	
社内での研修会の実施	安全面の向上や接客マナー、船頭のトークを含むお客様とのコミュニケーション術など業務に必要と思われる講習会、勉強会を年1～3回程度行う。	計画	1～3回	1～3回	1～3回
		実績	安全教育の実施、関係団体主催のマナー研修参加等	安全教育の実施、関係団体主催のマナー研修参加等	

目標管理指標	目標設定の根拠	進捗	H26	H27	H28
川下り乗船客数	従来の清流、急流コースに加え、短時間、低料金のショートコースを運航し、乗船客総数を増やす。	計画	年間 34,000人	年間 36,000人	年間 37,000人
		実績	24,832人	30,794人	
乗船・売店等の売上高	平成24年度の会社全体の売上203,287千円に対して売上を増やす。	計画	H24年度に対し 17,000千円 の増加	H24年度に対し 28,000千円 の増加	H24年度に対し 35,000千円 の増加
		実績	実績192,704千円 H24比較▲10,583 千円	実績202,337千円 H24比較▲950千円	
		計画			
		実績			
		計画			
		実績			

経営改善策及び 目標管理指標の 達成状況	コース改変でミドルコースが設けられたためショートコースの需要が減少した。野菜の販売は生産者の船頭の退職等の理由により中止
----------------------------	--

6 経営評価

第三セクターの評価

当期は平成26年度に作成した5つの事業を柱とする事業再生計画に沿って会社再生の実現に向けて営業を行い、総事業収入207,604千円(対前年103.4%)で前年を6,915千円上回る事が出来ましたが、国民宿舎くまがわ荘の大幅な落ち込みによる減収のため、会社全体としては経常損失5,286千円となりました。遊覧船事業は、事業再生計画の一つであるコースの見直しにより、3月からは従来のコースからミドルコースをメインとした新たな4コースにて運航をいたしました。従来のコースに比べ時間と距離が半分となり、また、発船場までの無料送迎バス利用により帰って来るまでの時間が約1時間のサービス向上により非常に好意的なご意見を多くいただきました。しかし、4月から運航予定であった下流域の激流コース・ロング貸切コースに関しましては、発船場予定地の土砂堆積や航路改修が必要な個所の発生等で当期は運休せざるをえませんでした。今後はロング貸切コースや激流コースの受入れ、更にコースの充実と再検討、船頭後継者対策、新造船の製造、既存船の補修等の課題が山積みしておりますが、ひとつひとつ解決に向けて取り組んでまいります。

事業再生計画の進捗状況につきましては、渡発船場のプレハブ解体工事を実施いたしました。平成26年11月10日にオープンしましたレストラン「くまがわマルシェ」につきましては、地元、特に女性の皆様から多く利用していただいております。くま川下りのお客様にも好評でくま川下り全般の利用向上に大きく貢献しております。国民宿舎くまがわ荘につきましては、引き続きくま川下りのショートコースと食事・温泉パック、くま川鉄道の田園シンフォニーとの宿泊プランの販売や立ち寄り温泉のPRを行いました。しかし、宿泊客数の減少には歯止めがきかず大きな課題となっています。施設改修につきましては、前期の2月から3月にかけての人吉市による耐震工事で使用できない期間を利用して、浴場の天井・壁の塗装と女湯、家族風呂の脱衣所の床張替をいたしました。ラフティングにつきましては、教育旅行で天候不順による取り消し等もあり前年度実績に及びませんでした。尚、今後の取り組みとしてレジャースポーツとしてだけでなく、教育旅行体験での「水辺の安全学習」等を取り入れて他社との違いを打ち出していまいります。

第三者の評価

【第三者：人吉市行財政経営検討委員会】

平成27年度は、前年度に策定された「くま川下り事業再生計画書」に基づき、着実に取り組みを進められました。

川下り事業では、ミドルコースの新設による回転数の増加やマイクロバスによる送迎の実施、前々年度からの人件費削減等により、乗船客数及び利益が前年度を上回りました。

一方、国民宿舎事業につきましては、くま川下りと食事・温泉パックや、宿泊プランの販売等様々に取り組まれ休憩客は増加しましたが、施設の老朽化や観光客のニーズの変化等による宿泊客の減少には歯止めがきかず収入も減少しており、平成29年度以降の管理運営について、辞退を申し入れられる結果となりました。

