

経営評価表 【平成30年度】

・くま川鉄道株式会社	P1
・球磨焼酎リサイクルン株式会社	P5
・くま川下り株式会社	P8

経営評価表

記入担当課長名	企画課長 椎屋 彰
---------	-----------

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
	くま地域農業協同組合	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市町村をもっ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輦リニューアルや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	松岡 隼人	区分	市長	常勤／非常勤	非常勤
常勤役員名	永江 友二	区分	民間派遣	常勤／非常勤	常勤
常勤役員名		区分		常勤／非常勤	常勤

区分		H28	H29	H30	H30出身団体の内訳			
					プロパー	市派遣	他自治体	民間
役員数の推移(名)	常勤	2	1	1				1
	非常勤	12	13	13			11	1
	合計	14	14	14	0	0	11	2

区分		H28	H29	H30	H30出身団体の内訳			
					プロパー	市派遣	他自治体	民間
職員数の推移(名)	正規	29	30	28	28			
	嘱託、臨時等	13	11	14	14			
	合計	42	41	42	42	0	0	0

人員の増減理由	H30年4月1日の人数です。昨年、列車運転士の免許取得に2人合格しています。(車両検修1人・車掌1人H30.4月・5月補充済み)定年間のJROBの運転士が2人、短時間のパート運転士4人がいるのでその分の補充も必要となってきます。将来的にみましても、まだ、運転士が足りない状況です。
---------	--

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	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
一般旅客	人	(H2) 306,527	153,186	159,641	159,343	158,952	157,715	134,652	131,826
通勤定期	人	(H22) 18,990	17,508	17,590	19,232	15,258	15,916	18,262	19,968
通学定期	人	(H2) 1,090,672	555,856	562,748	544,062	523,766	519,876	559,560	602,134
旅行業収支	円		8,272,919	11,312,089	14,112,097	12,443,701	18,518,434	14,216,756	16,135,052

事業実績の増減理由	多良木高校の廃校の関係で通学定期は増となった。観光列車に関しては、熊本地震以降、元に戻っていない。旅行業は、H27年度の最高益時の87%までは戻っている。
-----------	---

4 経営状況

(単位:千円、%)

項目	H27		H28		H29	
	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)	87,649	20.0%	95,541	109.0%	122,720	128.4%
内債権	34,855	21.1%	47,213	135.5%	81,188	172.0%
内たな卸資産	58	15.3%	312	537.9%	1,241	397.8%
固定資産	99,335	100.9%	100,886	101.6%	101,578	100.7%
繰延資産	4,846	82.0%	4,313	89.0%	3,779	87.6%
資産合計	191,830	35.3%	200,740	104.6%	228,077	113.6%
流動負債(B)	16,049	4.1%	12,572	78.3%	37,280	296.5%
内短期借入金		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
固定負債	4,776	-	3,752	-	4,081	-
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)	20,825	5.2%	16,324	78.4%	41,361	253.4%
株主資本	100,000	73.5%	100,000	100.0%	100,000	100.0%
その他	71,005	980.3%	84,416	118.9%	86,716	102.7%
純資産合計(D)	171,005	119.4%	184,416	107.8%	186,716	101.2%

項目	H27		H28		H29	
	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)	146,478	99.5%	138,744	94.7%	142,112	102.4%
売上原価	228	60.0%	-253	-111.0%	-929	367.2%
内人件費(F)	120,437	110.1%	111,995	93.0%	111,862	99.9%
販売費及び一般管理費	216,859	104.9%	208,068	95.9%	227,848	109.5%
内人件費(G)	120,437	110.1%	111,995	93.0%	111,562	99.6%
営業損益	-70,609	117.8%	-69,071	97.8%	-84,807	122.8%
経常外収益	46,876	118.3%	54,003	115.2%	72,767	134.7%
経常外費用	2,544	120.0%	952	37.4%	460	48.3%
経常損益(H)	-26,277	129.4%	-16,020	61.0%	-12,500	78.0%
特別損益	43,366	78.2%	31,360	72.3%	14,964	47.7%
税引前当期純損益	17,089	48.6%	15,340	89.8%	2,464	16.1%
法人税等	2,192	31.4%	1,929	88.0%	164	8.5%
当期純損益(I)	14,897	52.9%	13,411	90.0%	2,300	17.2%

