

経営評価表

【令和7年度公表分】

- 球磨焼酎リサイクル株式会社 P 1
- 球磨川くだり株式会社 P 5
- くま川鉄道株式会社 P 12

経営評価表

記入担当課長名	商工観光課長 上村 英明
---------	--------------

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	
常勤役員名		区分		常勤／非常勤	

区分		R5	R6	R7	R7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	6	5	5		1		4	
	合計	7	6	6	0	1	0	5	0

区分		R5	R6	R7	R7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	2	2	2				2	
	嘱託、臨時等	1	1						
	合計	3	3	2	0	0	0	2	0

人員の増減理由	令和6年度は年度末の職員の定年退職(1名)を見据え、早期の職員確保に努め、年度途中で1名を採用。令和7年度現在、正規職員2名の通常体制で運営中。
---------	--

組織体制の状況	工場は常勤役員1名と正規職員2名の3名体制。
---------	------------------------

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	H30	R元	R2	R3	R4	R5	R6
焼酎粕受入数量	トン	H17(12,106t)	4,270	4,412	1,396	3,373	3,994	3,544	4,538
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)	510	754	240	587	792	713	895
売上高(税抜き)	千円	H19(135,155千円)	55,457	62,069	19,142	44,327	53,522	49,430	62,138

事業実績の増減理由	蒸留廃液の受入量及び濃縮液の販売量が増加したことが売上増加につながりました。主な要因としては、新たなウイスキー蒸溜所の開設による受入量の増加、また1蔵元より受入目標量達成の為に排出量を増やして頂いたこと、受入量が増えたことによる濃縮液販売量の増加です。(前年比売上125%、受入量128%、濃縮液販売量125%) ただし最終的には純利益がマイナスになった原因としては、受入目標量の未達と、1tあたりの処理コスト(燃料費・電力料金・下水道料金)の増加によるものです。その他に人員が通常、常勤役員1名、職員2名の合計3名のところ、職員の定年退職に伴う引継ぎのために半年間常勤役員1名、職員3名の合計4名に増やしたことで人件費が増加したことによるものです。
-----------	---

4 経営状況

(単位: 千円、%)

項目	R3		R4		R5		R6	
	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
【貸借対照表】								
流動資産(A)	71,144	29.9%	32,332	45.4%	28,929	89.5%	29,289	101.2%
内現金預金	19,569	140.4%	24,729	126.4%	22,180	89.7%	20,187	91.0%
内債権	50,916	22.9%	6,609	13.0%	6,099	92.3%	8,362	137.1%
内たな卸資産	659	72.7%	940	142.6%	582	61.9%	680	116.8%
固定資産	102,544	99.2%	91,889	89.6%	81,608	88.8%	73,240	89.7%
繰延資産	—		—		—		—	
資産合計	173,688	50.9%	124,221	71.5%	110,537	89.0%	102,529	92.8%
流動負債(B)	74,541	21.8%	31,823	42.7%	31,496	99.0%	32,704	103.8%
内短期借入金	71,090	21.1%	26,384	37.1%	26,916	102.0%	26,384	98.0%
固定負債	114,860	2705.1%	108,476	94.4%	102,092	94.1%	95,708	93.7%
内長期借入金	114,860	3185.2%	108,476	94.4%	102,092	94.1%	95,708	93.7%
内退職給付引当金	—		—		—		—	
負債合計(C)	189,401	54.7%	140,299	74.1%	133,588	95.2%	128,412	96.1%
株主資本	-15,713	312.4%	-16,078	102.3%	-23,051	143.4%	-25,883	112.3%
その他	0		0		0		0	
純資産合計(D)	-15,713	312.4%	-16,078	102.3%	-23,051	143.4%	-25,883	112.3%

項目	R3	R4	R5	R6
負債のうち、人吉市からの借入金	—	—	—	—

項目	R3		R4		R5		R6	
	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
【損益計算書】								
売上高(E)	44,328	231.6%	53,522	120.7%	49,431	92.4%	62,139	125.7%
売上原価	52,785	192.0%	51,796	98.1%	50,229	97.0%	58,610	116.7%
内人件費(F)	11,646	101.5%	11,937	102.5%	12,600	105.6%	14,715	116.8%
販売費及び一般管理費	2,766	86.6%	3,839	138.8%	4,090	106.5%	3,951	96.6%
内人件費(G)	—		—		—		—	
営業損益	-11,223	97.2%	-2,113	18.8%	-4,888	231.3%	-422	8.6%
経常外収益	1,100	107.7%	3,972	361.1%	29	0.7%	38	131.0%
経常外費用	2,719	254.6%	1,904	70.0%	1,905	100.1%	2,238	117.5%
経常損益(H)	-12,842	110.8%	-45	0.4%	-6,764	15031.1%	-2,622	38.8%
特別損益	2,369	-7.9%	-111	-4.7%	0	0.0%	0	
税引前当期純損益	-10,473	25.1%	-156	1.5%	-6,764	4335.9%	-2,622	38.8%
法人税等	209	17.0%	208	99.5%	208	100.0%	210	101.0%
当期純損益(I)	-10,682	24.9%	-364	3.4%	-6,972	1915.4%	-2,832	40.6%

【事業(セグメント)別】		R3		R4		R5		R6	
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	44,328	231.6%	53,522	120.7%	49,431	92.4%	62,139	125.7%
	経常損益	-12,842	110.8%	-45	0.4%	-6,764	15031.1%	-2,622	38.8%

