

経営評価表 【平成29年度】

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

経営評価表

記入担当課長名	企画課長 丸本 昭
---------	-----------

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 【第三者・人吉市行政経営検討委員会】

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		H27	H28	H29	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	1				1	
	非常勤	12	12	13			11	1	1
	合計	14	14	14	0	0	11	2	1

区分		H27	H28	H29	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	29	29	30	30				
	嘱託、臨時等	16	13	11	11				
	合計	45	42	41	41	0	0	0	0

人員の増減理由	平成29年4月1日の人数です。JROBの運転係(嘱託)5人の雇用契約が29年度までとなっていますので、運転士の育成等技術継承を含め早急に進めています。
---------	---

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	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
一般旅客	人	(H2) 306,527	158,246	153,186	159,641	159,343	158,952	157,715	134,652
通勤定期	人	(H22) 18,990	18,990	17,508	17,590	19,232	15,258	15,916	18,262
通学定期	人	(H2) 1,090,672	583,132	555,856	562,748	544,062	523,766	519,876	559,560
旅行業収支	円		6,851,995	8,272,919	11,312,089	14,112,097	12,443,701	18,518,434	14,216,756

事業実績の増減理由	H28年度につきましては、多良木高校の廃校に伴い別の高校に行く高校生が増え、特に湯前方面から人吉に向かう1番、2番の列車が120%程の乗車となっています。その為通学定期が増収となっています。また、車輦の検査期間は車両が足りませんのでバス代行輸送をしています。昨年の熊本地震以降は、観光列車、旅行業はキャンセルが相次ぎ定期外運賃は、激減しています。
-----------	---

4 経営状況

(単位:千円、%)

項目	H26		H27		H28	
	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)	331,147	75.5%	87,649	26.5%	95,541	109.0%
内債権	188,582	114.1%	34,855	18.5%	47,213	135.5%
内たな卸資産	287	75.5%	58	20.2%	552	951.7%
固定資産	97,391	98.9%	99,335	102.0%	100,886	101.6%
繰延資産	5,380	91.0%	4,846	90.1%	4,313	89.0%
資産合計	433,918	79.9%	191,830	44.2%	200,740	104.6%
流動負債(B)	271,596	68.8%	16,049	5.9%	12,572	78.3%
内短期借入金		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
固定負債	6,214	-	4,776	-	3,752	-
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)	277,810	69.5%	20,825	7.5%	16,324	78.4%
株主資本	136,000	100.0%	100,000	73.5%	100,000	100.0%
その他	20,108	277.6%	71,005	353.1%	84,416	118.9%
純資産合計(D)	156,108	109.0%	171,005	109.5%	184,416	107.8%

項目	H26		H27		H28	
	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)	141,047	95.8%	146,478	103.9%	138,744	94.7%
売上原価	93	24.5%	228	245.2%	-253	-111.0%
内人件費(F)	111,287	101.8%	120,437	108.2%	111,995	93.0%
販売費及び一般管理費	214,975	104.0%	216,859	100.9%	208,068	95.9%
内人件費(G)	111,287	101.8%	120,437	108.2%	111,995	93.0%
営業損益	-74,021	123.5%	-70,609	95.4%	-69,071	97.8%
経常外収益	48,042	121.3%	46,876	97.6%	54,003	115.2%
経常外費用	5,129	241.9%	2,544	49.6%	952	37.4%
経常損益(H)	-31,108	153.2%	-26,277	84.5%	-16,020	61.0%
特別損益	46,656	84.1%	43,366	92.9%	31,360	72.3%
税引前当期純損益	15,548	44.2%	17,089	109.9%	15,340	89.8%
法人税等	2,683	38.5%	2,192	81.7%	1,929	88.0%
当期純損益(I)	12,865	45.7%	14,897	115.8%	13,411	90.0%