決算の全体的な収支は決算資料によりわかりますが、事業毎の収支が不明であり、どこを改善すればいいのか見えにくい点がありました。今後の経営改善のためにも、わかりやすく整理されることが必要であると考えます。

レストラン「くま川マルシェ」は、特に地元客に好評で順調に売り上げを伸ばしており評価できますが、観光客をターゲットにすると、「売り」が明確になっていない感があります。提言ですが、「マルシェ＝市場」の名の通り、月に1～2回でも「市」があると賑わいが出ると思います。現在、地域のグループが、神社などで、ハンドメイドのバッグや手作りクッキー、コーヒーなどのバザーをしておられますが、そういったグループに場所を提供する方法も考えられます。また、レストランにおいても、きくらげなど地元食材を使ったメニュー開発により、新たな魅力が生まれると思います。

急がれる点として、インバウンドへの対応があります。ハッピーや笠の体験は、外国の方に喜ばれますし、八代港への大型クルーズ船からの誘客、対応も早めに考えておく必要があると思います。

接客サービスについても、社員教育等の努力をされていますが、まだ改善の余地があるという印象を受けますので、継続的な教育をお願いします。

くま川下りは、人吉球磨地域の観光資源である前に、本地域に古くから伝わる伝統文化でもあります。後継者問題や新造船の製造など課題もありますが、文化伝承の観点からも、地元高校生の伝統建築技術を生かした取り組みや、行政との連携による経営の安定化に向けた取り組みを進められることを期待します。

市の評価

平成27年度の川下り部門は、前年度から新たに始まったミドルコースを主戦商品とし、長年の懸念事項であった着船場からの無料送迎バスも開始されたことも功を奏し、経常損益が26.5%増となった。

一方、宿泊部門については宿泊客の減少に歯止めがきかず、昨年度の実績を下回り、全体としても7年連続の赤字という結果に終わった。※国民宿舎の指定管理については平成29年度以降の協定締結はしないということで、市に報告があり、9月議会で報告済み。

今後は、川下り部門においては、平成27年度に稼働できなかったロングコース等の整備及び「くまがわマルシェ」のランチやディナーと組み合わせたパックの開発などを考慮に入れるなど、今後も引き続き黒字アップに向けて鋭意努力をしていただきたい。

経営評価表

記入担当課長名 自治振興課長 瀬上 雅暁

1 会社概要

会社名	くま川鉄道株式会社
設立年月日	平成元年4月26日
所在地	住所 熊本県人吉市中青井町265番地 電話番号 0966-23-5011 E-mail info@kumagawa-rail.com

資本金の構成	主な出資者	出資額(千円)	比率(%)
	人吉市	21,450	15.77
	あさぎり町	15,000	11.03
	多良木町	12,050	8.86
	くま川地域農産協同組合	11,500	8.46
	その他	76,000	55.88
	合計	136,000	100.00

設立目的	JR九州湯前線は、国鉄の経営合理化の一環として、昭和62年2月3日第3次特定地方交通線(廃止対象路線)として指定をされました。しかしながら、沿線に点在する県立高校5校の3分の1にあたる当時1,700人の通学生が利用していたことから地元では沿線外の市町村を含む14市町村をもつて自治体協議会を結成し、存続運動を展開してきたところでしたが、旧国鉄からの再三にわたる廃止勧告により、代替輸送について検討せざるを得ない状況にありました。そのため、昭和63年8月12日に開催された第4回湯前線特定地方交通線対策協議会において、新会社を設立して第3セクター方式による鉄道運営を決定したところでした。
設立までの経緯	圏域の市町村及び民間企業等によって、1億3600万円を資本金として設立。また、圏域市町村等が一体となって第3セクターを支援することから、県(170,000千円)、市町村(115,000千円)、地域住民等の拠出金・寄付金(188,776,548円)、転換交付金(86,250,920円)合計560,027,468円を原資として人吉球磨地域交通体系整備基金にて赤字補てん等を助成する仕組みにて支援。
施設の財源	基本的には、旅客運輸収入をはじめとする収入財源によることとしているが、開業当初から赤字のため、平成22年上期までの赤字分については上記で述べた基金による助成にて支援を行い、それ以降については、人吉・球磨圏域自治体のくま川鉄道経営安定化補助金を財源としている。
政策等との関連	開業当初から今まで収入増となるような政策がなされていなかったというのが現状であり、近年は生き残りをかけ収入増となるようKUMA1、KUMA2といった観光列車への車両リニューアルやKUMA旅と題して地域資源を活用した団体客の取り込みなど新たな収入源となる取り組みにもつなげている。
法的根拠等	株式会社設立契約書