【事業(セグメント)別】		H27		H28		H29	
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	125,006	96.5%	122,223	97.8%	122,223	100.0%
	経常損益	-26,277	71.9%	-30,236	115.1%	-28,636	94.7%
旅行業	売上高	21,244	122.8%	16,774	79.0%	18,709	111.5%
	経常損益	18,518	131.2%	14,216	76.8%	16,136	113.5%

【市財政負担額】	目的、内容等	H27	H28	H29
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	22,598	19,823	20,221
	(H22年下期から圏域自治体による経営安定化補助金)	77,307	70,319	70,968
出資金				
合計		77,307	70,319	70,968
市債務保証又は損失補償額				

【財務指標】	H27	H28	H29
流動比率(A/B)	546.1%	760.0%	329.2%
自己資本比率(D/(C+D))	89.1%	91.9%	81.9%
経常損益率(H/E)	-17.9%	-11.5%	-8.8%
当期純損益率(I/E)	10.2%	9.7%	1.6%
人件費比率((F+G)/E)	164.4%	161.4%	157.2%
市財政負担率(J/E)	11.7%	10.3%	9.4%

各項目の増減理由	H29年度は、施設の老朽化の修繕(補助金を使いながら)費用が嵩んでいます。これからも、この施設修繕は安全面を考慮して計画的にやっていく予定です。通学定期は来年の多良木高校廃校までは、増と見ております。朝の湯前から人吉への1番列車は、車両が足りなくて積み残しがあっており、タクシーやバスの手配をやっています。観光列車にしましては、地震以降の減が戻っておらず来年のダイヤ改正までには、見直す必要があると思っています。
----------	--

5 経営改善の状況

経営改善策	具体的取組、目標	進捗	H27	H28	H29
利用客増加策	新型車両導入による利用客の増加(目標年間1万人) H25年度は、4,885人	計画	対前年比 1,000人増	対前年比 1,000人増	対前年比 1,000人増
		実績	H27年度 11,090人	H28年度 6,480人	H29年度 3,184人
利用客増加策	イベント列車運行及び記念乗車券発売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	対前年比 10%増	対前年比 10%増	対前年比 10%増
		実績	H27年度 10,504人	H28年度 6,923人	H29年度 2,861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	計画	H27年度比 10%増	H27年度比 10%増	H27年度比 10%増
		実績	H27年度 32,206千円	H28年度 25,844千円	H29年度 23,741千円
車両修繕費の経費減 (安全対策)	安全面を考慮した上で、修理の為の部品等細かく分析して、予備部品等も視野に入れ購入している。検査後の不具合もあるので、車両の構造等も頭に入れている。	計画	修繕費 7,000千円	修繕費 8,000千円	修繕費 18,000千円
		実績	2,655千円	9,507千円	16,755千円
目標管理指標	目標設定の根拠		H27	H28	H29
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	対前年比 1,000人増	対前年比 1,000人増	対前年比 1,000人増
		実績	H27年度 11,090人	H28年度 6,480人	H29年度 3,184人
利用客増加策	イベント列車運行及び記念乗車券発売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	対前年比10%増	対前年比10%増	対前年比 10%増
		実績	H27年度 10,504人	H28年度 6,923人	H29年度 2,861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	計画	対前年比10%増	対前年比10%増	対前年比 10%増
		実績	H27年度 32,206円	H28年度 25,844千円	H29年度 23,741千円
車両修繕費の経費減 (安全対策)	H29年度に関しては、KT502、503、2両の重要部検査、また、少ない車両で頻繁に運行するための車輪削正等を考慮しながら安全面を考えて設定した。	計画	修繕費 7,000千円	修繕費 8,000千円	修繕費 18,000千円
		実績	2,655千円	9,507千円	16,755千円
経営改善策及び 目標管理指数の 達成状況	安全運行が第一ですので、施設、車両等の修繕は補助金を活用しながら計画的にやって行く予定です。観光列車の運行はH30年度はそのままですが、H31年度に向け見直し、運賃収入以外の収入増を再度見直していく必要があると思っています。				