【事業(セグメント)別】		H26		H27		H28	
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	125,307	96.7%	125,006	99.8%	122,223	97.8%
	経常損益	-43,552	119.2%	-26,277	60.3%	-30,236	115.1%
旅行業	売上高	15,647	90.5%	21,244	135.8%	16,774	79.0%
	経常損益	12,444	88.2%	18,518	148.8%	14,216	76.8%

【市財政負担額】	目的、内容等	H26	H27	H28
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 (H22年下期から圏域自治体による経営安定化補助金)	22,012	22,598	19,823
(10市町村全体での負担額)		75,540	77,307	70,319
出資金				
合計		75,540	77,307	70,319
市債務保証又は損失補償額				

【財務指標】	H26	H27	H28
流動比率(A/B)	121.9%	546.1%	760.0%
自己資本比率(D/(C+D))	36.0%	89.1%	91.9%
経常損益率(H/E)	-22.1%	-17.9%	-11.5%
当期純損益率(I/E)	9.1%	10.2%	9.7%
人件費比率((F+G)/E)	157.8%	164.4%	161.4%
市財政負担率(J/E)	11.6%	11.7%	10.3%

各項目の増減理由	H28年度は、経費の見直しを強化しました。熊本地震以降運賃収入が激減しましたが経営安定化補助金制度のおかげで何とか乗り切れました。今後は、運賃収入以外で稼げないか試行錯誤している所です。
----------	---

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	H28年度 6,480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	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	H28年度 6,923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	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	H28年度 25,844千円
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%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	H28年度 9,507千円
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	H28年度 6,480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	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	H28年度 6,923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	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円	H28年度 25,844千円
車両修繕費の経費減	H27年度は、ダイヤ改正後の車内自動放送変更に200万程、まだ旧車両が2台残っている為その修繕費や新車両の維持メンテナンス部品代等を見ている。	計画	修繕費300万	修繕費700万	修繕費800万
		実績	H26年3,347千円	H27年度2,655千円	H28年度 9,507千円
経営改善策及び目標管理指数の達成状況	平成28年度は、営業収入面は、減収となった。大きな要因としては、平成28年4月に発生した熊本地震で、実害は無かったものの、観光を目的とするお客様は激減した。旅行業、雑収入については営業努力の甲斐もあり対前年比94%となり大きな減収にはならなかった。費用面でも人件費、修繕費等の節減につとめました。				

6 経営評価

<p>第三セクターの評価</p>	<p>平成28年度の輸送人員は定期外134,652人(平成27年度157,715人)対前年比85.3%、通勤、通学定期577,822人(平成27年度535,792人)対前年比107.8%となり、合計712,474人(平成27年度693,507人)対前年比102.7%と合計すると18,967人の増となりました。定期外におきましては、地震の影響により減り、通勤・通学定期においては増えており、特に通学定期においては、水上、湯前、多良木方面から利用する通学生が増えており、多良木高校が近々廃校になるということが要因と思われます。決算では営業収益(鉄道・旅行)136,438千円(平成27年度143,523千円)対前年比95%となり、▲7,085千円と減収となりました。営業費(鉄道・旅行)208,068千円(平成27年度216,858千円)対前年96%となり8,790千円の経費の削減を行いました。結果、4月に起きた熊本地震の風評被害はあったものの、大きな経費の削減を行った事で、純粋な収益と経費の対前年比では、97%となりました。決算の数値から見ると、補填金、補助金を含め当期損益は、修繕費が資産に移行となり13,411千円の黒字となりました。</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】 鉄道業及び観光業は、昨年の熊本地震の影響を受け、前期と比較して大きな減収となりましたが、「くま鉄祭り」などのイベントでお客を増やそうと様々な取り組みを行われており、また、事務経費等の削減により、純損益が大きく落ち込むことがなかったことは大変評価できます。一方、収入における定期通学については売上が増加していますが、一過性のものであるため、定期外での売上高を増やす取り組みはこれからも必要だと思われます。 現在の経営体制となって以降、SNSを積極的に活用した情報発信、メディアの活用、地域と連携したイベントの催しなど、様々なアイデアや工夫に積極的に取り組まれているようです。一方で課題もしっかりと認識され、どうすれば解消できるかについても考えておられました。今後も社員一丸となって、くま川鉄道を盛り上げていきたいと思います。 今後も経営改善に取り組んでいくには、くま川鉄道(株)の自社努力はこれまでどおり必要ですが、近隣の沿線自治体の協力も重要であると認識しています。市の広報誌を利用することにより、乗客数を増加する機会を新たに作り出すなど、市民への意識付けは非常に有効であると考えます。また今後は、子ども向け、高齢者向けといった視点を変えた取り組みも重要です。そうした取り組みには市などの自治体からの呼びかけも必要となりますので、人吉市をはじめとした沿線自治体の積極的な協力を期待します。</p>
<p>市の評価</p>	<p>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。 熊本地震による設備等への被害はなかったものの、観光列車、旅行事業の利用者が減少し苦戦を強いられた。厳しい状況の中でイベント列車運行及び観光列車によるおもてなし事業に取り組むとともに、人員の効率的な配置、事務経費の見直しを行う等経費削減に努めた結果、純損益は黒字となっている。 しかしながら、営業赤字の状況が続いているため、沿線住民及び沿線外の利用者に向けて、くま川鉄道の持つ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。</p>

