

# 経営評価表及び第三セクター等の 経営健全化方針に基づく取組状況

【令和5年度】

---

・くま川鉄道株式会社	P 1
・球磨焼酎リサイクレーション株式会社	P 5
・球磨川くだり株式会社	P 9

経営評価表

記入担当課長名	復興支援課長 竹内 常泰
---------	--------------

1 法人概要

法人名	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
	球磨地域農業協同組合	11,500	8.46
	その他	76,000	55.88
	合計	136,000	100.00

事業内容	鉄道事業・旅行業
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輛リニューアルや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		R3	R4	R5	R5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
	非常勤	14	15	15			13	1	1
	合計	15	16	16	0	0	13	2	1

区分		R3	R4	R5	R5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	23	25	21
	嘱託、臨時等	5	9	14	0				
	合計	28	34	35	21	0	0	0	0

人員の増減理由	R4年度正規職員2人の増は、運転士3人、線路1人の増と、退職者2人(定年1名、運転士1人)によるもの。R5年正規職員の減は、嘱託職員への4人(運転士、線路)の異動によるもの。
---------	---

組織体制の状況	別紙のとおり(組織表)
---------	-------------

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	H28	H29	H30	R元	R2	R3	R4
一般旅客	人	(H2) 306,527	134,652	131,826	127,844	130,987	29,129	41,409	55,989
通勤定期	人	(H22) 18,990	18,262	19,968	18,162	17,496	6,382	3,216	6,082
通学定期	人	(H2) 1,090,672	559,560	602,134	620,076	561,186	390,030	407,854	397,468
旅行業収支	円		14,216,756	16,135,052	13,886,338	10,249,649	746,728	10,093,024	12,560,331

事業実績の増減理由	R4年度は、部分運行を年間通して行ったため、一般旅客・通勤定期は増となったが、通学定期については、少子化等の影響もあり減ってきている。
-----------	---

4 経営状況

(単位:千円、%)

項目	R元		R2		R3		R4	
	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
<b>【貸借対照表】</b>								
流動資産(A)	84,185	88.7%	216,777	257.5%	760,791	351.0%	933,183	122.7%
内現預金	26,858	65.1%	94,744	352.8%	485,349	512.3%	688,343	141.8%
内債権	55,488	106.1%	120,731	217.6%	274,360	227.2%	169,567	61.8%
内たな卸資産	1,839	137.6%	1,302	70.8%	1,082	83.1%	1,166	107.8%
固定資産	126,245	116.8%	107,637	85.3%	329,118	305.8%	602,962	183.2%
繰延資産	2,712	83.6%	2,179	80.3%	1,645	75.5%	1,111	67.5%
資産合計	213,142	103.4%	326,593	153.2%	1,091,554	334.2%	1,537,256	140.8%
流動負債(B)	8,305	55.3%	129,862	1563.7%	523,802	403.4%	801,178	153.0%
内短期借入金		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
固定負債	4,375	-	1,628	-	458,984	-	651,555	-
内長期借入金		#DIV/0!		#DIV/0!	458,000	#DIV/0!	651,000	142.1%
内退職給付引当金		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
負債合計(C)	12,680	68.8%	131,490	1037.0%	982,786	747.4%	1,452,733	147.8%
株主資本	100,000	100.0%	100,000	100.0%	100,000	100.0%	100,000	100.0%
その他	100,462	114.5%	95,103	94.7%	8,768	9.2%	-15,477	-176.5%
純資産合計(D)	200,462	106.8%	195,103	97.3%	108,768	55.7%	84,523	77.7%

項目	R元	R2	R3	R4
負債のうち、人吉市からの借入金	-	-	398,000	651,000

項目	R元		R2		R3		R4	
	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
<b>【損益計算書】</b>								
売上高(E)	128,397	91.0%	64,038	49.9%	110,484	172.5%	87,735	79.4%
売上原価	-503	535.1%	235	-46.7%	219	93.2%	-83	-37.9%
内人件費(F)				#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
販売費及び一般管理費	213,588	88.5%	465,572	218.0%	763,475	164.0%	656,031	85.9%
内人件費(G)	117,967	98.4%	106,392	90.2%	99,104	93.1%	107,046	108.0%
営業損益	-84,688	84.6%	-401,769	474.4%	-653,210	162.6%	-568,213	87.0%
経常外収益	68,578	88.3%	71,861	104.8%	77,336	107.6%	100,919	130.5%
経常外費用	3,353	210.2%	648	19.3%	897	138.4%		0.0%
経常損益(H)	-19,463	81.1%	-330,556	1698.4%	-576,771	174.5%	-467,294	81.0%
特別損益	35,529	141.0%	325,361	915.8%	490,765	150.8%	443,378	90.3%
税引前当期純損益	16,066	1349.0%	-5,195	-32.3%	-86,006	1655.6%	-23,916	27.8%
法人税等	3,348	2041.5%	164	4.9%	329	200.6%	329	100.0%
当期純損益(I)	12,718	1238.4%	-5,359	-42.1%	-86,335	1611.0%	-24,245	28.1%

【事業(セグメント)別】		R元		R2		R3		R4	
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	金額	対前年度比
鉄道業	売上高	116,222	93.4%	61,965	53.3%	65,938	106.4%	69,120	104.8%
	経常損益	-29,713	78.4%	-331,303	1115.0%	-586,864	177.1%	-479,854	81.8%
旅行業	売上高	12,678	75.4%	1,838	14.5%	44,327	2411.7%	18,698	42.2%
	経常損益	10,250	73.8%	747	7.3%	10,093	1351.1%	6,138	60.8%

【市財政負担額】		目的、内容等		R2	R3	R4
補助金・負担金等(J)	(10市町村全体での負担額)	人吉球磨地域交通体系整備基金からの損失補てん (H22年下期から圏域自治体による経営安定化補助金)		20,667	33,600	27,991
出資金				73,389	119,988	91,395
合計						
市債務保証又は損失補償額						