6 経営評価

第三セクターの評価	多良木高校の閉校に伴い、上・中球磨から多良木高校へ通っていた生徒数分が他高への通学するようになり 昨年より通学定期の販売数が上がっている。昨年平成29年の通学定期は前年より500万円ほど増収しており、本年もおおよそ同金額の増加が予想される。(来年度の生徒までは増加する予定。) 人数的には50人弱の増加だが一人年間10万以上かかるためおおきな増収となる。しかし、観光列車仕様にし観光客による定期外運賃の増収を図ったが、平成28年の熊本地震で激減した以降、観光列車の利用数は減少しピーク時の3分の1程度まで落ち込んでいる。地震の被害はなかったのだが、地震によるキャンセル、風評被害が続き減少していくなか、JR九州や他の新しい観光列車などの誕生でくま川鉄道の観光列車の存在が薄れていったことも要因として考えられる。(オレンジ鉄道なども同様に観光列車の利用客が減っているとのこと) また通学利用の増加は嬉しい事だが、観光列車仕様になったことで乗車数に限りがあり、時間帯によっては積み残しなどが発生しバスなどの代行輸送にかかる費用が別途かかってしまっている。来年度の通学生が増加すると、バスの手配が多くなると予想される。平成元年に運行を開始され来年10月1日に満30年を迎えるが、30周年記念事業で、地域の利用を促進していきたい。本年10月より30年目に突入するため、今年9月の運行記念日イベント「くま鉄祭り」を皮切りに沿線自治体と連携し広域による30周年記念事業を展開し、地域の存続意識を高め地元による売上の増収を図りたいと考える。また、本年度より経営委員会を設置し僅々に取り組むべき課題をとりあげ問題の解決を図る事や、存続のための政策や、今後の長期にわたる計画も経営委員会で話し合っていきたいと思っています。
第三者の評価	【第三者：人吉市行政経営検討委員会】 くま川鉄道は、JRの廃線に伴い沿線自治体からの補助金により長年存続してきたものの、少子高齢化社会の影響による利用者数の減少に伴い、沿線自治体からの補助金が今後さらに増加する可能性は否定できないところです。現状として、利用する生徒の動向により収入が減少することは理解しつつも、自治体の負担が増えないようにと会社として努力されていることは大いに評価するところです。 旅行業については、平成28年熊本地震の影響を受けて減少したものの、復興割に加え、営業努力により平成29年度は平成27年度の87%まで回復していることは大いに評価できるところです。 一方で、鉄道業については、観光列車「田園シンフォニー」を導入し、数年が経過したことに加え、熊本地震の影響により利用者数が3分の1程度に減少しているところです。またJR九州による他の観光列車が誕生したことも利用者の減少に大きな影響を与えており、これといった打開策がない中では、地道に営業を続けていくしかないものと思います。多良木高校の廃校予定により、逆に通学定期券売上が増収となっていますが、一方で通学生徒の増による積み残しが課題となっており、別途代替輸送費が発生しており、現時点ではやむを得ない状況とは言え、今後の大きな課題であると言えます。現在のところ、その対応策も検討中ということで、一刻も早い解決が期待されるところです。 さらに、くま川鉄道の情報のみならず、沿線自治体のイベント等もからめてのSNSによる情報発信は評価できるところであり、今後もさらに魅力ある情報発信に期待するところです。 本年10月には30周年を迎えることから、「30周年記念事業」を通じて沿線自治体及び地域住民に対し存続意義を、今一度周知・理解を得ることが必要であり、今後もたゆまなく改善努力を続けていくことで、発展につながることを期待するところです。
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。 また、沿線高等学校の閉校に伴い、通学利用が増加し定期運賃が増加しているが、通学時間帯には積み残しなどが発生し、列車の遅延やバスなどの代行輸送にかかる費用等問題も生じてきており、打開策を見いだせていない状況である。 課題を多く抱える中、自治体補助金の削減には至っておらず、営業赤字の状況も続いているため、本年から行う予定としている「30周年記念事業」により、くま川鉄道の地域における存続意識を高めるとともに、魅力を生かした稼ぐ力のある事業を掘り起こす必要がある。

経営評価表

記入担当課長名	商工振興課長 淵上 聖也
---------	--------------

1 会社概要

会社名	球磨焼酎リサイクリン株式会社	
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などから、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などから、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 球磨焼酎リサイクリン: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になった。
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	
常勤役員名		区分		常勤／非常勤	

区分		H28	H29	H30	H30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	0	0					
	非常勤	9	9	9		1	0	8	0
	合計	9	9	9	0	1	0	8	0