本市出資年月日 平成元年4月

特記事項	自治体としての関与としては、人吉球磨地域交通体系整備基金の効率的な運用であり、政策的な決定はくま川鉄道において取締役会、株主総会によって決定されるものである。
------	---

2 組織・人員の状況

代表者名	代表取締役会長 松岡 隼人	区分	市長	常勤/非常勤	非常勤
常勤役員名	取締役社長 永江 友二	区分	民間派遣	常勤/非常勤	常勤
常勤役員名	取締役総務部長 深水 雄二	区分	市OB	常勤/非常勤	常勤

区分	H26	H27	H28	H28出身団体の内訳				
				プロパー	市派遣	他自治体	民間	その他
役員数の推移(名)	常勤	2	2	2		1	1	
	非常勤	12	12	12		10	1	1
	合計	14	14	14	0	0	11	2

区分	H26	H27	H28	H28出身団体の内訳				
				プロパー	市派遣	他自治体	民間	その他
職員数の推移(名)	正規	28	29	29	29			
	嘱託、臨時等	9	16	13	13			
	合計	37	45	42	42	0	0	0

人員の増減理由	平成28年4月1日の人数です。観光列車の売上げが、地震の影響もあり減少している中で観光列車にかかる人件費を削減しています。
---------	---

組織体制の状況	別紙のとおり
---------	--------

3 事業の状況

事業名	事業内容
旅客輸送事業	人吉温泉駅～湯前駅間における旅客等の輸送
旅行業	旅行に関する企画・運営、他旅行業との仲介、斡旋

事業実績の推移	単位	ピーク時	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
一般旅客	人	(H2) 306,527	166,976	158,246	153,186	159,641	159,343	158,952	157,715
通勤定期	人	(H22) 18,990	13,654	18,990	17,508	17,590	19,232	15,258	15,916
通学定期	人	(H2) 1,090,672	617,180	583,132	555,856	562,748	544,062	523,766	519,876
旅行業収支	円		6,768,935	6,851,995	8,272,919	11,312,089	14,112,097	12,443,701	18,518,434

事業実績の増減理由	観光列車に関しては人件費を費やししながら色々試行錯誤やっていたが思いのほか売上には繋がらなかった。通学定期は対前年比4%増収となり鉄道業全体の売上では対前年ではほぼ同額となった。また、旅行業が対前年比36%増収となった為全体では、昨年より500万程の増収となった。費用については今後人件費等を改善しながら見直していきます。
-----------	---

4 経営状況

(単位:千円、%)

項目	H25		H26		H27	
	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
【貸借対照表】						
流動資産(A)	438,590	243.1%	331,147	75.5%	87,649	26.5%
内債権	165,280	175.5%	188,582	114.1%	34,855	18.5%
内たな卸資産	380	#DIV/0!	287	75.5%	58	20.2%
固定資産	98,480	138.2%	97,391	98.9%	99,335	102.0%
繰延資産	5,913	#DIV/0!	5,380	91.0%	4,846	90.1%
資産合計	542,983	215.8%	433,918	79.9%	191,830	44.2%
流動負債(B)	394,708	287.8%	271,596	68.8%	16,049	5.9%
内短期借入金		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
固定負債	5,032	-	6,214	-	4,776	-
内長期借入金		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
内退職給付引当金		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
負債合計(C)	399,740	290.7%	277,810	69.5%	20,825	7.5%
株主資本	136,000	100.0%	136,000	100.0%	100,000	73.5%
その他	7,243	-33.1%	20,108	277.6%	71,005	353.1%
純資産合計(D)	143,243	125.5%	156,108	109.0%	171,005	109.5%