【財務指標】	R元	R2	R3	R4
流動比率(A/B)	1013.7%	166.9%	145.2%	116.5%
自己資本比率(D/(C+D))	94.1%	59.7%	10.0%	5.5%
経常損益率(H/E)	-15.2%	-516.2%	-522.0%	-532.6%
当期純損益率(I/E)	9.9%	-8.4%	-78.1%	-27.6%
人件費比率(F+G)/E)	91.9%	166.1%	89.7%	122.0%
市財政負担率(J/E)	12.0%	15.2%	17.9%	14.8%

各項目の増減理由 R4年度は、バス代替輸送補助金が部分運行後、バス代替輸送補助金より差引かれる運賃収入が、金額から通学定期の23%に変更になり、くま川鉄道の収入が今までより増となった。災害復旧工事は、令和5年1月に第四橋梁建設の起工式を行い、いよいよ本格的な工事が始まった。

5 経営改善の計画

経営改善策	具体的取組、目標	進捗	R6(計画)	R7(計画)	R8(計画)
旅行業(利益)	鉄道運輸収入が減少する中、平成2年より旅行業を開設。平成27年度には2億円ほどの売り上げがあり、純利益が800万円ほどあった。現在、1名で対応しておりますが、コロナ禍後、団体、行政視察、修学旅行などの取り扱いが増えてきているため修正(赤字)	計画	4,000千円 7,000千円	4,000千円 7,000千円	7,000千円
		実績			
定期券利用者増	被災後、利用客の八割を占める高校生の定期利用者が減っているが、高校との連携をはかり、授業や行事に対応することで利便性を高める。(令和4年度667人)	計画	770人	770人	770人
		実績			
利用客増	災害後、部分運行となっており、また運行箇所への移動も代替バス輸送のため利便性が悪くなっているが、SNS等を活用し、できるだけ運行状況をアナウンスし、利用者に利用しやすい環境を作る。(令和4年度、定期外56千人、定期403千人、合計459千人)	計画	510千人	510千人	510千人
		実績			
収入増	イベントの自主開催をしたり、沿線の情報を発信し利用者の増加を図りたい。また、商品の販売についてはオンラインショップや鉄道イベントに出展し運輸以外の収入も増やしていく。レールサイクルもできるだけアピールし誘客していきたい。令和4年度実績を踏まえ修正(赤字)	計画	82,000千円 87,000千円	82,000千円 87,000千円	87,000千円
		実績			

目標管理指標	目標設定の根拠	進捗	R6(計画)	R7(計画)	R8(計画)
旅行業	最高期、4人のスタッフが専任していたがコロナ後の災害において旅行業は激減。旅行業社員を鉄道(バス輸送)へ配置転換せざるを得なかったが、家庭の事情で退職。今後の市場動向によっては、旅行業は廃止も検討。	計画	4,000千円 7,000千円	4,000千円 7,000千円	7,000千円
		実績			
定期券利用者増	災害前の定期券利用者数実績があるため高校生の定期利用者を呼びかける	計画	770人	770人	770人
		実績			
利用客増	イベントの実施や沿線の情報発信に努め地域鉄道の意識づくりをしていくことで、利用客の増加を図る。また、観光的要素を取り入れ、地域外(海外含む)からの訪問客を増加させる。	計画	510千人	510千人	510千人
		実績			
収入増	乗客確保はもちろんであるが、商品の販売など力を入れ、災害復旧を呼びかけながら売り上げ促進していきたい。また、ツアーの造成やイベントの開催をもって少しでも収入を増やす努力をしていく。令和4年度実績を踏まえ修正(赤字)	計画	82,000千円 87,000千円	82,000千円 87,000千円	87,000千円
		実績			