【市財政負担額】		目的、内容等	R3	R4	R5	R6
補助金・負担金等(J)		—	0	0	0	0
借入金		—	0	0	0	0
出資金		—				
合計						
市債務保証又は損失補償額						

【財務指標】		R3	R4	R5	R6
流動比率(A/B)		95.4%	101.6%	91.8%	89.6%
自己資本比率(D/(C+D))		-9.0%	-12.9%	-20.9%	-25.2%
経常損益率(H/E)		-29.0%	-0.1%	-13.7%	-4.2%
当期純損益率(I/E)		-24.1%	-0.7%	-14.1%	-4.6%
人件費比率((F+G)/E)		26.3%	22.3%	25.5%	23.7%
市財政負担率(J/E)		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

各項目の増減理由	蒸留廃液の受入量及び濃縮液の販売量が増加したことが売上増加につながりました。主な要因としては、新たなウイスキー蒸溜所の開設による受入量の増加、また1蔵元より受入目標量達成の為に排出量を増やして頂いたことと、受入量が増えたことによる濃縮液販売量の増加です。(前年比売上125%、受入量128%、濃縮液販売量125%) ただし最終的には純利益がマイナスになった原因としては、受入目標量の未達と、1tあたりの処理コスト(燃料費・電力料金・下水道料金)の増加によるものです。その他に人員が通常、常勤役員1名、職員2名の合計3名のところ、職員の定年退職に伴う引継ぎのために半年間常勤役員1名、職員3名の合計4名に増やしたことにより人件費が増加したことによるものです。
----------	---

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	23,051	25,883		
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	9,228,470	9,358,246		-
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7年6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】

①製品(濃縮液)販売単価の改定を先客に相談中です。

②濃縮液を市場単価が高い肥料への検討・研究

③エタノールの新しい活用「高温耐性の苗」の研究

④処理方法検討 新しい処理方法の提案を頂いております。電気乾燥処理の為燃料不使用、排水処理も不要の設備との説明です。ただし乾燥にあたり副資材が必要のようです。現在サンプルを提供中テストプラントにて実証試験中。また、処理物について養殖の餌として給仕試験中、将来はペットフードとしても検討されているそうです。成功し導入した場合相当なコスト削減に繋がると考えられます。設備導入費・運転コスト・販売先・販売売上を試算頂いております。

【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、長期貸付は行っており、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	R7(計画)	R8(計画)	R9(計画)
新規事業	濃縮液の肥料への研究	計画	研究	研究	研究
		実績			
新規事業	回収したエタノールの研究	計画	研究	研究	研究
		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・検討	研究・検討	研究・検討
		実績			

目標管理指標	目標設定の根拠	進捗	R7(計画)	R8(計画)	R9(計画)
新規事業による研究	濃縮液の肥料への研究・エタノール活用研究	計画	研究	研究	研究
		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・検討	研究・検討	研究・検討
		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年々減少していましたが令和6年度においては応援を頂き増やすことができました。しかし飯米の不足や価格高騰の影響で原料である加工米が入手困難や価格高騰にみまわれ生産調整、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。一方、焼酎粕濃縮液については、これまでも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、そのことから販売量の増量、新規取引の問い合わせ等も増えており、生産が追い付いていない状況です。加えてウイスキー蒸留所からの受入量が増えたことが売上アップにつながりました。
第三者の評価	【第三者：人吉市行財政経営検討委員会】 新たなウイスキー蒸留所の開設や蔵元による焼酎粕の受入量増加、さらにその結果として濃縮液の販売量が増加したことが、売上の拡大に寄与している。この影響により売上総利益は黒字となり、営業黒字も間近に見えてきている。金利上昇や燃料費、電気料、下水処理費などの処理単価が高騰する厳しい環境下においても、最小限の人員で効率的に経営が行われ、経営改善が進んでおり、非常に評価している。この状況が今後も継続されることが期待される。 また、前回の議論で焼酎酒造元に対して焼酎粕の提供を促す営業活動の必要性が指摘されたが、現在では受入量が増加しており、焼酎酒造元との対話も続けられている。営業努力が成果を上げている点も評価できる。 一方で、販売単価を上げるための飼料の研究など新製品の検討も進められているが、焼酎粕の受入量の増加が今後の最大の課題であることは明白である。また、燃料を使用せず電気を利用して乾燥処理を行う新しい設備の導入についての検討も進められており、大幅なコスト削減が期待されているが、運転コストの具体的な試算を行うための実証実験は現在進行中であり、初期投資額についても検討の余地があるため、現段階では具体的な効果については不確定な部分が残っている。令和6年度末の手元資金は約2,000万円であり、投資資金の確保については懸念が残る。 設備が増えることで減価償却費は増加するため、設備投資を進める際には、業績が上向いている現状を踏まえ、大株主である人吉市やその他7町村の株主に対して将来構想を十分に説明し、適切なチェックを受けた上で進めることをお願いしたい。
市の意見	令和6年度においては前年度と比較して焼酎粕受入は増加し、製品となる濃縮液の売上也増加したものの、物価の上昇や人件費の増加もあり、当期純利益はマイナスとなった。経営改善に向けて、本市としても最大の収入源となる焼酎粕の受入量について、各酒造元に同社への排出を促していく。もう一つの収入源となる製品売上の増加に向けては、同社により製品の販売単価改定を検討されていることに加え、支出の削減について研究を続けられており、経営改善による取組みの成果を期待したい。

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 産業支援審議員 上野 政信

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@sumagawa.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(ラフティング事業、飲食事業、売店物品販売、河川維持管理業務請負等)