区分		H28	H29	H30	H30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	0	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
球磨焼酎リサイクリン㈱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	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
焼酎粕受入数量	トン	H17	4,894	4,657	5,478	4,573	5,310	4,670	4,915
乾燥品販売数量	トン	H17	83	45	10	7	0	0	0
濃縮液販売数量	トン	H21	670	647	696	687	686	654	496
売上高(税抜き)	千円	H19	78,811	73,785	72,932	63,109	73,661	65,164	67,774

事業実績の増減理由	焼酎粕受入数量については、昨年度より若干は増えたもののH23年度以降はほぼ横ばいである。 濃縮液の販売数量については、販売先の「錦江ファーム」さんの設備の改修により一時的に減少したものである。
-----------	---

4 経営状況

(単位:千円、%)

項目	H27		H28		H29	
	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)	15,357	113.4%	16,275	106.0%	14,938	91.8%
内債権	13,024	113.4%	11,696	89.8%	11,017	94.2%
内たな卸資産	712	40.7%	529	74.3%	705	133.3%
固定資産	73,582	85.0%	70,803	96.2%	64,058	90.5%
繰延資産	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
資産合計	88,939	88.8%	87,078	97.9%	78,996	90.7%
流動負債(B)	6,976	60.2%	8,957	128.4%	46,520	519.4%
内短期借入金	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	20,000	#DIV/0!
固定負債	69,040	73.7%	58,829	85.2%	5,307	9.0%
内長期借入金	69,040	73.7%	52,700	76.3%	—	0.0%
内退職給付引当金	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
負債合計(C)	76,016	72.2%	67,786	89.2%	51,827	76.5%
株主資本	12,924	-247.9%	19,292	149.3%	27,168	140.8%
その他	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
純資産合計(D)	12,924	-247.9%	19,292	149.3%	27,168	140.8%

項目	H27		H28		H29	
	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)	73,661	101.0%	65,164	88.5%	67,774	104.0%
売上原価	54,626	77.5%	51,269	93.9%	51,956	101.3%
内人件費(F)	11,966	107.7%	12,216	102.1%	12,022	98.4%
販売費及び一般管理費	4,631	76.8%	5,180	111.9%	4,063	78.4%
内人件費(G)	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
営業損益	14,404	-405.1%	8,715	60.5%	11,755	134.9%
経常外収益	1,123	71.0%	748	66.6%	481	64.3%
経常外費用	1,752	76.0%	1,445	82.5%	878	60.8%
経常損益(H)	13,775	-321.9%	8,018	58.2%	11,358	141.7%
特別損益	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
税引前当期純損益	13,775	-321.9%	8,018	58.2%	11,358	141.7%
法人税等	1,431	684.7%	1,650	115.3%	3,483	211.1%
当期純損益(I)	12,344	-275.0%	6,368	51.6%	7,875	123.7%

【事業(セグメント)別】		H27		H28		H29	
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	73,661	101.0%	65,164	88.5%	67,774	104.0%
	経常損益	13,775	-321.9%	8,018	58.2%	11,359	141.7%

【市財政負担額】	目的、内容等	H26	H27	H28
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】	H27	H28	H29
流動比率(A/C)	220.1%	181.7%	32.1%
自己資本比率(D/(C+D))	14.5%	22.2%	34.4%
経常損益率(H/E)	18.7%	12.3%	16.8%
当期純損益率(I/E)	16.8%	9.8%	11.6%
人件費比率((F+G)/E)	16.2%	18.7%	17.7%
市財政負担率(J/E)	0.0%	0.0%	0.0%

各項目の増減理由	流動負債(B)の519%の増加と固定負債の9%への大幅な減の理由は、運転資金の短期借入れを、昨年度までは長期借入金の返済額を固定負債に計上していたが、今年度は経理上、流動負債に計上したことにより大幅な増減となったものである。
----------	--

5 経営改善の状況

経営改善策	具体的取組、目標	進捗	H27	H28	H29
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	15t	20t	20t
		実績	5t	5t	6t
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	研究	研究
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	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	達成

目標管理指標	目標設定の根拠	進捗	H27	H28	H29
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	6.9円	7.1円	7.1円
		実績	6.0円	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	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	達成

経営改善策及び目標管理指標の達成状況	濃縮液の販売について、県農業研究センターの指導により県北の農業法人からTMR(配合飼料)工場を建設中であり、当社に年間300tほどの取引の要望があっているが、逆に焼酎粕の量が足りないため錦江ファームさんと調整を行っている。 また、崇城大学の「米焼酎粕を利用した光合成細菌」の肥料が商品化された。ただし、量的には微々たるものである。
--------------------	--