経営改善策及び目標管理指標の達成状況	
--------------------	--

6 経営評価

<p>法人自らによる評価</p>	<p>令和2年の豪雨災害による運行状況は従来の本数より半減しており、公共交通事業者としての役割が果たせず、経営も厳しい状況である。現在、不通区間をバス代替によりピストン輸送しているが、補助金や運転手不足の関係で日曜・祝日の運行はできない状況でもあり、利用者の約8割を占める高校生の通学に影響を与えている面もあるが、肥後西村駅から湯前駅までの区間は鉄道の強みを十分に確保できていると感じる。</p> <p>鉄道運行とバス代替輸送により、始点の人吉市から終点の湯前町までの全区間での移動はできるようになったが、便数や運行日、車両数など制限があり利用者にはご不便をおかけしている。</p> <p>輸送実績は、令和元年が71万人/年であり、令和4年度は昨年より少しは増加したが46万人/年と、被災前の65%に留まっている。収入源の大きな割合を占める高校生定期利用が850人から545人と減少しており、経営面で大きく影響している。</p> <p>鉄道業以外の業績として、旅行業はコロナの影響で一時5%ほどまで大きく落ち込んでしまったが、現在は多少取り戻したものの令和元年に比べると56%までの回復でしかない。全国の旅行業は80%以上回復していると聞いているが、当社は災害後、職員の解雇など旅行業を縮小しているのも原因の一つである。</p> <p>鉄道業が厳しい中、今しかできないアクティビティとして、レールの上を自転車で走るレールサイクルを導入しているが、1年目は予約が埋まってしまうなど大きな収入を上げたが、冬季の休業期間を挟み2年目には半減している。やり始めた年のメディアの力と被災に対する支援、また物珍しさもあったため、大きく落ち込んでしまったと考える。</p> <p>グッズなどの関連商品の売り上げは、少しずつではあるが上がってきている。</p> <p>令和2年豪雨災害の復旧工事費については、国の特定大規模災害補助制度を活用し進めているが、その条件である上下分離方式をとるため、くま川鉄道の営業形態は大きく変わり、第二種鉄道事業者として長期計画を立て持続可能な経営を目指している。また、上下分離方式に伴う鉄道事業再構築事業の認定を受けることで、施設の維持管理や整備費の軽減を図るとともに、補助率の嵩上げにより良好な経営にしていかなければならない。</p>
<p>第三者の評価</p>	<p>【第三者：人吉市行財政経営検討委員会】</p> <p>新型コロナウイルス感染症の影響が引き続き懸念される中、また、令和2年7月豪雨災害からの復旧半ばの厳しい経営環境において、令和4年度は年間を通した鉄道の部分運行とレールサイクルやグッズ販売等に引き続き積極的に取り組まれた点が評価できる。但し、少子化の進行により今後の高校生の通学需要は増加が見込めないため、引き続き様々な経営努力が必要である。</p> <p>また、工事の進捗にもよるが、令和7年度中に全線開通を予定していることを鑑みると、今後導入を予定されている上下分離方式については、早急に具体的な上下の負担の方針を固め、今後のくま川鉄道への支援の明確化につなげる必要がある。上下分離方式の具体的な方針が決まらなければ、くま川鉄道における経営目標も明確にならず、望ましい支援策も検討することができない。上下分離方式の方針は10市町村で決定することであり、人吉市だけでは決定できる話ではないだけに、例えば第三者機関を1度作るなど、着実に協議を進めていく必要があるのではないかと考える。</p> <p>地域交通としてのくま川鉄道の必要性が明確であるならば、市としても通学定期の補助など、他分野との横断的な意見交換において政策を検討する必要がある。くま川鉄道の第三セクターとしての経営努力はもとより、地域交通は地域のまちづくりとしての大きな枠組み、広い視点からの検討が必要である。</p>
<p>市の評価</p>	<p>くま川鉄道の運営にあっては、毎年発生している経常損失及び施設整備費を、沿線自治体による経営安定化補助金により賄っている。新型コロナウイルス感染症の影響による減収、更には令和2年7月豪雨による鉄道施設の甚大な被害があり、経常損失に係る補助金の増や施設復旧のための新たな経営安定化補助金(災害復旧費)が生じている。</p> <p>くま川鉄道の安全・安心な運行の確保には、このような補助金による継続的な支援、また令和3年度に策定した「くま川鉄道に係る長期的な運行の確保に関する計画」に基づき、沿線自治体として利用促進のための活動への支援等も行っていく必要があるが、重要なのは鉄道事業者として安全な輸送サービスの提供、収益の増加に資する取組、経営の合理化だと考える。</p> <p>運休区間で取り組まれているレールサイクル事業は、今しかできないアクティビティとして収益が見込める重要な取組であるため、本市が採用する地域おこし協力隊等を活用するなど、引き続き積極的にくま川鉄道の魅力・情報発信に努めていただきたい。</p> <p>また、令和6年3月の湯前線開業100周年を迎えることから、令和5年度は様々な記念事業を企画されると思うが、くま川鉄道の地域における存続意識を高めるとともに、魅力を生かした事業の展開を期待したい。</p>

経営評価表

記入担当課長名	商工観光課長 深水 晃
---------	-------------

1 法人概要

法人名	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	krk1@oasis.ocn.ne.jp	

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
	25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

事業内容	産業廃棄物(焼酎粕)中間処理施設の運営等
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
常勤役員名		区分		常勤/非常勤	常勤

役員数の推移(名)	区分	R3	R4	R5	R5出身団体の内訳				
					プロパー	市派遣	他自治体	民間	その他
	常勤	1	1	1	1				
	非常勤	6	6	6		1		5	
	合計	7	7	7	1	1	0	5	0

職員数の推移(名)	区分	R3	R4	R5	R5出身団体の内訳				
					プロパー	市派遣	他自治体	民間	その他
	正規	3	3	3				3	
	嘱託、臨時等		0						
	合計	3	3	3	0	0	0	3	0

人員の増減理由	変化なし
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	乾燥品は現在は製造していない。 排水処理は、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	H28	H29	H30	R元	R2	R3	R4
焼酎粕受入数量	トン	H17(12,106t)	4,670	4,915	4,270	4,412	1,396	3,373	3,994
乾燥品販売数量	トン	H17(1,677t)	0	0	0	0	0	0	0
濃縮液販売数量	トン	H21(788t)	654	496	510	754	240	587	792
売上高(税抜き)	千円	H19(135,155千円)	65,164	67,774	55,457	62,069	19,142	44,327	53,522

事業実績の増減理由	令和元年度には、建設・設備費用の借入金の返済も終わり少しではありますが利益も計上出来る様になりました。しかし令和2年7月豪雨災害で工場が被災し大きな被害を受けました。8ヶ月程受入・処理が出来ず収入が無い状況で再建には、なりわい再建支援補助金を活用して最終的に令和3年12月に完了しました。ただ再建費用(自己資金分)の借入金が相当額発生しています。また、新型コロナウイルスの影響で焼酎販売量、製造量が激減している為収入源である焼酎粕の受入量も少なくなっています。さらに円高、紛争により燃料(重油)、電力料が高騰しており経費を圧迫している状況です。
-----------	--

4 経営状況

(単位:千円、%)

項目	R元		R2		R3		R4	
	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
<b>【貸借対照表】</b>								
流動資産(A)	24,925	150.2%	237,579	953.2%	71,144	29.9%	32,332	45.4%
内現金預金	12,001	376.6%	13,939	116.1%	19,569	140.4%	24,729	126.4%
内債権	12,056	93.2%	222,733	1847.5%	50,916	22.9%	6,609	13.0%
内たな卸資産	868	182.4%	907	104.5%	659	72.7%	940	142.6%
固定資産	51,735	90.0%	103,396	199.9%	102,544	99.2%	91,889	89.6%
繰延資産		#DIV/0!		#DIV/0!	—	#DIV/0!		#DIV/0!
資産合計	76,660	103.5%	340,975	444.8%	173,688	50.9%	124,221	71.5%
流動負債(B)	31,739	79.5%	341,759	1076.8%	74,541	21.8%	31,823	42.7%
内短期借入金	23,336	74.4%	336,236	1440.8%	71,090	21.1%	26,384	37.1%
固定負債	7,012	247.2%	4,246	60.6%	114,860	2705.1%	108,476	94.4%
内長期借入金	5,274	#DIV/0!	3,606	68.4%	114,860	3185.2%	108,476	94.4%
内退職給付引当金	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
負債合計(C)	38,751	90.6%	346,005	892.9%	189,401	54.7%	140,299	74.1%
株主資本	37,909	121.0%	▲ 5,030	-13.3%	▲ 15,713	312.4%	▲ 16,078	102.3%
その他	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
純資産合計(D)	37,909	121.0%	▲ 5,030	-13.3%	▲ 15,713	312.4%	▲ 16,078	102.3%
	—		—		—		—	