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

昭和36年時点で球磨川下りの会社は3社あったが、そのうち1社が昭和37年に死亡事故を起こしたため全社が経営難に陥り、その翌年に人吉市のあっせんで3社が合併し、現在の球磨川くだり株式会社(令和元年5月13日<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36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提携契約を締結し、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月豪雨により被災、令和3年7月観光複合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、度重なる悪天候の影響により、再開と運休を繰り返している。令和6年4月6日から川下り事業(清流コース)を再開した。

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

区分

常勤／非常勤

常勤役員名

区分

常勤／非常勤

区分

R5

R6

R7

R7出身団体の内訳

フロバー

市派遣

他自治体

民間

その他

役員数の推移(名)

常勤

1

0

0

非常勤

8

10

10

3

7

合計

9

10

10

0

3

0

7

0

区分

R5

R6

R7

R7出身団体の内訳

フロバー

市派遣

他自治体

民間

その他

職員数の推移(名)

正規

8

8

6

6

嘱託、臨時等

7

7

7

5

2

合計

15

15

13

0

0

0

11

2

人員の増減理由

職員数は、令和7年1月に船頭OBを1名採用。令和7年5月末日付で、運航事業部及び飲食事業部において各1名退職。令和7年6月末日付で、飲食事業部において1名退職している。R6と比較すると新規採用により1名増加、退職により3名減少しており、R7では運営2名の減少となっている。

組織体制の状況

令和6年2月末でシークルーズとの業務提携契約が満了したことにより、令和6年3月から代表取締役は松岡市長が就任。引き続きシークルーズから役員を派遣。従前からの正社員は、藤山氏(船頭)のみでR6からゼネラルマネージャーに就任。(組織体制は、運航事業部・総務部・飲食事業部の3部門で構成。)

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くだり「清流コース」、遊覧船「梅花の渡し」、ラフティングツアー、サイクリングツアー

飲食・物販事業

(飲食事業)九州パンケーキCafe人吉HASSENBA店、(物販事業)HITO×KUMA STOREの運営

事業実績の推移

単位

ピーク時

H30

R元

R2

R3

R4

R5

R6

球磨川くだり

乗船客(人)

(H10) 68,192

24,381

26,971

947

4,063

8,801

8,798

13,042

ラフティング

ツアー客(人)

(H26) 4,706

1,041

1,057

11

1,061

1,215

1,025

960

事業実績の増減理由

R4は、令和4年9月16日の台風の影響により、球磨川くだり「清流復興コース(2.5km)」が運休、R5は、令和5年5月15日の大雨の影響による増水の影響で航路に土砂が堆積し、三度運休が続き、遊覧船「梅花の渡し」のみの運航で厳しい経営状況が続いていた。その後、関係機関のご尽力により、令和6年4月6日から球磨川くだり「清流コース(4.5km)」を再開することができ、再開後はゴールデンウィークには予約が満席になり、臨時便を出して対応するなど、災害前の賑わいを取り戻し始めた。最盛期の8月には、川下りの乗船客数が2,000人を超え好調の兆しが見えてきたが、一年を通して見ると悪天候による運航休止が41日あり、冬季においては、雨が少なく「清流コース」の運航を休止せざるを得ず、「梅花の渡し」のみの運営を余儀なくされた。
しかしながら、インバウンド需要が好調で「梅花の渡し」が人気を博すなど、川下り事業の目標乗船客数13,000人を達成することができた。

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	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
【貸借対照表】												
流動資産(A)	9,256	52.6%	9,217	99.6%	9,766	106.0%	47,003	481.3%	94,860	201.8%	55,123	58.1%
内現預金	3,180	-	7,808	245.5%	4,400	56.4%	43,264	983.3%	57,209	132.2%	45,437	79.4%
内債権	3,864	70.3%	843	21.8%	4,734	561.6%	3,739	79.0%	35,837	958.5%	7,228	20.2%
内たな卸資産	2,212	84.2%	566	25.6%	633	111.8%	-	0.0%	1,815	-	2,458	135.4%
固定資産	126,692	96.2%	125,484	99.0%	136,398	108.7%	119,191	87.4%	471,609	395.7%	522,832	110.9%
繰延資産	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
資産合計	135,948	91.1%	134,701	99.1%	146,164	108.5%	166,194	113.7%	566,469	340.8%	577,955	102.0%
流動負債(B)	22,231	63.7%	21,500	96.7%	32,299	150.2%	19,385	60.0%	419,351	2163.3%	502,866	119.9%
内短期借入金	5,000	100.0%	15,000	300.0%	22,400	149.3%	15,000	67.0%	412,900	2752.7%	111,900	27.1%
固定負債	130,181	98.9%	135,213	103.9%	147,723	109.3%	166,726	112.9%	193,810	116.2%	180,462	93.1%
内長期借入金	130,181	98.9%	135,213	103.9%	139,704	103.3%	166,726	119.3%	193,810	116.2%	180,462	93.1%
内退職給付引当金	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
負債合計(C)	152,412	91.6%	156,713	102.8%	180,022	114.9%	186,111	103.4%	613,161	329.5%	683,328	111.4%
株主資本	-16,463	96.0%	-22,012	133.7%	-33,858	153.8%	-19,917	58.8%	-46,693	234.4%	-105,374	225.7%
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
純資産合計(D)	-16,463	96.0%	-22,012	133.7%	-33,858	153.8%	-19,917	58.8%	-46,693	234.4%	-105,374	225.7%

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
【損益計算書】												
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	-	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%