項目	H25		H26		H27	
	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
【損益計算書】						
売上高(E)	147,241	104.2%	141,047	95.8%	146,478	103.9%
売上原価	380	#DIV/0!	93	24.5%	228	245.2%
内人件費(F)	109,346	#DIV/0!	111,287	101.8%	120,437	108.2%
販売費及び一般管理費	206,788	96.9%	214,975	104.0%	216,859	100.9%
内人件費(G)	109,346	118.5%	111,287	101.8%	120,437	108.2%
営業損益	-59,927	83.3%	-74,021	123.5%	-70,609	95.4%
経常外収益	39,619	60.3%	48,042	121.3%	46,876	97.6%
経常外費用	2,120	#DIV/0!	5,129	241.9%	2,544	49.6%
経常損益(H)	-20,308	323.8%	-31,108	153.2%	-26,277	84.5%
特別損益	55,448	127.4%	46,656	84.1%	43,366	92.9%
税引前当期純損益	35,140	94.3%	15,548	44.2%	17,089	109.9%
法人税等	6,973	2119.5%	2,683	38.5%	2,192	81.7%
当期純損益(I)	28,167	76.3%	12,865	45.7%	14,897	115.8%

【事業(セグメント)別】		H25		H26		H27	
事業名	項目	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
鉄道業	売上高	129,567	97.8%	125,307	96.7%	125,006	99.8%
	経常損益	-36,540	278.4%	-43,552	119.2%	-26,277	60.3%
旅行業	売上高	17,294	195.6%	15,647	90.5%	21,244	135.8%
	経常損益	14,112	206.0%	12,444	88.2%	18,518	148.8%

【市財政負担額】		目的、内容等	H25	H26	H27
補助金・負担金等(J)		人吉球磨地域交通体系整備基金からの損失補てん	19,284	22,012	22,598
(10市町村全体での負担額)		(H22年下期から圏域自治体による経営安定化補助金)	67,727	75,540	77,307
出資金					
合計			67,727	75,540	77,307
市債務保証又は損失補償額					

【財務指標】		H25	H26	H27
流動比率(A/C)		111.1%	121.9%	546.1%
自己資本比率(D/(G+D))		26.4%	36.0%	89.1%
経常損益率(H/E)		-13.8%	-22.1%	-17.9%
当期純損益率(I/E)		19.1%	9.1%	10.2%
人件費比率((F+G)/E)		148.5%	157.8%	164.4%
市財政負担率(J/E)		10.3%	11.6%	11.7%

各項目の増減理由	少子化の影響により減少していくであろう通学定期に変わる収入源として新車両による昼間の観光列車の増収に力を入れたが、人件費、観光列車に伴う経費等今後見直しが必要である。経費を抑えながら企画切符の開発等に力をいれていきます。
----------	--

5 経営改善の状況

経営改善策	具体的取組、目標	進捗	H26	H27	H28
利用客増加策	新型車両導入による観光利用客の増加(目標年間1万人) H25年度は、4,885人	計画	H26年度5,000人増	対前年比1,000人増	対前年比1,000人増
		実績	H26年12,947人	H27年度 11,090人	
利用客増加策	イベント列車運行及び記念乗車券発売等による乗客増の取組、夏目友人帳記念乗車券731枚販売、クリスマストレイン119名参加、田園カフェ&スイーツ運行212名参加等	計画	4,000人	対前年比10%増	対前年比10%増
		実績	H26年度 7,740人	H27年度 10,504人	
増収増加	旅行業、グッズ等による増収 H26年度は、旅行業が15,647千円、グッズ287千円、レンタサイクル759千円その他委託事業等2,908千円	計画	純利益1,700万円	H27年度比10%増	H27年度比10%増
		実績	H26年度 19,601千円	H27年度 32,206千円	
車両修繕費の経費減	H26年度は、3,347千円。新車両になって車両に合わせた工具等も揃い前年より21%経費の節約ができています。	計画	修繕費300万	修繕費700万	修繕費800万
		実績	H26年度3,347千円	H27年度2,655千円	