6 経営評価

第三セクターの評価	単年度では、黒字となっているものの球磨焼酎の販売量が減少傾向であるとともに、米の価格が高騰しており各蔵元とも製造調整が行われていると推測され、焼酎粕の受入れ量が減少傾向で経営的には非常に厳しい状況が続いているが、30年度には長期借入金の返済が終了するため、来年度以降は経営的には少しは余裕が出てくると思われる。 しかし、建設後15年が経過し設備が老朽化しているため、設備の改修が必要となってくる。それとともに、新たな処理の方法等も検討する必要がある。
第三者の評価	【第三者:人吉市行政経営検討委員会】 平成29年度においては、前年比約30%増の純利益を計上できたことは、日頃からの建物や設備のメンテナンスによる努力の賜物であり、評価できることです。しかしながら、球磨焼酎の販売量の減少に伴い、焼酎粕の受入数量も減少傾向にあることから、結果的に濃縮液の製造が減少し、今後も厳しい経営が予想されるところです。そのことから、設備投資については計画的に行う必要があると思われます。 県農業研究センターの指導により配合飼料センターが建設中ということもあり、収入源となる濃縮液の販売については、まとまった量の取引の要望があっているところですが、逆にまとまった量を確保するためには、他の事業所との調整を行う必要も出てくることを考えるならば、球磨焼酎の販売量を増やしていくことが強く望まれるところです。
市の評価	昨年度に引き続き単年度黒字化を達成しているものの、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が、米の価格高騰等の影響に加え、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していることから、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等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。経営改善策及び目標管理指標の達成状況に記載のとおり、米焼酎粕や濃縮液の活用に向けた取組が具体的に行われているが、焼酎粕が足りないという状況もできており、経営改善に向けた更なる取組により、成果等が新たに生まれることに期待したい。

経営評価表

記入担当課長名	観光振興課長 溝口 尚也
---------	--------------

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川荘の管理運営委託
------	--

2 組織・人員の状況

代表者名	代表取締役 中村 良幸	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		H28	H29	H30	H30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	11	8	8		2		6	
	合計	12	9	9	1	2	0	6	0

区分		H28	H29	H30	H30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	36	36	19	19				
	嘱託、臨時等	0	0	0					
	合計	36	36	19	19	0	0	0	0

人員の増減理由	平成29年3月国民宿舎くまがわ荘閉館によるもの。
---------	--------------------------

組織体制の状況	別紙
---------	----

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)※H29.3月で事業終了。

事業実績の推移	単位	ピーク時	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
球磨川下り	乗船客(人)	(H10) 68,192	34,007	28,021	31,310	23,165	29,871	22,744	30,778
くまがわ荘	宿泊＋休憩(人)	(H14) 39,917	27,537	27,232	29,797	28,333	28,606	30,478	1,332

事業実績の増減理由	球磨川下り: 熊本地震からの回復、及び事業再生への取組みによる。 くまがわ荘: 平成29年3月閉館による減。
-----------	---

4 経営状況

(単位:千円、%)

項目	H27		H28		H29	
	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)	16,475	101.1%	17,607	106.9%	9,256	52.6%
内債権	3,984	117.8%	5,494	137.9%	3,864	70.3%
内たな卸資産	2,991	85.0%	2,626	87.8%	2,212	84.2%
固定資産	134,611	117.2%	131,689	97.8%	126,692	96.2%
繰延資産	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
資産合計	151,086	115.2%	149,296	98.8%	135,948	91.1%
流動負債(B)	36,206	35.9%	34,873	96.3%	22,231	63.7%
内短期借入金	10,000	12.9%	5,000	50.0%	5,000	100.0%
固定負債	118,848	507.1%	131,576	110.7%	130,181	98.9%
内長期借入金	118,848	507.1%	131,576	110.7%	130,181	98.9%
内退職給付引当金	—	#DIV/0!	—	#VALUE!	—	#VALUE!
負債合計(C)	155,054	124.7%	166,449	107.3%	152,412	91.6%
株主資本	-3,968	-57.8%	-17,152	432.3%	-16,463	96.0%
その他	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
純資産合計(D)	-3,968	-57.8%	-17,152	432.3%	-16,463	96.0%