R7出身団体の内訳

【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	190.6%
	経常損益	3,392	-	-5,210	-153.6%	-1,571	30.2%	-36,640	2332.3%	-33,530	91.5%	-58,610	174.8%
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	

4 経営状況

※球磨川くんだり株式会社は、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	R5		R6									
	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
【貸借対照表】												
流動資産(A)	21,118	38.3%	30,564	144.7%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
内現預金	13,612	30.0%	24,923	183.1%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
内債権	4,023	55.7%	2,824	70.2%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
内たな卸資産	3,483	141.7%	2,817	80.9%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
固定資産	215,326	41.2%	155,342	72.1%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
繰延資産	—		—									
資産合計	236,444	40.9%	185,906	78.6%	—	0.0%	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	
流動負債(B)	67,188	13.4%	25,810	38.4%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
内短期借入金	52,500	46.9%	15,000	28.6%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
固定負債	174,184	96.5%	173,017	99.3%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
内長期借入金	174,184	96.5%	173,017	99.3%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
内退職給付引当金	—		—			#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
負債合計(C)	241,372	35.3%	198,827	82.4%	—	0.0%	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	
株主資本	-4,927	4.7%	-12,921	262.2%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
その他	—		—				#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
純資産合計(D)	-4,927	4.7%	-12,921	262.2%	—	0.0%	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	
項目	R5		R6									
負債のうち、人吉市からの借入金	89,167		88,000									

項目	R5		R6									
	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
【損益計算書】												
売上高(E)	79,675	98.1%	90,783	113.9%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
売上原価	31,513	83.7%	32,649	103.6%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
内人件費(F)	6,992	71.9%	6,673	95.4%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
販売費及び一般管理費	70,871	70.0%	71,485	100.9%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
内人件費(G)	29,278	87.5%	38,079	130.1%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
営業損益	-22,709	39.4%	-13,351	58.8%	—	0.0%	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	
経常外収益	3,213	62.0%	7,150	222.5%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
経常外費用	3,077	50.5%	2,317	75.3%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
経常損益(H)	-22,573	38.5%	-8,518	37.7%	—	0.0%	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	
特別損益	123,228	89295.7%	735	0.6%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
税引前当期純損益	100,655	-172.1%	-7,783	-7.7%	—	0.0%	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	
法人税等	209	100.0%	211	101.0%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
当期純損益(I)	100,446	-171.2%	-7,994	-8.0%	—	0.0%	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	

R7出身団体の内訳

【事業(セグメント)別】		R5		R6									
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
全事業合計	売上高	79,675	98.1%	90,783	113.9%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
	経常損益	-22,573	38.5%	-8,518	37.7%		0.0%	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
川下り	売上高	18,120	—	31,530	174.0%	—	—	—	—	—	—	—	—
ラフティング	売上高	6,295	—	7,081	112.5%	—	—	—	—	—	—	—	—
サイクリング(レンタサイクル)	売上高	665	—	314	47.2%	—	—	—	—	—	—	—	—
飲食事業(カフェ)	売上高	16,913	—	14,631	86.5%	—	—	—	—	—	—	—	—
物販事業(ストア)	売上高	19,032	—	20,087	105.5%	—	—	—	—	—	—	—	—
美化事業	売上高	18,650	—	17,140	91.9%	—	—	—	—	—	—	—	—

修正有

【市財政負担額】		目的、内容等		R5	R6				
補助金・負担金等(J)		インフラ再建整備補助(R5)、球磨川くんだり支援事業補助金(R5～)、地域おこし協力隊業務委託(R6～)		82,962	3,470				
借入金				89,167	88,000				
出資金				11,500	11,500				
合計				183,629	102,970				
市債務保証又は損失補償額									

【財務指標】		R5	R6				
流動比率(A/B)		31.4%	118.4%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
自己資本比率(D/(C+D))		-2.1%	-7.0%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
経常損益率(H/E)		-28.3%	-9.4%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
当期純損益率(I/E)		126.1%	-8.8%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
人件費比率(F+G)/E)		45.5%	49.3%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
市財政負担率(J/E)		100.1%	3.5%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

各項目の増減理由	令和6年度は、資金繰りの安定化を図るため、肥後銀行と協議を重ね現預金の蓄積に努めた。川下り事業は、令和6年4月6日から球磨川くんだり「清流コース」が再開できたことにより、川下りの乗船客数が大幅に増加した。ラフティングは、教育旅行の受け入れがなかったため利用者数は前年度を下回ったが、一般利用が増加したことにより売上は増加傾向にある。飲食事業においては、売上減少が顕著に見られるが、主な要因としては「慢性的な人員不足」、「多忙な時間帯の段取り不足」などの人的要因であると思われる。人員体制の整備やスタッフへの教育・指導などを積極的に実施したが、大幅な改善には至らなかった。現在、収益向上及び事業の安定化を図るため、適切な人員体制の確立やオペレーションの見直し等に取り組んでいる。
----------	--

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。

健全化方針に基づく事業再生計画期間5ヶ年
(平成30年度～令和4年度)

○ 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	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】

- ・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

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。

健全化方針に基づく事業再生計画期間5ケ年は終了。令和6年度の状況と主な取組内容を記載。

○ 財政的リスクの状況

(単位:千円、%)

項目	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	目標達成年度 令和9年度
債務超過額	4,927	12,921				
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)	9,228,470	9,358,246				-
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7年6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】