目標管理指標	目標設定の根拠		H26	H27	H28
利用客増加策	新型車両導入に伴う集客力の増により、観光利用客の増を見込み、年間1万人を目標として営業や、PR広告を行う	計画	H26年度5,000人増	対前年比1,000人増	対前年比1,000人増
		実績	H26年度 12,947人	H27年度 11,090人	
利用客増加策	イベント列車運行及び記念乗車券発売等による乗客増の取組、夏目友人帳記念乗車券731枚販売、クリスマストレイン119名参加、田園カフェ&スイーツ運行212名参加等	計画	4,000人	対前年比10%増	対前年比10%増
		実績	H26年度 7,740人	H27年度 10,504人	
増収増加	旅行業、グッズ等による増収 H26年度は、旅行業が15,647千円、グッズ287千円、レンタサイクル759千円その他委託事業等2,908千円	計画	純利益1,700万円	対前年比10%増	対前年比10%増
		実績	H26年度 19,601千円	H27年度 32,206千円	
車両修繕費の経費減	H26年度は、3,347千円。新車両になって車両に合わせた工具等も揃い前年より21%経費の節約ができています。	計画	修繕費300万	修繕費700万	修繕費800万
		実績	H26年度3,347千円	H27年度2,655千円	

経営改善策及び目標管理指数の達成状況

新型車両導入による効果は平成26年度は顕著に現れたが、平成27年度においては、さほど増えず、今後の企画及び営業の見直しが必要である、その代わり、旅行業が過去最高の売上を更新し、利益も増えた。雑収入においては、車内販売、雑収入(補助金を活用した委託事業)が伸びた。営業費の面では車両、線路保守費は下がったが、電路保守については老朽化による保守が必要になり増えた。また人件費については技術の継承が急務なため、増加した。今後の課題は、様々な取り組みによる売上の確保と、計画的な事業計画による費用の節約と、補助金等の活用が必要である。

6 経営評価

第三セクターの 評価	通学利用者は年々減る一方ですが、定期の売り上げは少しですが増えております。これは通学定期利用者の一人あたりの乗車区間が延び、単価が増えたためです。定期外の利用者は観光列車や、イベント、企画乗車券、企画列車などを行い対前年と同等の売り上げとなりました。営業費は、安全運行を確保する面から、修繕費、技術継承のための人材の確保を実施したため人件費の増となりました。営業損益は平成26年度▲86,464千円、27年度は▲89,128千円(対前年▲2,663千円)となりました。ただ、旅行業においては、過去最高の売上を達成し、利益が26年度12,443千円、27年度は18,518千円、対前年6,074千円となり好調に推移しております。 平成28年度に入り、4月に発生した熊本地震の影響で4月から7月までの観光列車利用が激減しており、上半期だけで4000人減員(売上も減額400万)が確定しており、下半期で具体的な策で対前年の数値まで引き上げる必要があるため、会社はもちろんの事、地域の方々の利用促進に向けての事業を展開していく、また、地元以外の方々への協力をアピールしていきます。
第三者の評価	【第三者：人吉市行財政経営検討委員会】 鉄道業においては、定期の売上の増加及び観光列車の運行や企画切符の販売等により、前年度とほぼ同額の売上となりました。旅行業においては、旅行業務の取扱やツアー企画等の経営努力により、昨年度を上回る黒字となりました。地方における運輸業の経営は非常に厳しい状況にあり、くま川鉄道も収入の要である定期通学者の減が見込まれる中、安全運行を第一に、現状分析や収入確保のために様々な工夫をされていることは、大変評価できる部分です。 今後もSNSを活用した情報発信、地元住民への情報還元、宣伝効果を狙ったイベント列車の運行、外国人を視点にした魅力の発信、地域資源(日本遺産や夏目友人帳の聖地)の活用、地域とのコラボ(停車駅でのイベント等)など、ポテンシャルはあると思いますので、引き続き地元から愛されるくま川鉄道として努力されることを期待します。 くま川鉄道の存続のためには、会社の努力のみならず、沿線自治体の協力・支援も不可欠です。そのため、沿線自治体においても補助金の支出や公共交通の再編作業に取り組まれています。再編は大変な作業で時間もかかりますが、少しの工夫や連携でもっとくま川鉄道を活かす余地があると思います。例えば、到着時間に合わせたイベントの開催や民間との連携への後押しなどが考えられます。くま川鉄道の活性化のために、人吉市をはじめとした沿線自治体の努力にも期待します。
市の評価	経常欠損分と施設整備費分を沿線自治体が補助金として負担しており、同鉄道の存続のためには、沿線自治体の財政負担の軽減(＝経費節減、営業収益増等)が喫緊の課題である。ただし、安全運行に資する施設維持整備等については必要不可欠であることから、特に営業収益の増加に向け取り組んでいく必要がある。同社は現在も企画切符販売、イベント列車運行及び観光列車「田園シンフォニー」によるおもてなし事業に取り組むなど圏域内外の利用客増加を目的とする誘客施策の展開や計画的な施設更新を行っているところであるが、自治体補助金の削減には至っていない。少子化及び人口減少が進む地域の中で、さらに本年は熊本地震の影響も重なり苦戦を強いられているところであるが、費用対効果が高く、かつ効果が継続的に見込める施策を行っていく必要がある。