項目	R元		R2		R3		R4	
	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
<b>【損益計算書】</b>								
売上高(E)	62,070	104.4%	19,143	30.8%	44,328	231.6%	53,522	120.7%
売上原価	47,821	96.0%	27,492	57.5%	52,785	192.0%	51,796	98.1%
内人件費(F)	12,531	100.9%	11,473	91.6%	11,646	101.5%	11,937	102.5%
販売費及び一般管理費	4,270	124.7%	3,195	74.8%	2,766	86.6%	3,839	138.8%
内人件費(G)	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
営業損益	9,979	160.2%	▲ 11,544	-115.7%	▲ 11,223	97.2%	▲ 2,113	18.8%
経常外収益	362	169.2%	1,021	282.0%	1,100	107.7%	3,972	361.1%
経常外費用	1,428	248.8%	1,068	74.8%	2,719	254.6%	1,904	70.0%
経常損益(H)	8,913	151.9%	▲ 11,591	-130.0%	▲ 12,842	110.8%	▲ 45	0.4%
特別損益	—	#DIV/0!	▲ 30,119	#DIV/0!	2,369	-7.9%	▲ 111	-4.7%
税引前当期純損益	8,913	151.9%	▲ 41,710	-468.0%	▲ 10,473	25.1%	▲ 156	1.5%
法人税等	2,340	137.6%	1,229	52.5%	209	17.0%	208	99.5%
当期純損益(I)	6,573	157.7%	▲ 42,939	-653.3%	▲ 10,682	24.9%	▲ 364	3.4%

【事業(セグメント)別】		R元		R2		R3		R4	
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	金額	対前年度比
焼酎粕リサイクル事業	売上高	62,070	104.4%	19,143	30.8%	44,328	231.6%	53,522	120.7%
	経常損益	8,913	151.9%	▲ 11,591	-130.0%	▲ 12,842	110.8%	▲ 45	0.4%

【市財政負担額】		目的、内容等		R2	R3	R4
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】	R元	R2	R3	R4
流動比率(A/B)	78.5%	69.5%	95.4%	101.6%
自己資本比率(D/(C+D))	49.5%	-1.5%	-9.0%	-12.9%
経常損益率(H/E)	14.4%	-60.5%	-29.0%	-0.1%
当期純損益率(I/E)	10.6%	-224.3%	-24.1%	-0.7%
人件費比率((F+G)/E)	20.2%	59.9%	26.3%	22.3%
市財政負担率(J/E)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

各項目の増減理由  
 令和2年7月豪雨災害で工場が被災し甚大な被害を受けました。8ヶ月程受入・処理が出来ず収入が無い状況で再建には、なりわい再建支援補助金を活用して最終的には令和3年12月に完了しました。ただ再建費用(自己資金)の借入金が相当額発生しています。また、新型コロナウイルスの影響で焼酎販売量、製造量が激減している為収入源である焼酎粕の受入量も少なくなっている状況です。さらに、円高による燃料費、電力料の高騰と経費の圧迫が要因になっているようです。

## 5 第三セクター等経営健全化方針に基づく取組状況

(第三セクター等経営健全化方針を策定している第三セクターのみが方針策定年度の翌年度決算以降に記載)

### ○ 経営健全化方針を策定した理由

債務超過額が 5,030 千円(令和2年度決算)発生したため、策定したもの。

### ○ 財政的リスクの状況

(単位:千円、%)

項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	目標達成年度 令和8年度
債務超過額	15,712	16,078				
取り開発公社のうち債務保証又は損失補償の対象となっている保証期間5年以上の土地の簿価総額(A)	0	0	0	0	0	0
損失補償、債務保証及び短期貸付の合計額(B)	0	0	0	0	0	0
標準財政規模(C)	9,383,209	9,133,551				-
実質赤字比率	0	0	0	0	-	-
(A) / (C)	0	0	0	0	-	-
(B) / (C)	0	0	0	0	-	-

### ○ 主な取組状況(令和5年9月現在)

【法人自らによる経営健全化のための具体的な対応】 製品(濃縮液)の販売単価を今年度の途中ではありますがお客様と協議の結果上げることができ年間で150~200万程の収入増の予定です。また、以前から計画していた製造委託を11月よりテスト的に開始する予定です。順調に進んでいくと年間100万程の収入が見込まれます。来年度建設中のウイスキー蒸留所の受入・処理を行う為熊本県に許可を申請中です。蒸留粕の受入量が増えると収入が増えることが見込まれます。回収したアルコールを社外に販売出来るよう研究中です。

### 【人吉市による財政的なリスクの対処のための対応】

球磨焼酎リサイクル株式会社は、本市をはじめとする地方公共団体からの債務の損失補償や短期貸付、長期貸し付けは行っておらず、令和2年7月豪雨による被災後の資金繰りについても、自社で金融機関等から一時借入れを行うなど、地方公共団体からの支援は受けていない。収入源になる焼酎粕の受入量の増加に繋がる球磨焼酎のPR活動など間接的な支援は継続するものの、今後も球磨焼酎リサイクル株式会社の自らの取り組みによる経営改善に期待している。

## 6 経営改善の計画

経営改善策	具体的取組、目標	進捗	R6(計画)	R7(計画)	R8(計画)
新規事業	以前から取り組んでいる(株)シアモと業務委託による光合成細菌培地製造による収入確保	計画	1000kg	2000kg	2000kg
		実績			
新規事業	現在研究中の(株)新菱との幼虫たんばく質の生産に向け事業として運営できるかさらなる研究	計画	10000kg	20000kg	20000kg
		実績			
新たに発生した借入金の削減に取り組む	歳入(販売・商品)、歳出(固定費削減)を改善し、単年度黒字化を目指し、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			
処理方法の仕組みの検討	カーボンニュートラルへの検討・取組を進め化石燃料等の削減の為持続可能な処理方法の検討	計画	研究	研究	研究
		実績			