- ・船頭不足解消のための取組①【OB船頭への正社員勧誘：令和6年1月に1名採用、令和7年1月に1名採用】
- ・船頭不足解消のための取組②【地域おこし協力隊(船頭見習い)募集：令和6年7月に1名採用】
- ・飲食事業の見直し【人員体制の整備、オペレーションの見直し、既存メニューの縮減など】※フランチャイズ契約先と協議【ランチメニューの充実(新規メニューの導入:団体客の誘客促進)については、人員体制が整い次第、実施予定】
- ・物販事業の見直し【売れ筋商品と滞留在庫の精査:商品ラインナップの見直し】
- ・時節ごとにおけるイベントの企画・開催【花火大会:納涼船からの花火観覧、年末年始の営業など】
- ・スキルアップ研修【ビジネス・専門分野・ITスキル等:各担当者の業務遂行能力の向上】
- ・DX推進【生成AIツール、防犯カメラ(クラウドカメラ)などの導入】

【人吉市による財政的なリスクの対処のための対応】

- ・インフラ再建整備補助(R5)
- ・球磨川くだり支援事業補助金【桟シークルーズによる経営支援コンサル:R5～R6】
- ・球磨川くだり支援事業補助金【船頭技術者確保事業:R5～】
- ・人吉市地域おこし協力隊業務委託【船頭見習い雇用:R5～】
- ・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
- ・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

6 経営改善の計画

経営改善策	具体的取組、目標	進捗	R7(計画)	R8(計画)	R9(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			
人員確保・育成	・船頭OB若手船頭の採用強化、育成 ・求人掲載サイトの活用 ・積極的な新卒採用へPR活動を行う ・Uターン人材の採用 ・スキルアップ研修	計画	継続実施	継続実施	継続実施
		実績			
売上増加 (アクティビティ事業)	・社員船頭の操船技術習得 ・川下り事業「清流コース」における運航スケジュールの見直し(繁忙期の増便等) ・本市におけるインバウンド需要を勘案した誘客の推進	計画	継続実施	継続実施	継続実施
		実績			
売上増加 (飲食物販事業)	・【飲食事業】人員体制の確立、オペレーションの見直し、メニュー刷新による誘客促進 ・【物販事業】売れ筋商品と滞留在庫の精査:商品ラインナップの見直し	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、サップなどのリバーアクティビティやサイクリングツアーなどアクティビティの拠点化の推進	計画	継続実施	継続実施	継続実施
		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	R7(計画)	R8(計画)	R9(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	100,000千円	113,450千円	123,900千円
		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	15,000人	18,500人	21,000人
		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	1,500人	1,700人	1,800人
		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	100千円	1,000千円	5,000千円
		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	川下り事業は、国、県、関係団体等の皆様のご尽力により、令和6年4月6日から球磨川くだり「清流コース(4.5km)」を再開することができた。再開後、ゴールデンウィークには予約が満席になり、臨時便を出して対応するなど、災害前の賑わいを取り戻し始めた。最盛期の8月には、川下りの乗船客数が2,000人を超え好調の兆しが見えてきたが、一年を通して見ると悪天候による運航休止が41日あり、冬季においては、雨が少なく「清流コース」の運航を休止せざるを得ず、遊覧船「梅花の渡し」のみの運営を余儀なくされた。しかしながら、インバウンド需要が好調で「梅花の渡し」が人気を博すなど、川下り事業の目標乗船客数13,000人を達成することができた。また、令和7年1月から船頭OBを1名採用することができたので、今後、操船技術を習得できるように教育体制を整え、運航隻数の増加を図っていくこととしている。 飲食事業は、売上減少が顕著に見られたことから、現況調査を行ったところ、主な要因として「慢性的な人員不足」、「多忙な時間帯の段取り不足」などの人的要因が背景にあった。その後、人員体制の整備やスタッフへの教育・指導などを積極的に実施したが、大幅な改善には至らなかった。今後は、フランチャイズ契約先との協議を進め、適切な人員体制の確立やオペレーションの見直し等を図り、収益の向上及び事業の安定化を図る。 物販事業は、売れ筋商品と滞留在庫の精査を行ったが、見極めが難しく大幅な改善に至らなかったが、「清流コース」の再開及びインバウンド需要が好調だったことから、売上は微増となっている。 また、令和6年4月から経営支援担当として市職員1名を配置していただき、人事労務管理の整備や社員研修の実施、DXの推進等により業務効率化を実現できている。令和7年度も引き続き支援いただけることから、引き続き人吉市と連携を深め、さらなる経営健全化を図っていく。
第三者の評価	【第三者：人吉市行財政経営検討委員会】 「清流コース」の再開に伴い、川下り事業の売上が増加している。コロナ禍や令和2年7月豪雨以前の令和元年度と比較すると、乗船客数は約半数程度に留まっているが、経営状況は回復傾向にあり、資金繰りの安定化を目指して現預金の蓄積にも尽力されている。また、飲食事業の売上は減少しているものの、適切な人員体制の確立やオペレーションの見直しが進められており、花火大会の納涼船などのイベント企画を通じて、年間を通じた集客にも取り組まれている。これらの経営改革の努力は評価できる。 ただし、従来からの慣行に非効率な部分が残っており、さらなる改革も必要である。 まず、損益計算書においては、営業外収益の「雑収入」に売上として計上すべき項目が含まれおり、整理すべき点である。例えば、花火大会イベントの売上は川下り事業の一環といえるものであり、売上に計上してよい項目である。営業途中の利益を明確化するためにも、売上計上の適切な分類が必要である。 また、増収を目的とした情報発信の効果を最大化するためには、ホームページの迅速な更新が重要である。現在、全て業者に委託されているホームページ管理を、リアルタイムな情報発信が可能となるよう、自社で更新可能な契約へ見直すことが必要である。さらに、SNSをホームページと連携させ、社員が積極的に情報を発信する取り組みも進めていただきたい。また、令和7年7月11日から全国公開されている映画「囀りの河」は、球磨川くだりもロケ地となっており、今後集客が期待されることから、常設パネル展などを通じた継続的なPR活動も重要である。 人員確保と育成は、より多くの利用者を受け入れるためにも、引き続きの課題となっている。人員不足の解消に向けてDX(デジタルトランスフォーメーション)の推進による業務効率化が進められているが、船頭等の確保にあたっては川下りの安全管理に十分な配慮が求められる。人員体制が整った後は、現在断っている予約を受け入れることが可能となるが、現状では販管費が多いため、利益を伸ばすためには人件費の増加に注意を払う必要がある。一方で、船頭の給与面については安定的な改善が求められる。 人吉市の観光客数は被災前より若干減少しているものの、回復傾向にある。さらに、インバウンド需要も期待されることから、川下りに加えて「梅花の渡し」の売り込み、閑散期や運航中止時の代替アクティビティの提供、「HASSENBA」のカフェのテナント化や2階の利活用促進など、売上増加に繋がる施策も検討いただきたい。八代に寄港するクルーズを企画・運営している旅行社との提携強化にも継続して取り組むことも必要だろう。加えて、大株主であるシークルーズや市、観光協会との連携強化にも引き続き取り組まれない。
市の評価	令和6年4月から市職員1名が球磨川くだり株式会社の経営支援に携わり、「仕組みで回る会社」へと成長するための第一歩として、組織基盤(人事・労務・育成)の強化から取り組んだ。現行スタッフの中で、災害前から会社に残っている社員は1名(船頭)しかおらず、川下り事業の運航休止が長く続いていたため、本来、会社運営に必要な要素が不足していた。このことについて、人材育成研修(マネジメント基礎研修やスキルアップ研修など)に取り組んだところ、各種実証実験への取組や運営方法の改善等に対する意識向上につながった。(例：納涼船による花火大会観覧、年末年始の営業など) 川下り事業の最盛期である8月には、現行スタッフで初めての繁忙期対応となったが、スタッフ一人ひとりが担当業務以外に業務できる部分を協力し合い、業績向上に貢献されていた。 また、球磨川くだり「清流コース(4.5km)」が再開されたことにより、各セクションにおいて人員不足が顕在化してきたため、DXの推進にも積極的に取り組まれ、業務効率化及び生産性の向上を図られている。 今後さらなる売上増加を目指すため、早期に適切な人員体制を確立させ、組織力強化及び人材育成に取り組む経営健全化を図ることとされている。 なお、社長である市長のリーダーシップのもと、市との連携体制の強化を継続し、市内観光業をはじめとする多様な関係機関と協力しながら、自立した経営の実現に向けて取り組んでいく。