経営評価表

記入担当課長名 商工振興課長 洲上 聖也

1 会社概要

会社名	球磨焼酎リサイクル株式会社
設立年月日	平成15年4月7日
所在地	住所 〒868-0051 熊本県人吉市麓町5番地1
	電話番号 0966-28-3407
	E-mail -

資本金の構成	主な出資者	出資額(千円)	比率(%)
	人吉市	11,300	37.67
	多良木町	2,550	8.50
	26蔵元	14,150	47.17
	その他市町村	1,450	4.83
	自社株	550	1.83
	合計	30,000	100.00

設立目的	球磨焼酎酒造元27社の製造過程から発生する焼酎廃液は、年間26,000tにも上り、その大半が海洋投棄を中心として処分されていた。しかし、地球規模における環境浄化が求められており、今後、海洋投棄が困難となることから、早急に焼酎廃液の陸上処理に取り組む必要があった。また、球磨焼酎は、地域の基幹的産業であるため、人吉球磨の市町村が一体となって取り組むこととなった。
設立までの経緯	球磨焼酎酒造元27社の製造過程から発生する焼酎廃液は、年間26,000tにも上り、その大半が海洋投棄を中心として処分されていた。しかし、地球規模における環境浄化が求められており、今後、海洋投棄が困難となることから、早急に焼酎廃液の陸上処理に取り組む必要があった。また、球磨焼酎は、地域の基幹的産業であるため、人吉球磨の市町村が一体となって取り組むこととなった。
施設の財源	国庫補助金:323,280千円 球磨焼酎リサイクル:355,608千円 合計:678,888千円
政策等との関連	球磨焼酎は、人吉球磨地域の基幹的産業であり、海洋投棄等で廃液の処分が不可能となった場合は、球磨焼酎の製造自体にも影響を及ぼす恐れもあるということから市町村が一体となって取り組むこととなった。
法的根拠等	-

本市出資年月日 平成15年3月25日

特記事項 処理施設の場所については、公的な場所を探したが既存の公共用地では適地がなく、人吉市が民地を買収し造成工事を行い土地を貸与している。

2 組織・人員の状況

代表者名	高橋 光宏	区分	民間派遣	常勤/非常勤	非常勤
常勤役員名		区分		常勤/非常勤	常勤
常勤役員名		区分		常勤/非常勤	常勤

区分		H26	H27	H28	H28出身団体の内訳				
					プロパー	市派遣	他自治体	民間	その他
役員数の推移(名)	常勤			0					
	非常勤	9	8	9		1	0	8	
	合計	9	8	9	0	1	0	8	0

区分		H26	H27	H28	H28出身団体の内訳				
					プロパー	市派遣	他自治体	民間	その他
職員数の推移(名)	正規	3	3	3	3				
	嘱託、臨時等			0					
	合計	3	3	3	3	0	0	0	0

人員の増減理由	-
組織体制の状況	-

3 事業の状況

事業名	事業内容
球磨焼酎リサイクル(株)の設立理由	従来から焼酎粕は、有効な成分が含まれていることは知られていたが、腐敗しやすい性質上長期保存が不可能であるため、一部農家への供給等を除きそのほとんどが海洋処分されていた。しかし平成19年4月1日施行の法律改正により、焼酎粕を海洋投棄する事は困難な情勢となり、焼酎業界は陸上で処理をする事を決定した。このような状況の中で、焼酎粕の処理・処分の適正化・多様化を図るため、焼酎粕中の有効成分を回収するリサイクル設備を導入しました。
濃縮液およびエタノール	メーカーから搬入される焼酎粕を、施設において固液分離し、水溶性固形分と非水溶性固形分に分ける。水溶性固形分は水分を蒸発し濃縮液(水分値60%)にして副資材として販売する。(尚、液体中のエタノールをドレン処理施設で回収し、施設内の補助燃料とする。)
乾燥品および排水	非水溶性固形物は乾燥設備において乾燥し副資材として販売する(乾燥品の水分値は、約15%まで乾燥する。)排水においては、pH調整槽および排水槽で調整し公共下水道へ放流する。