項目	H27		H28		H29	
	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)	202,337	93.5%	166,713	82.4%	118,652	71.2%
売上原価	115,593	79.6%	94,129	81.4%	68,022	72.3%
内人件費(F)	58,125	63.3%	49,301	84.8%	40,729	82.6%
販売費及び一般管理費	94,786	110.0%	85,747	90.5%	50,402	58.8%
内人件費(G)	47,019	119.1%	45,600	97.0%	28,633	62.8%
営業損益	-8,042	53.8%	-13,163	163.7%	228	-1.7%
経常外収益	5,268	48.3%	4,840	91.9%	3,703	76.5%
経常外費用	2,512	32.3%	2,508	99.8%	2,793	111.4%
経常損益(H)	-5,286	44.8%	-10,831	204.9%	1,138	-10.5%
特別損益	-940	316.5%	-2,014	214.3%	-111	5.5%
税引前当期純損益	-6,226	51.5%	-12,845	206.3%	1,027	-8.0%
法人税等	259	91.5%	339	130.9%	338	99.7%
当期純損益(I)	-6,485	52.4%	-13,184	203.3%	689	-5.2%

【事業(セグメント)別】		H27		H28		H29	
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	135,387	102.6%	97,321	71.9%	116,389	119.6%
	経常損益	4,284	-71.2%	-7,485	-174.7%	3,392	-45.3%
国民宿舎	売上高	66,950	79.3%	69,392	103.6%	2,263	3.3%
	経常損益	-9,571	165.6%	-3,346	35.0%	-2,254	67.4%

【市財政負担額】	目的、内容等	H27	H28	H29
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】	H27	H28	H29
流動比率(A/C)	45.5%	50.5%	41.6%
自己資本比率(D/(C+D))	-2.6%	-11.5%	-12.1%
経常損益率(H/E)	-2.6%	-6.5%	1.0%
当期純損益率(I/E)	-3.2%	-7.9%	0.6%
人件費比率((F+G)/E)	52.0%	56.9%	58.5%
市財政負担率(J/E)	0.0%	0.0%	0.0%

各項目の増減理由	平成29年3月国民宿舎くまがわ荘閉館により、売上高、売上原価、販管費とも減少。
----------	---

5 経営改善の状況

経営改善策	具体的取組、目標	進捗	H27	H28	H29
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	2,500人	3,000人	1,100人
		実績	923人	1,074人	831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	2,500千円	3,000千円	
		実績	無	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	900千円	1,000千円	1,000千円
		実績	中止	中止	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	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	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	H27	H28	H29
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 36,000人	年間 37,000人	33,500人
		実績	30,794人	23,818人	31,609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 28,000千円 の増加	H24年度に対し 35,000千円 の増加	H24年度に対し 37,000千円 の増加
		実績	実績202,337千円 H24比較▲950千円	実績166,713千円 H24比較▲36,574千円	実績118,652千円 H24比較▲84,635千円
		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

平成29年3月国民宿舎くまがわ荘閉館により、売上高の目標を大きく下回っている。国民宿舎の売上を除いた場合、H24比較▲9,622千円となる。営業活動については、営業課長の退職もあり十分な活動はできていない状況。