目標管理指標	目標設定の根拠	進捗	R6(計画)	R7(計画)	R8(計画)
新規事業による収入増加	現在(株)シアモとは、業務委託に向け進行中。(株)新菱とは、生産方法・設備・販売先など検討しています。	計画	2000kg	2000kg	2000kg
		実績			
新たに発生した借入金の削減に取り組む	歳入(販売・商品)、歳出(固定費削減)を改善し、単年度黒字化を目指し、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			
処理方法の仕組みの検討	カーボンニュートラルへの検討・取組を進め化石燃料等の削減の為持続可能な処理方法の検討	計画	研究	研究	研究
		実績			

経営改善策及び目標管理指標の達成状況	
--------------------	--

## 7 経営評価

法人自らによる評価	工場では、日々経費削減に努力していますが、最大の収入源になる焼酎粕の受入量が減少しています。コロナ渦の影響で生産調整、生産減が顕著に反映していると考えられます。また資材の高騰で重油・電気料諸々と経費を圧迫している状況です。ただ、焼酎粕濃縮液は農業資材としての評価がありましたが最近ますます評価頂いており販売量の増量、新規取引の問い合わせ等が増えており生産が追い付いていない状況です。また、新規にウイスキー蒸留所が建設中で受入、処理を行う為熊本県に許可を申請中です。さらに回収したアルコールを社外に販売(消毒剤など)使用できないか研究しております。
第三者の意見	【第三者:人吉市行政経営検討委員会】 新型コロナウイルス感染症の影響等による球磨焼酎の販売量減少に伴い、焼酎粕自体も減少する中、また、令和2年7月豪雨災害の影響もある中で、令和4年度は処理の過程で生じるアルコールの活用や濃縮液の販売数量を増やす等の経営努力に取り組まれ、売上総利益を生じるまでに経営が改善したことは評価すべき点である。今後、ウイスキー蒸留所の完成に伴う、ウイスキー粕の受け入れも整っており、受入量の増加が期待されることである。一方、焼酎粕の減少が懸念されており、受入量の増加は、さらなる利益を生むことから、人吉市も含め、出資している団体同士で人吉球磨地区の歳元に焼酎粕の持ち込みを促す仕組みを作ることを検討する等、今後の方針を打ち出す等の取組も必要と考える。さらに、社会的な潮流であるSDGsを鑑みると、焼酎粕をリサイクルしていることをPRすることは、市と球磨焼酎リサイクリン株式会社の双方にとって有益であることから、様々な側面から取組を検討する余地がある。
市の意見	新型コロナウイルス感染症の流行による生活様式の変化は、新型コロナウイルス感染症の5類移行後も続いており、引き続き球磨焼酎自体の製造・販売が減少傾向は継続している。人件費や物価の上昇もあり、今後も厳しい状況が続くものと思われる。昨年度に課題であった製品の販売単価を令和5年度中に上げていることなど、経営改善に向けた努力をされている。現在建設中のウイスキー蒸留所の受入に向けた準備や、アルコールの販売も検討されており、経営改善に向けた取組みの成果が出ることに期待したい。

経営評価表及び第三セクター等の経営健全化方針に基づく取組状況について

記入担当課長名	商工観光課長 深水 晃
---------	-------------

1 法人概要

法人名	球磨川くだり株式会社		
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	11,500	47.92
	シークルーズ	8,650	36.04
	個人A	300	1.25
	その他	3,550	14.79
	合計	24,000	100

事業内容	川下り遊覧船業、その他事業(飲食事業、売店物品販売、ラフティング、造園及び緑化請負等)
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年に現在の球磨川くだり株式会社(令和元年5月13日くま川下り株式会社から社名変更)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、ラフティング等のアクティビティの体験料金、飲食物販部門の売上など
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、令和2年11月50万円分(10株分)をシークルーズに無償譲渡
---------	---

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 平成31年1月にシークルーズとの業務委託契約を締結し、それに先立ってシークルーズが個人株主を中心に株式譲渡を実施した。 令和2年7月熊本豪雨により被災、令和3年7月複合観光施設として事業を再開(川下り事業の再開は令和4年7月下旬)したが、台風や大雨等の影響により航路が寸断され、再開と連休を繰り返している。現在は川下り事業は連休中。(ラフティング・遊覧船事業は運行)
------	--

2 組織・人員の状況

代表者名	代表取締役 瀬崎 公介	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
常勤役員名		区分		常勤/非常勤	常勤

区分		R3	R4	R5	R5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	8	8	8		5			3
	合計	9	9	9	0	5	0	4	0

区分		R3	R4	R5	R4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	4	7	8					8
	嘱託、臨時等	0	4	7					7
	合計	4	11	15	0	0	0	15	0

人員の増減理由	役員数は、令和3年度～令和4年度の監査役2名の計上漏れによる増加。(実態として、役員数に変更なし) 職員数は、アフターコロナで観光需要が大幅に改善することを想定し、人材の確保に努めた。
---------	---

組織体制の状況	シークルーズとの業務提携により、代表取締役役に瀬崎が就任し、営業部長に中川が就任。(中川氏令和2年度退任) 経営管理部長には事業再生計画策定を支援していたReHugの本永が就任(就任期間は1年を目処)。(本永氏令和2年度で退任)
---------	---

3 事業の状況

事業名	事業内容
アクティビティ事業	木造船による球磨川の観光遊覧、ラフティングツアー、サイクリングツアー
飲食・物販事業	九州パンケーキカフェHASSENBA店、ヒトクマストアの運営

事業実績の推移	単位	ピーク時	H28	H29	H30	R元	R2	R3	R4
球磨川くだり	乗船客(人)	(H10) 68,192	22,744	30,778	24,381	26,971	947	4,042	9,322
ラフティング	ツアー客(人)	(H26) 4,706	1,418	1,769	1,041	1,057	11	1,061	1,234