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 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	H27	H28	H29	H29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	13	11	8			2		6
	合計	14	12	9	0	0	2	1	6

区分	H27	H28	H29	H29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	36				36	
	嘱託、臨時等	0	0	0					
	合計	36	36	36	0	0	0	36	0

人員の増減理由	社外取締役3名が辞任、補充無し
---------	-----------------

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)

事業実績の推移	単位	ピーク時	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
球磨川下り	乗船客(人)	(H10) 68,192	37,940	34,007	28,021	31,310	23,165	29,871	22,744
くまがわ荘	宿泊+休憩(人)	(H14) 39,917	27,182	27,537	27,232	29,797	28,333	28,606	30,478

事業実績の増減理由	川下り乗船客数の減少は、熊本地震とその風評被害によるもの。宿泊部門も影響を懸念されたが、地震の復興支援の方々の長期での宿泊利用や、H29.3くまがわ荘閉館の決定後はリピーターの方等の宿泊並びに宴会等の利用が目立ち、前年を上回った。
-----------	---

4 経営状況

(単位:千円、%)

項目	H26		H27		H28	
	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)	21,947	134.7%	16,475	75.1%	17,607	106.9%
内債権	4,279	126.5%	3,984	93.1%	5,494	137.9%
内たな卸資産	3,559	101.2%	2,991	84.0%	2,626	87.8%
固定資産	138,392	120.4%	134,611	97.3%	131,689	97.8%
繰延資産	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
資産合計	160,339	122.2%	151,086	94.2%	149,296	98.8%
流動負債(B)	28,414	28.2%	36,206	127.4%	34,873	96.3%
内短期借入金	10,000	12.9%	10,000	100.0%	5,000	50.0%
固定負債	129,408	552.2%	118,848	91.8%	131,576	110.7%
内長期借入金	129,408	552.2%	118,848	91.8%	131,576	110.7%
内退職給付引当金	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#VALUE!
負債合計(C)	157,822	126.9%	155,054	98.2%	166,449	107.3%
株主資本	2,517	36.6%	-3,968	-157.6%	-17,152	432.3%
その他	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
純資産合計(D)	2,517	36.6%	-3,968	-157.6%	-17,152	432.3%