経営評価表

記入担当課長名	交通政策課長 白坂 慎敏
---------	--------------

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	

区分		R5	R6	R7	R7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	15	15	15			13	1	1
	合計	16	16	16	0	0	13	2	1

区分		R5	R6	R7	R7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	21	22	25	25				
	嘱託、臨時等	14	15	10	10				
	合計	35	37	35	35	0	0	0	0

人員の増減理由	R6年度は、8人の雇用と退職6人(くまチャリを1人と計算)
---------	-------------------------------

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	H30	R元	R2	R3	R4	R5	R6
一般旅客	人	(H2) 306,527	127,844	130,987	29,129	41,409	55,989	58,054	58,217
通勤定期	人	(H22) 18,990	18,162	17,496	6,382	3,216	6,082	8,072	8,344
通学定期	人	(H2) 1,090,672	620,076	561,186	390,030	407,854	397,468	390,110	386,906
旅行業収支	円		13,886,338	10,249,649	746,728	10,093,024	12,560,331	8,636,621	8,928,416

事業実績の増減理由	R6年度は、R5年度に引き続き列車による部分運行、バス代替輸送を年間を通して行った。一般旅客・通勤定期は、横ばいだが、通学定期については、少子化等の影響もあり人員は減となった。旅行業収支についてもほぼ横ばいとなっている。
-----------	--

4 経営状況

(単位:千円、%)

項目	R3		R4		R5		R6	
	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
【貸借対照表】								
流動資産(A)	760,791	351.0%	933,183	122.7%	655,390	70.2%	2,662,254	406.2%
内現預金	485,349	512.3%	688,343	141.8%	149,501	21.7%	1,126,166	753.3%
内債権	274,360	227.2%	169,567	61.8%	310,877	183.3%	1,322,423	425.4%
内たな卸資産	1,082	83.1%	1,166	107.8%	1,222	104.8%	1,280	104.7%
固定資産	329,118	305.8%	602,962	183.2%	2,150,289	356.6%	3,452,825	160.6%
繰延資産	1,645	75.5%	1,111	67.5%	578	52.0%	44	7.6%
資産合計	1,091,554	334.2%	1,537,256	140.8%	2,806,257	182.5%	6,115,123	217.9%
流動負債(B)	523,802	403.4%	801,178	153.0%	1,726,981	215.6%	5,004,083	289.8%
内短期借入金								
固定負債	458,984	28193.1%	651,555	142.0%	1,000,126	153.5%	1,001,188	100.1%
内長期借入金	458,000	-	651,000	142.1%	1,000,000	153.6%	1,000,000	100.0%
内退職給付引当金								
負債合計(C)	982,786	747.4%	1,452,733	147.8%	2,727,107	187.7%	6,005,271	220.2%
株主資本	100,000	100.0%	100,000	100.0%	100,000	100.0%	100,000	100.0%
その他	8,768	9.2%	-15,477	-176.5%	-20,850	134.7%	9,852	-47.3%
純資産合計(D)	108,768	55.7%	84,523	77.7%	79,150	93.6%	109,852	138.8%