事業実績の増減理由	H29はH28の熊本地震後の反動増でH27年の水準に回復したが、H30は旧体制の前社長の営業取り組み、事業再生の取り組みが全くなされなかったことから、球磨川くだりの乗船客数は大幅に減少。しかしながらH31(R1)は、新体制になって乗船客数は回復傾向(シーズンの3月～11月の乗船客数は、H29:29,297人、H30:23,190人、R1:24,936人(ただし、R1は7月は台風、増水等の欠航が10日に対して、H30は5日で、前年同月比713人減少)にある。 H29.3月末でくまがわ荘は閉館、令和2年1月から新型コロナウイルスに感染拡大がスタートしただけでなく、令和2年7月豪雨で壊滅的な被害を受け船・車両の全てが流出し人吉・渡の両発船場も被災し事業を停止。令和3年7月より観光複合施設HASSENBAとして事業再開したものの航路の土砂堆積により清流コースは運休。球磨川遊覧船梅花の渡しを代替航路として運航開始。令和4年7月下旬より2年ぶりに清流コースの再開に至る。人吉市内の宿泊施設やJR肥後線も被災するなど観光の市場規模が縮小している状況下でもあり被災前の水準には程遠い状況。 R4 球磨川くだりは、清流コースが台風や大雨により、航路が寸断され運休を繰り返す、計画よりも下振れした。代替航路である梅花の渡しを引き続き運航し、売上の下支えをしている状況。ラフティングは、団体客の増加はひと段落したものの、一般客の利用が高まり、1340人と好調に推移した。
-----------	--

4 経営状況

※球磨川くだり株式会社は、平成29年度に債務超過額が発生し、第三セクター等経営健全化方針を策定しているため、平成29年度決算から表示

(単位:千円、%)

項目	H29		H30		R元		R2		R3		R4	
	金額	対前年度比	金額	対前年度比								
<b>【貸借対照表】</b>												
流動資産(A)	9,256	52.6%	9,217	99.6%	9,766	106.0%	47,003	481.3%	94,860	971.3%	55,123	117.3%
内現預金	3,180	#DIV/0!	7,808	245.5%	4,400	56.4%	43,264	983.3%	57,209	1300.2%	45,437	105.0%
内債権	3,864	70.3%	843	21.8%	4,734	561.6%	3,739	79.0%	35,837	757.0%	7,228	193.3%
内たな卸資産	2,212	84.2%	566	25.6%	633	111.8%	—	0.0%	1,815	286.7%	2,458	#DIV/0!
固定資産	126,692	96.2%	125,484	99.0%	136,398	108.7%	119,191	87.4%	471,609	345.8%	522,832	438.7%
繰延資産	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!								
資産合計	135,948	91.1%	134,701	99.1%	146,164	108.5%	166,194	113.7%	566,469	387.6%	577,955	347.8%
流動負債(B)	22,231	63.7%	21,500	96.7%	32,299	150.2%	19,385	60.0%	419,351	1298.3%	502,866	2594.1%
内短期借入金	5,000	100.0%	15,000	300.0%	22,400	149.3%	15,000	67.0%	412,900	1843.3%	111,900	746.0%
固定負債	130,181	98.9%	135,213	103.9%	147,723	109.3%	166,726	112.9%	193,810	131.2%	180,462	108.2%
内長期借入金	130,181	98.9%	135,213	103.9%	139,704	103.3%	166,726	119.3%	193,810	138.7%	180,462	108.2%
内退職給付引当金	—	#VALUE!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
負債合計(C)	152,412	91.6%	156,713	102.8%	180,022	114.9%	186,111	103.4%	613,161	340.6%	683,328	367.2%
株主資本	-16,463	96.0%	-22,012	133.7%	-33,858	153.8%	-19,917	58.8%	-46,693	137.9%	-105,374	529.1%
その他	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!								
純資産合計(D)	-16,463	96.0%	-22,012	133.7%	-33,858	153.8%	-19,917	58.8%	-46,693	137.9%	-105,374	529.1%

項目	H29	H30	R元	R2	R3	R4
負債のうち、人吉市からの借入金	95,000	95,000	92,667	92,667	92,667	90,334

項目	H29		H30		R元		R2		R3		R4	
	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
<b>【損益計算書】</b>												
売上高(E)	118,652	71.2%	87,624	73.8%	88,712	101.2%	4,518	5.1%	42,584	942.5%	81,178	190.6%
売上原価	68,022	72.3%	56,124	82.5%	62,089	110.6%	11,482	18.5%	25,102	218.6%	37,628	149.9%
内人件費(F)	40,729	82.6%	34,633	85.0%	37,302	107.7%	6,763	18.1%	7,940	117.4%	9,731	122.6%
販売費及び一般管理費	50,402	58.8%	38,045	75.5%	29,655	77.9%	30,070	101.4%	49,628	165.0%	101,250	204.0%
内人件費(G)	28,633	62.8%	19,021	66.4%	14,014	73.7%	18,697	133.4%	17,443	93.3%	33,460	191.8%
営業損益	228	-1.7%	-6,545	-2870.6%	-3,032	46.3%	-37,034	1221.4%	-32,146	86.8%	-57,700	179.5%
経常外収益	3,703	76.5%	4,871	131.5%	3,552	72.9%	2,989	84.1%	5,415	181.2%	5,184	95.7%
経常外費用	2,793	111.4%	3,536	126.6%	2,091	59.1%	2,595	124.1%	6,799	262.0%	6,094	89.6%
経常損益(H)	1,138	—	-5,210	-457.8%	-1,571	30.2%	-36,640	2332.3%	-33,530	91.5%	-58,610	174.8%
特別損益	-111	5.5%	—	0.0%	-9,936	#DIV/0!	50,833	-511.6%	6,963	13.7%	138	2.0%
税引前当期純損益	1,027	—	-5,210	-507.3%	-11,507	220.9%	14,193	-123.3%	-26,567	-187.2%	-58,472	220.1%
法人税等	338	99.7%	339	100.3%	339	100.0%	252	74.3%	209	82.9%	209	100.0%
当期純損益(I)	689	—	-5,549	-805.4%	-11,846	213.5%	13,941	-117.7%	-26,776	-192.1%	-58,681	219.2%