項目	H26		H27		H28	
	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)	192,705	89.1%	202,337	105.0%	166,713	82.4%
売上原価	112,619	77.6%	115,593	102.6%	94,129	81.4%
内人件費(F)	35,867	39.0%	58,125	162.1%	49,301	84.8%
販売費及び一般管理費	85,975	99.8%	94,786	110.2%	85,747	90.5%
内人件費(G)	38,867	98.4%	47,019	121.0%	45,600	97.0%
営業損益	-5,889	39.4%	-8,042	136.6%	-13,163	163.7%
経常外収益	7,985	73.2%	5,268	66.0%	4,840	91.9%
経常外費用	6,095	78.4%	2,512	41.2%	2,508	99.8%
経常損益(H)	-3,999	33.9%	-5,286	132.2%	-10,831	204.9%
特別損益	-71	23.9%	-940	1323.9%	-2,014	214.3%
税引前当期純損益	-4,070	33.7%	-6,226	153.0%	-12,845	206.3%
法人税等	283	100.0%	259	91.5%	339	130.9%
当期純損益(I)	-4,353	35.2%	-6,485	149.0%	-13,184	203.3%

【事業(セグメント)別】		H26		H27		H28	
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	118,185	89.6%	135,387	114.6%	97,321	71.9%
	経常損益	3,388	-56.3%	4,284	126.5%	-7,485	-174.7%
国民宿舎	売上高	74,520	88.3%	66,950	89.8%	69,392	103.6%
	経常損益	-7,387	127.8%	-9,571	129.6%	-3,346	35.0%

【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				

※貸付金(3,500万円)は平成26年度。

【財務指標】	H26	H27	H28
流動比率(A/C)	77.2%	45.5%	50.5%
自己資本比率(D/(C+D))	1.6%	-2.6%	-11.5%
経常損益率(H/E)	-2.1%	-2.6%	-6.5%
当期純損益率(I/E)	-2.3%	-3.2%	-7.9%
人件費比率((F+G)/E)	38.8%	52.0%	56.9%
市財政負担率(J/E)	0.0%	0.0%	0.0%

各項目の増減理由 川下り部門売上上の減少は熊本地震とその風評被害によるもの。宿泊部門も影響を懸念されたが、地震の復興支援の方々の長期での宿泊利用や、H29.3くまがわ荘閉館の決定後はリピーターの方等の利用が目立ち、前年を上回った。

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	1,074人
ショートコースとくまがわ荘のバック商品の販売	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	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	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	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	23,818
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	実績166,713千円 H24比較▲36,574千円
		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28年4月に発生した熊本地震の影響で思ったような集客が叶わなかった。
--------------------	--------------------------------------