事業実績の推移	単位	ピーク時	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
焼酎粕受入数量	トン	H17	7,130	5,904	4,894	4,657	5,478	4,573	5,310
乾燥品販売数量	トン	H17	157	125	83	45	10	7	0
濃縮液販売数量	トン	H21	788	655	670	647	696	687	686
売上高(税抜き)	千円	H19	113,143	93,956	78,811	73,785	72,932	63,109	73,661

事業実績の増減理由 球磨焼酎の製造量の減少により焼酎粕の受け入れ量も減少傾向ではあるが、前年度に比べて受け入れ数量が伸びた原因として、前年度は7月に1ヶ月間処理が出来なかったための増加であり、前々年度並みに戻ったものである。

4 経営状況

(単位:千円、%)

項目	H25		H26		H27	
	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
【貸借対照表】						
流動資産(A)	13,546	56.8%	14,861	109.7%	15,357	103.3%
内債権	11,489	63.8%	12,636	110.0%	13,024	103.1%
内たな卸資産	1,750	72.6%	909	51.9%	712	78.3%
固定資産	86,556	88.0%	82,455	95.3%	73,582	89.2%
繰延資産	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
資産合計	100,102	81.9%	97,316	97.2%	88,939	91.4%
流動負債(B)	11,585	127.1%	6,348	54.8%	6,976	109.9%
内短期借入金	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#VALUE!
固定負債	93,732	64.7%	90,388	96.4%	69,040	76.4%
内長期借入金	93,732	64.7%	90,388	96.4%	69,040	76.4%
内退職給付引当金	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#VALUE!
負債合計(C)	105,317	68.4%	96,736	91.9%	76,016	78.6%
株主資本	-5,214	16.4%	580	-11.1%	12,924	2228.3%
その他	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
純資産合計(D)	-5,214	16.4%	580	-11.1%	12,924	2228.3%

項目	H25		H26		H27	
	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
【損益計算書】						
売上高(E)	72,932	77.6%	63,109	86.5%	73,661	116.7%
売上原価	70,461	97.9%	51,259	72.7%	54,626	106.6%
内人件費(F)	11,114	111.4%	11,499	103.5%	11,966	104.1%
販売費及び一般管理費	6,027	77.5%	5,220	86.6%	4,631	88.7%
内人件費(G)	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#VALUE!
営業損益	-3,556	-25.0%	6,630	-186.4%	14,404	217.3%
経常外収益	1,581	59.7%	1,321	83.6%	1,123	85.0%
経常外費用	2,304	64.6%	1,948	84.5%	1,752	89.9%
経常損益(H)	-4,279	-32.2%	6,003	-140.3%	13,775	229.5%
特別損益	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
税引前当期純損益	-4,279	-32.2%	6,003	-140.3%	13,775	229.5%
法人税等	209	#DIV/0!	209	100.0%	1,431	684.7%
当期純損益(I)	-4,488	-33.8%	5,794	-129.1%	12,344	213.0%

【事業(セグメント)別】		H25		H26		H27	
事業名	項目	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
焼酎粕リサイクル事業	売上高	72,932	77.6%	63,109	86.5%	73,661	116.7%
	経常損益	-4,279	-32.2%	6,003	-140.3%	13,775	229.5%

【市財政負担額】		目的、内容等	H25	H26	H27
補助金・負担金等(J)	—				
借入金	—				
出資金	—				
合計					
市債務保証又は損失補償額					

【財務指標】		H25	H26	H27
流動比率(A/C)		116.9%	234.1%	220.1%
自己資本比率(D/(C+D))		-5.2%	0.6%	14.5%
経常損益率(H/E)		-5.9%	9.5%	18.7%
当期純損益率(I/E)		-6.2%	9.2%	16.8%
人件費比率((F+G)/E)		15.2%	18.2%	#VALUE!
市財政負担率(J/E)		0.0%	0.0%	0.0%