【事業(セグメント)別】		H29		H30		R元		R2		R3		R4	
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	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	116,389	119.6%	87,624	75.3%	88,712	101.2%	4,518	5.1%	42,584	942.5%	81,178	1796.8%
	経常損益	3,392	—	-5,210	-153.6%	-1,571	30.2%	-36,640	2332.3%	-33,530	91.5%	-58,610	160.0%
国民宿舎	売上高	2,263	3.3%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	経常損益	-2,254	67.4%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

【市財政負担額】		目的、内容等	H29	H30	R元	R2	R3	R4
補助金・負担金等(J)			0	0	0	0	0	—
借入金			95,000	95,000	92,667	92,667	92,667	90,334
出資金			12,000	12,000	12,000	12,000	11,500	11,500
合計			107,000	107,000	104,667	104,667	104,167	101,834
市債務保証又は損失補償額								

【財務指標】	H29	H30	R元	R2	R3	R4
流動比率(A/B)	41.6%	42.9%	30.2%	242.5%	22.6%	11.0%
自己資本比率(D/(C+D))	-12.1%	-16.3%	-23.2%	-12.0%	-8.2%	-18.2%
経常損益率(H/E)	1.0%	-5.9%	-1.8%	-811.0%	-78.7%	-72.2%
当期純損益率(I/E)	0.6%	-6.3%	-13.4%	308.6%	-62.9%	-72.3%
人件費比率(F+G)/E)	58.5%	61.2%	57.8%	563.5%	59.6%	53.2%
市財政負担率(J/E)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

各項目の増減理由 H31(R1)は、新体制になって乗船客数は回復傾向であったが、令和2年1月からの新型コロナウイルス感染症拡大及び、令和2年7月豪雨で壊滅的な被害を受け船・車両の全てが流出し人吉・渡の両発船場も被災し事業を停止。令和3年7月より観光複合施設HASSENBAとして事業再開したものの航路の土砂堆積により清流コースは運休。球磨川遊覧船梅花の渡しを代替航路として運航開始。令和4年7月下旬より2年ぶりに清流コースの再開に至ったものの、その後台風や大雨により、航路が寸断され運休を繰り返し、計画よりも下振れた。

## 5 第三セクター等経営健全化方針に基づく取組状況

(第三セクター等経営健全化方針を策定している第三セクターのみが方針策定年度の翌年度決算以降に記載)

### ○ 経営健全化方針を策定した理由

債務超過額が16,463千円(平成29年度決算)発生したため、策定したものの。

### ○ 財政的リスクの状況

(単位:千円、%)

項目	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	目標達成年度 令和4年度
債務超過額	22,012	33,858	19,917	46,693	105,374	40,000
取り開発公社のうち債務保証又は損失補償の対象となっている保証期間5年以上の土地の簿価総額(A)	0	0	0	0	0	0
損失補償、債務保証及び短期貸付の合計額(B)	0	0	0	0	0	0
標準財政規模(C)	8,827,225	8,841,662	9,063,570	9,383,209		-
実質赤字比率	0	0	0	0	-	-
(A) / (C)	0	0	0	0	-	-
(B) / (C)	0	0	0	0	-	-

### ○ 主な取組状況(令和5年9月現在)

#### 【法人自らによる経営健全化のための具体的な対応】

- ・天候、自然災害に左右される事業環境に対応するために多角化を進めている(飲食事業・物販事業)
- ・令和2年7月豪雨を機に渡発船場を放棄し、人吉発船場へ事業を集約して経営の効率を高めている
- ・シークルーズとの業務提携後様々な経費の見直し等を行い財務の構造改革を進めている
- ・WEBサイト、SNSを活用し積極的な情報発信を行い集客に努めている
- ・新たに立ち上げた飲食・物販事業については商品ラインナップ、メニューの見直しを定期的に行っている

#### 【人吉市による財政的なリスクの対処のための対応】

- ・再生計画の策定支援(平成30年)により、事業再建・経費の見直し等を行い財務の構造改革を推進
- ・令和2年7月豪雨からの復旧復興のための、国・県等への補助金申請事務に対する支援
- ・市貸付金の償還猶予(令和2年度・令和3年度・令和4年度の3か年)
- ・新型コロナウイルス感染症対策臨時交付金等を活用した利用客等への乗船促進支援策(委託事業)の実施
- ・各種メディア、WEBサイト、SNSを活用し積極的な情報発信を行い観光拠点施設のPR
- ・コンサル契約補助支援、インフラ再建整備補助の実施

6 経営改善の計画

経営改善策	具体的取組、目標	進捗	R6(計画)	R7(計画)	R8(計画)
経営理念、経営ビジョン、行動指針の刷新	・従業員の意識統一によるお客様へのサービスの質の向上 ・従業員の意識改革による様々な経費の削減	計画	継続実施	継続実施	継続実施
		実績			
リブランディング	・観光複合施設HASSENBAを人吉球磨の観光拠点として活用 ・ラフティングやサイクリングツアーなどアクティビティの拠点化を進める	計画	継続実施	継続実施	継続実施
		実績			
売上増加	・ラフティングを核として教育旅行団体の獲得を推進していく ・アフターコロナを見据えて積極的にインパウンド客の誘致を進める	計画	継続実施	継続実施	継続実施
		実績			
設備改善	・令和5年度中に建造中の木造船6隻、新型船1隻が納艇。	計画	継続実施	継続実施	継続実施
		実績			
人員確保・育成	・若手船頭の採用強化、育成 ・サービススタッフの採用強化 ・積極的な新卒採用へPR活動を行う ・Uターン人材の採用	計画	船頭3名採用 社員2名採用	社員2名採用	観光需要回復の状況を見て、判断
		実績			
地元観光業との連携	・地元ホテル・旅館とのタイアップの強化及びセット商品の造成 ・観光協会との積極的な連携	計画	継続実施	継続実施	継続実施
		実績			