6 経営評価

第三セクターの 評価	前期は、熊本地震の影響もあり、大きく実績を落とす結果となりましたが、当期は、各復興支援、JR九州のキャンペーン等の効果もあり、教育旅行等一部を除き、回復の手ごたえを感じた1年でありました。総事業収入は、くまがわ荘閉館の影響もあり122,355千円(対前年71.3%)と減収となりましたが、経費圧縮に努め平成21年度から8年ぶりの黒字転換、経常利益1,138千円を計上することができました。 遊覧船事業については、目標をくま川下り乗船客33,500人、ショートコース1,100人とし、船頭14人稼働船舶7隻での運航をいたしました。平成27年度から運航しているミドルコースを営業の柱とし、短い時間でもおもてなしの心をもって、安全な場所での樽漕ぎ体験や船頭との会話を楽しんでもらうとともに、下船後もシャトルバスで安全にお送りし、心に残る船旅となるよう努めました。熊本地震の影響で落ち込んだ前期と比較して、8,034人の増加、船賃収入も19,435千円の増収となりました。 くまがわ荘については、平成29年3月をもって閉館いたしており、閉館までの1か月の売上は、3,180千円となっております。 レストラン「くまがわマルシェ」については、乗船客への利用促進や雑誌掲載、新聞広告などで利用客の増加に努めましたが、8,148人(対前年79.5%)の利用で、売上も10,847千円(対前年77.3%)となりました。調理場の後継者不在により、平成30年5月中旬から休業し、テナントによる家賃収入の獲得を検討しています。 売店物品販売については、5,827千円(対前年78.8%)という結果になりましたが、くまがわ荘閉館による減収によるもので、くま川下り売店につきましては、5,720千円(対前年116.0%)と増加しております。 ラフティングにつきましては、目標を1,900人とし、活動を行いました。実績としましては、利用者1,769人(対前年124.8%)、収入で9,768千円(対前年121.9%)と昨年よりは、上がったものの教育旅行のラフティング体験を熊本地震前の水準まで戻すには、まだまだ時間と集客努力が必要と感じております。 請負事業につきましては、今期も前期並みの受注を受けました。結果的に、その他事業部門で総収入として31,992千円(対前年98.8%)となりました。 平成30年9月から人吉市、人吉市議会、人吉温泉旅館組合様から支援いただき、経営コンサルタントと協議を重ね、新たな事業再生計画の策定を行いました。「新造船の取得」、「船頭の確保及び永年勤続できる体制づくり」、「下流域のコース確保」、「くまがわ荘に代わる新たな収益事業の開発」といった課題解決に向け、支援チームの方々と全役職員一同力を合わせて、球磨川下りを後世に残すべく精進してまいります。
第三者の評価	【第三者：人吉市行財政経営検討委員会】 平成29年度は、宿泊部門の「国民宿舎くまがわ荘」の指定管理から撤退したことにより、総事業収入は減少したものの、8年ぶりの経常利益が黒字に転じたことは経営努力の結果であると大いに評価するところです。また、赤字が続いていた「くまがわマルシェ」についても、平成30年5月中旬から休業し、テナントとしての活用を検討するなど、抜本的な改革を行われたものと評価しています。 本業となる川下り部門については、熊本地震により大きく減少した客数・収入ともに、落ち着きを取り戻し、平成29年度は大きく増加し、約339万円の黒字となりました。前年度が熊本地震の影響もあったとはいえ、約750万円の赤字だったことを考えると、評価するところです。今後は、以前から指摘を続けている接客に対する教育やSNS等を活用した情報発信、営業に積極的に取り組んでいただきたい。 ラフティング部門については、熊本地震の影響で平成28年度は客数、収入ともに大幅に減少しましたが、平成29年度は若干回復しており、地震前の水準に戻すためには、教育旅行等の獲得など、こちらも積極的な営業活動に取り組んでいただきたい。 平成30年3月には、経営コンサルタントを交え、新たな事業再生計画を作成されており、急流コースの復活や従業員の処遇改善、遊休不動産の活用など、今後に向けて新たな一歩を踏み出しておられ、期待はするものの、しっかりと検証をしていただきたい。 最後に業務提携の話が進んでいることは、「くま川下り」が良い方向へ行くものという可能性は感じておりますが、債務超過の解消という点は難しい課題でもあり、今後のさらなる取り組みに期待するところです。
市の評価	前期は、熊本地震の影響もあり、業績が大きく落ち込み、旧再生計画に基づく事業の遂行も困難となっている状況で、収入の柱の一つであった国民宿舎くまがわ荘の指定管理についても平成28年度末の期間満了をもって更新を断念しています。このような状況の中で、2年連続での債務超過のため、資金繰りがさらに厳しくなっており、メインバンクからは、平成29年3月から長期債務の返済猶予を受けています。 そのため、今期は、市の補助を受け、専門家による精緻な事業分析と財務分析を行った新たな事業再生計画を策定し、一部はすでに策定中から実行に移し、赤字部門からの撤退とあわせて、8年ぶりの黒字転換、経常利益1,138千円を計上しております。宿泊部門については、国民宿舎閉館にともなう残務整理などもあり約225万円の赤字ですが、川下り部門のみでは、約339万円の黒字となり、明るい兆しが見えてきたような気がします。 今後も、マルシェ跡の利活用や教育旅行の誘致、挙げられた課題の解決に向けて、新たな事業再生計画の下、着実な取り組みを期待します。