項目	R3	R4	R5	R6
負債のうち、人吉市からの借入金	398,000	651,000	1,000,000	1,000,000

項目	R3		R4		R5		R6	
	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
【損益計算書】								
売上高(E)	110,484	172.5%	87,735	79.4%	92,236	105.1%	96,945	105.1%
売上原価	219	93.2%	-83	-37.9%	-56	67.5%		0.0%
内人件費(F)								
販売費及び一般管理費	763,475	164.0%	656,031	85.9%	249,344	38.0%	257,157	103.1%
内人件費(G)	99,104	93.1%	107,046	108.0%	111,303	104.0%	123,570	111.0%
営業損益	-653,210	162.6%	-568,213	87.0%	-157,052	27.6%	-160,212	102.0%
経常外収益	77,336	107.6%	100,919	130.5%	63,177	62.6%	62,032	98.2%
経常外費用	897	138.4%		0.0%	1	-		0.0%
経常損益(H)	-576,771	174.5%	-467,294	81.0%	-93,876	20.1%	-98,180	104.6%
特別損益	490,765	150.8%	443,378	90.3%	88,831	20.0%	129,211	145.5%
税引前当期純損益	-86,006	1655.6%	-23,916	27.8%	-5,045	21.1%	31,031	-615.1%
法人税等	329	200.6%	329	100.0%	329	100.0%	329	100.0%
当期純損益(I)	-86,335	1611.0%	-24,245	28.1%	-5,374	22.2%	30,702	-571.3%

【事業(セグメント)別】		R3		R4		R5		R6	
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	65,938	106.4%	69,120	104.8%	69,108	100.0%	68,020	98.4%
	経常損益	-586,864	177.1%	-479,854	81.8%	-102,513	21.4%	-107,109	104.5%
旅行業	売上高	44,327	2411.7%	18,698	42.2%	23,184	124.0%	28,925	124.8%
	経常損益	10,093	1351.1%	12,560	124.4%	8,637	68.8%	8,929	103.4%

【市財政負担額】		R3		R4	R5	R6
補助金・負担金等(J)	目的、内容等	金額		金額	金額	金額
	人吉球磨地域交通体系整備基金からの損失補てん (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)	33,600		27,991	24,941	45,614
出資金		119,988		91,395	91,609	169,336
合計						
市債務保証又は損失補償額						

【財務指標】	R3	R4	R5	R6
流動比率(A/B)	145.2%	116.5%	38.0%	53.2%
自己資本比率(D/(C+D))	10.0%	5.5%	2.8%	1.8%
経常損益率(H/E)	-522.0%	-532.6%	-101.8%	-101.3%
当期純損益率(I/E)	-78.1%	-27.6%	-5.8%	31.7%
人件費比率(F+G)/E)	89.7%	122.0%	120.7%	127.5%
市財政負担率(J/E)	17.9%	14.8%	16.0%	28.7%

各項目の増減理由	R6年度は、R5年度に引き続き列車による部分運行とバス代替輸送を行っている。全体的に5年度と大きな変わりはない。災害復旧の補助金の関係で今年は黒字決算となった。全線開通の為に、人を雇用・育成する事が急務である。今後も技術継承の為にしばらくは人件費は増えていくと思われる。
----------	---

5 経営改善の計画

経営改善策	具体的取組、目標	進捗	R7(計画)	R8(計画)	R9(計画)
鉄道業売上	・令和8年度の全線開通後の定期外売上を被災前の売上を目標にする ・通勤定期の利用者増を、沿線自治体や、他の交通機関と連携し増加を目指す ・令和8年度以降は上下分離後につき修正。	計画	66,000千円	104,400千円	103,804千円
		実績			
旅行業営業売上	・旅行業は、募集型旅行を実施 ・グッズ販売はイベント参加を増やし継続的に売上げ増を目指す。 ・グッズの新商品や、コラボ商品を造成し売上げ増を目指す。 ・体験型のイベントを検討する ・令和8年度に減となる理由は、鉄道事業を中心に売上げ増とするため	計画	21,914千円	20,740千円	20,740千円
		実績			
利用客(定期)	・通勤定期の利用促進をPR ・沿線自治体に協力を仰ぎ利用促進策を検討する ・他の交通機関との連携による、利用促進プランの検討 ・デジタルチケットの導入を検討 ・令和8年度以降は上下分離後につき修正	計画	382,500人	494,586人	487,856人
		実績			
利用客(定期外)	・デジタルチケットを検討し、地域外からの利用促進を進める ・他の交通機関との連携による、利用促進プランの検討 ・貸切列車、団体乗車を利用したイベント列車の運行を検討する ・令和8年度以降は上下分離後につき修正	計画	58,000人	104,970人	105,737人
		実績			