目標管理指標	目標設定の根拠	進捗	R6(計画)	R7(計画)	R8(計画)
売上高	主に下記の「川下り乗船客数」、「ラフティング利用者数」から算定	計画			清流コースの再開の目途が立ち次第、再検討予定
		実績			
川下り乗船客数	過去の実績および上記「売上増加」の取り組みを踏まえて算定	計画			清流コースの再開の目途が立ち次第、再検討予定
		実績			
ラフティング利用者数	過去の実績および上記「売上増加」の取り組みを踏まえて算定	計画			船頭・インストラクター不足のため、清流コースの再開計画、船頭・インストラクターの確保に目途がつき次第、再検討予定。
		実績			
営業利益	上記の「売上高」を獲得するために必要な人件費、経費等を踏まえて算定	計画			清流コースの再開の目途が立ち次第、再検討予定
		実績			

経営改善策及び目標管理指標の達成状況	
--------------------	--

7 経営評価

<p>法人自らによる評価</p>	<p>コロナ禍に加え令和2年7月豪雨で壊滅的に被災したことでこれまで以上に厳しい状況に追い込まれた。しかし、国のなりわい再建支援補助金を活用し長年の課題だった輸送用トラックやクレーン、送迎用マイクロバス・ワゴン車などの設備を一気に更新。渡船場を放棄し人吉発船場へ船舶整備関連設備やラフティング拠点を人吉発船場へ集約したことで大幅なコスト削減に繋がった。また、従来乗船券売り場兼待合所の機能しかなかった人吉発船場を観光複合施設HASSENBAとしてリニューアル。被災地の復興のシンボルとなっただけでなく、これまで人吉球磨の課題だったランドマークとして対外的に高い評価を受けている。開業により飲食物販事業が出来たことで川下りをはじめとするアクティビティ事業のように天候や自然環境に左右されない売り上げを創出することが可能となった。</p> <p>一方で、コロナ禍やJR肥薩線の運休が継続していることや人吉市内の宿泊施設が完全に復旧していないこともあり、川下りの乗船客数はコロナ禍前の水準に程遠いのが現状である。清流コースの復旧に2年の歳月がかかったが、令和4年台風14号のもたらした大雨による増水で再び航路に土砂が埋まり再開からわずか2ヶ月での運休となった。その後も復旧後、大雨等の影響で航路が寸断し、運休することを繰り返し、現在も運休が続いている。現状としては、代替航路である梅花の渡しやラフティングを積極的にPRする、多角化を進めた物販・飲食事業のテコ入れを行うなどし、経営の安定化に努めている。コロナ禍や水害など3年近く企業努力では対応が不可能なレベルの外的要因に悩まされており、相当な困難が続いていることから筆頭株主である人吉市及びメインバンクの支援なしで今後の事業継続にはかなり厳しい状況であると考えている。</p>
<p>第三者の評価</p>	<p>【第三者：人吉市行財政経営検討委員会】</p> <p>令和2年7月豪雨の被災後に再開した川下りも、その後の自然災害により再度運休を余儀なくされ、依然コロナ禍の影響もある中で、長年の課題であった船の新造に取り組まれたことや、球磨川遊覧船梅花の渡しやラフティング、物販・飲食事業の多角経営による積極的な取組は評価すべきである。特にラフティング事業においては、拠点を球磨村渡からHASSENBAに集約したことで、大幅なコスト削減を図り、出発地点が宿泊施設から近くなったことによる利用客ニーズとの合致等により、コロナ禍前を上回る業績となったことは、経営の改善に繋がっていると見える。</p> <p>さらに、OBの船頭が経済的な面で離職した経緯を踏まえ、船頭を含めた全社員の正社員化、社会保険の整備に取り組み、雇用の安定確保に努められている。不足する船頭の募集についても、様々に努力され、OBの船頭の復帰もあり、今後も更なる船頭の確保が期待されている。</p> <p>このように、会社として熱心な経営努力に取り組まれているものの、主力事業であり利益率の高い川下り事業は現時点で休止中のため、維持費などの固定費等が経営を圧迫しており、資金繰りに相当苦労されている状況である。川下り再開後は利益が見込まれていることから、地域に必要な観光資源を守るため、この時期をいかに乗り切るかが重要であると考えます。</p> <p>市として、現時点で補助金等による支援は行っているが、川下りが事業として安定するまでは、年度ごとの経費の補助としての支援よりもむしろ、経営見通しを立てるための運転資金の提供を目的とした一括した支援が求められている。このことを踏まえ、球磨川くだりが今後も存続し続けるための効果的な支援策について、市全体を挙げて検討する必要がある。</p>
<p>市の評価</p>	<p>コロナ禍に加え令和2年7月豪雨で壊滅的な被害を被ったが、瀬崎社長の強いリーダーシップと、多様な人脈により、復旧復興への支援を結集し、わずか1年で事業再開を成し遂げていただいた。</p> <p>国のなりわい再建支援補助金申請や再開準備等に膨大な労力を費やされており、さらには将来を見据えた観光複合拠点施設として被災からの人吉復興の旗頭を務めていただいた。このことは他の被災事業所にも再起への後押しと大きな希望となっている。</p> <p>球磨川くだりを後世に残すことができ、球磨川を活用した観光でもラフティング協会をまとめ上げ、リバーアクティビティの拠点をHASSENBAに設けるなど、地域事業者と一体となった改革を進められた功績は大きい。</p> <p>被災地の復興のシンボルであり、新たな飲食施設も開設され、観光客のみならず、地域住民にも利用される施設にリニューアルされ、さらには視察受入やHASSENBAでのイベント開催など集客力も大幅に向上している。</p> <p>しかしながら、豪雨被災による河川復旧はまだ完全ではなく、川下り復興コースを再開されたが、令和4年9月台風14号による出水のため、浚渫した航路が埋まるなど、自然災害による運行休止は経営的に非常に厳しい。安定的な事業運営には堆積土砂除去のほか、航路の再検討が必要であり、国・県及び関係団体との連携協力が今以上に必要となる。</p> <p>第三セクター筆頭株主である人吉市としても今後の事業継続にこれまで以上の強い支援が必要である。</p>