各項目の増減理由	当期純利益が伸びた理由は、処理量の増加も一因であるが、大きな要因としてはA重油の単価が下がったことが大きい。 現場の職員の節減の努力により節電・節水ができた。また、設備の長寿命化を図ることによりランニングコストの削減ができたことも要因の一つであると考えられる。
----------	--

5 経営改善の状況

経営改善策	具体的取組、目標	進捗	H26	H27	H28
新たな商品開発を行う	トマト・ナスを用いた新たな肥料製品化を行う	計画	10t	15t	20t
		実績	5t	継続	
新たな商品開発を行う	固液分離した液体に残存しているアルコールを農地の消毒剤に利用する研究を行い、製品収入につなげる	計画	研究	研究	研究
		実績	継続中	継続	
これまでの累積赤字を削減する	歳入(販売・商品)、歳出(重油・乾燥品削減)面を改善し、単年度黒字化を目指し、単年度黒字分を累積赤字へ補填する。	計画	単年で100万	単年で100万	単年で100万
		実績	達成	達成	
定期的メンテナンスの実施	業者まかせのメンテナンスに頼らず、自ら定期的にメンテナンスを行い、機械の長期寿命化を図る	計画	12回	12回	12回
		実績	達成(毎月1回)	達成	

目標管理指標	目標設定の根拠	進捗	H26	H27	H28
製品収入の増加	現在、濃縮液を1kg6円で販売しているが、優れた肥料製品化を行うことで価値を上げ、生産拡大を図る	計画	6.7円	6.9円	7.1円
		実績	6.0円	6.0円	
これまでの累積赤字を削減する	歳入(販売・商品)、歳出(重油・乾燥品削減)面を改善し、単年度黒字化を目指し、単年度黒字分を累積赤字へ補填する。	計画	単年で100万	単年で100万	単年で100万
		実績	達成	達成	
定期的メンテナンスの実施	業者まかせのメンテナンスに頼らず、自ら定期的にメンテナンスを行い、機械の長期寿命化を図る	計画	12回	12回	12回
		実績	達成(毎月1回)	達成	

経営改善策及び目標管理指標の達成状況	濃縮液の販売は、TMR(混合飼料)への販売を安定的に行っており目標が達成できている。 新たな商品開発においては、肥料への取り組みとしてリサイクルン会社単独で行うための資力はないが、九州農業研究センターでは実験研究が行われている。 また、ある企業では野菜の肥料として製品化し販売をされている。
--------------------	---

6 経営評価

第三セクターの評価	焼酎製造量の減少に伴い焼酎粕の受け入れ量も減少傾向ではあるが、受入れ量と払出し量のバランスを計画的に行いランニングコストの削減ができた。 また、A重油の単価が下がったことにより燃料費の削減ができた。 単年度黒字となったものの、設備の老朽化等により突発的な故障等が出ないよう、気を引き締めて計画的なメンテナンスで設備の長寿命化を行い経営の安定化を図る。
第三者の評価	【第三者:人吉市行財政経営検討委員会】 平成27年度は、前期より純利益が増え、長期借入金も計画的に返済が進んでいるなど、経営改善がみられます。今後の課題として、施設の老朽化への備え、価格競争に対応できる粕処理料の設定、新たな商品開発研究などがありますので、引き続き長期的視点に立った経営努力を期待します。 本事業は、人吉球磨地域の基幹産業であり文化でもある球磨焼酎産業という大きなサイクルの中に位置づけて考えるものと理解しており、本事業の経営健全化には球磨焼酎産業全体の持続的な発展が必要不可欠です。球磨焼酎の消費量がピーク時に比べ減少している今、行政においても、球磨焼酎の積極的なPRなどの側面的支援を期待します。
市の評価	昨年度に引き続き単年度黒字化を達成し、累積赤字への補填も行った。しかし、焼酎粕の受入数量の減少傾向は依然として続いており、今後の経営状況にも影響を及ぼすことが懸念される。 球磨焼酎蔵元の売上向上により、焼酎粕の搬出増が望まれるものの、国内人口減等による酒類の消費量そのものが全体的に低下する中、大きな伸びを見込むことは困難であると思われる。 そのような中、食品残渣を含め、地域資源として活用しようとする取組が国内で見受けられるなど、焼酎粕などをはじめとした食品残渣物に対する考え方も変わってきており、その付加価値を向上させるための研究開発を継続中であることから、その成果等が新たに生まれることに期待したい。