目標管理指標	目標設定の根拠	進捗	R7(計画)	R8(計画)	R9(計画)
鉄道業売上	・被災後、5年が経過しており、利便性の悪化と、少子化の影響により減少している、令和8年度の全線開通を目的に被災前に近い売上に戻すよう取り組んでいく ・令和8年度以降は上下分離後につき修正	計画	66,000千円	104,400千円	103,804千円
		実績			
旅行業営業売上	・鉄道収入が減少する中、旅行業(旅行業、グッズ売上等)は令和2年7月豪雨災害や、コロナにより利益が減少したものの、令和5年度以降コロナ5類に移行により少しずつ増加傾向にあるため、募集旅行なども実施し収益増を目指す ・令和8年度に減となる理由は、鉄道事業を中心に売上げ増とするため	計画	21,914千円	20,740千円	20,740千円
		実績			
利用客(定期)	・被災後、利用客が減少傾向にあるが、全線開通を機に利用客増を目指す。通学定期は少子化の影響で減少となるが、通勤定期については沿線自治体に協力して頂き利用客増に努める ・令和8年度以降は上下分離後につき修正	計画	382,500人	494,586人	487,856人
		実績			
利用客(定期外)	・被災後減少しているが、令和7年度の全線開通を目的に増加を見込み、被災前の利用客に戻す事を目指す ・令和8年度以降は上下分離後につき修正	計画	58,000人	104,970人	105,737人
		実績			

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

6 経営評価

法人自らによる評価	令和2年7月の豪雨災害から、5年が経過し、当初令和7年度内での全線開通をめざしておりましたが、球磨川第四橋梁の工事が難航したため、昨年12月の取締役会において、全線開通の時期を令和7年度中から、令和8年度上半期中に変更して、めざすこととなりました。 その後、工事の進捗は予定通り進捗しておりますが、球磨川第四橋りょう建設工事や、人吉温泉駅構内の復旧工事、線路、電路設備の復旧工事などを全線開通に合わせ進めております。 輸送実績については、令和6年度は令和5年度とほぼ同じ453千人／年と、横ばいとなっており、売上も、同じくほぼ横ばいとなっております。部分運行や、平日昼間の減便ダイヤでの運行により、利用者の利便性が損なわれているため減少していると考えられ、鉄道以外の営業努力にて、できる限り赤字幅を圧縮できるようイベントの実施や、記念乗車券の制作、販売、全国での鉄道イベントに参加してグッズ販売などを実施しています。 令和3年5月から収益事業として開始したレールの上を自転車で走行するアクティビティ、レールサイクルくまチャリは、全線運行再開のための線路復旧工事開始に伴い、令和6年11月で終了となりました。通算で利用者は8,795人の利用となり、売上は1200万を超えました。 令和8年度上半期の全線開通が望まれるなか、国が法律に基づき推奨、支援する鉄道再構築事業の認定が順調に進めば、令和8年度からの事業実施となる、上下分離方式での経営となれば、大部分を占める保守費用を一般社団法人くま川鉄道管理機構が担う形となり、開始から10年間は補助率が増え安全面へ費用負担率も下がり、くま川鉄道は営業に専念し黒字化に向けて営業努力に専念する事ができます。今回の経営評価表5に数値を修正している数値も鉄道再構築事業の認定を踏まえた数値となります。来年度の全線運行再開が地元、全国の鉄道ファンに待ち望まれ脚光を浴びる事が予想されますので、この機会を逃さず、イベントや集客を収益につなげる努力をしてまいります。
第三者の評価	【第三者：人吉市行財政経営検討委員会】 一般社団法人「くま川鉄道管理機構」（以下、「管理機構」）は、第三種鉄道事業者として既に設立されており、「鉄道事業再構築事業実施計画」の認定後は上下分離方式が導入され、くま川鉄道から車両および鉄道施設が管理機構へ無償譲渡される。この譲渡により、くま川鉄道の償却資産が減少し、減価償却費も削減される見込みであり、管理機構が保有する車両や鉄道施設の保守管理業務は、管理機構からくま川鉄道株式会社へ委託されるため、くま川鉄道の収入増加が期待され、経営状況の改善が見込まれるということであるが、上下分離方式導入後のくま川鉄道の経費に関しては、未だ不明確な部分が多く残る。 上下分離方式の導入後は、多額の公金を実質的に管理することとなり、会計責任が非常に重くなる。これに伴い、適正な税務申告を行うだけでなく、関係する各自治体に経営成績や財政状態を適切に報告できる仕組みを整備する必要がある。具体的には、会計制度が適正に構築・運用されていることを確認するための個別外部監査の実施なども検討すべきである。また、最近改正された企業会計基準の新「リース会計基準」が適用された場合の影響等、社会の動向を注視することも求められる。 令和8年度の全線開通後の目標値は、令和2年7月豪雨被災前の利用水準を目指されている。全線開通による利便性向上により、これまで定期券購入を控えていた利用者の増加や、バス代替輸送の経費削減が期待される。また、上下分離方式の導入により各自治体がさらに関与することで、地域全体として鉄道運行を支援し、利用客増加を図ることが可能となる。一方で、人口減少や車社会への定着、災害によるJR不通の影響で相乗効果が見込めないなど、厳しい現状も存在する。全線復旧前の現状において、昨年度から引き続き可能な限りの経営努力をされていると評価するが、今後、利便性向上を目的とした駅舎のリニューアルなども視野に入れ、上下分離方式による収益改善の際には、くま川鉄道株式会社と各自治体との良好な関係を維持しながら、具体的な取り組みを検討し続ける必要がある。
市の評価	くま川鉄道の運営にあつては、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。 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り組み、経営の合理化だと考える。 球磨川第四橋梁復旧工事の難航により、復旧が令和7年度から令和8年度上半期へ延期となったが、利用者の大部分を占める学生の通学のために一日も早い復旧をお願いしたい。また、復旧後は上下分離方式に移行するため第二種鉄道事業者として安定した運行が継続できるよう経営努力に期待したい。