6 経営評価

<p>第三セクターの 評価</p>	<p>遊覧船事業については、熊本地震発生前までは前年を上回る実績でしたが、地震発生により約4,500人のキャンセルがあり、夏休み前までの3か月間は前年の乗船客数の23.9%まで落ち込みました。当社独自で企画したショートコースとくまがわ荘温泉入浴をセットにした「特割コース」の販売のほか、旅行代金の最大70%を割り引く「九州ふっこう割」や人吉温泉観光協会による「無料クーポン券」等の震災復興キャンペーンの効果もあり、夏休み期間は前年並みの乗船客数を確保できました。しかし、9月以降も震災による落ち込みを挽回できず、結果的に△7,127人と大きく減少し、船賃収入も16,363千円の減収となりました。</p> <p>平成11年度から人吉市から管理運営を受託していましたがくまがわ荘については、近年宿泊者の減少が続く平成22年度から6年連続単独での損失計上や、施設の老朽化対策等の問題もあり、平成29年3月31日をもって指定管理から撤退することとなりました。</p> <p>事業内容としては、例年行ってきた「田園シンフォニー」との宿泊プランの継続や「くま川下り」とのバック商品、立ち寄り温泉等の利用促進を図るため、近隣市町村の町内会・老人クラブ、過去の利用者へダイレクトメールを送付したほか、くま川下りとの合同営業活動を行い、くま川下りと食事＋温泉バックを販売しました。熊本地震以降、より厳しい運営が予想されましたが、4～6月と観光客の減少はあったものの、震災支援関連の方々による長期宿泊や「九州ふっこう割」での宿泊客の増加、さらにくまがわ荘の閉館を惜しむ方々による利用などで前年の実績を上回りました。実績としては、宿泊人数5,285人(対前年108.5%)、休憩宴会人数25,193人(対前年106.1%)となり、総売上は、67,615千円(対前年104.0%)となりました。</p> <p>「くまがわマルシェ」については、乗船客への利用促進やテレビ取材、各種イベントへの参加で利用客の増加に努めましたが、川下り客の減少も影響し、10,241人(対前年75.3%)の利用で、売上も14,035千円(対前年74.3%)となりました。今後は、くま川下りとのセット販売や人吉球磨地区への宴会、各種会食等も積極的に売り込み、利用向上に努力してまいります。</p> <p>売店物品販売については、7,398千円(対前年81.2%)で内訳は、くま川下り4,931千円(対前年76.3%)、くまがわ荘2,467千円(対前年92.9%)となりました。売上増とするためには、何といても来店する人の数が基本でありますので、熊本地震による観光客の減少は大きな売上減の要因となってしまいました。今後は、くま川下り以外の観光客が気軽に立ち寄れる店内となるよう各地のバス会社へのトイレ休憩の利用による購買者開拓や当社ホームページ上での利用促進を図るとともに、魅力ある商品選定と販売員の明るい対応でお客様と売上の増加につなげます。</p> <p>ラフティングについても、熊本地震の影響により関西・関東からの教育旅行がほぼ全てキャンセルとなり1,418人(対前年32.6%)、収入で8,013千円(対前年33.1%)と大変厳しい実績となりました。また、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。結果的に売店物品販売・ラフティングの減少が響き、その他事業部門で総収入として32,395千円(対前年64.6%)となりました。熊本地震による被災地の復旧も徐々に進み観光客の動きも活発になってきましたが、国を挙げての復興割キャンペーンもなくなり、これからは正念場と考え、営業活動を行ってまいります。</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>平成28年度は、熊本地震による大きな影響が出ました。</p> <p>川下り部門では、地震発生以降キャンセルが相次ぎ、客数が大きく落ち込みました。復興割り等震災復興キャンペーンで多少回復したものの、落ち込みは最後まで回復できず、前期と比較し、客数及び収入も減少となりました。</p> <p>一方、国民宿舎部門につきましては、平成29年3月31日をもって指定管理から撤退し、閉館することに伴い、リピーターや閉館を惜しむ方などから利用や震災復興関係者の長期宿泊により、客数、収入ともに前期を上回りました。</p> <p>マルシェやラフティング部門においても、前期を大きく下回っています。全体的に非常に厳しい経営状況であり、次年度以降は国民宿舎部門もなくなり、早急な経営改善が必要な状況であると認識しています。</p> <p>今後の課題としましては、まず従業員についてです。これまでもお願いしております接客に対する教育は、船頭さんやマルシェも含め、まだ改善の余地は見られますので継続的に行っていただきますようお願いいたします。さらに、従業員と対話を増やして、従業員個人の会社に対する意識の向上を図っていただき、経営改善のために総合的な会議等を通じた従業員一丸となった取り組みを期待します。</p> <p>次に、マルシェにつきましては、給料が固定されていることや食材の仕入れに力を入れていることで利益を出せていないようです。結果的に赤字を拡大させている状況ですので、収支をしっかりと自分たちで出して、利益を確保する仕組みを取っていただきたいと思えます。</p> <p>いずれにしても、経営改善は早急に行うべきで、現在新たな事業再生計画を策定中とのことですので、大きな変化に期待したいと思えます。</p> <p>くま川下りは、球磨川という天然の資源を活用しており、他にはなかなかない観光資源です。また本地域に古くから伝わる伝統文化でもあります。市としては、本事業の経営安定化に向けた取り組みに積極的に関与していただくようお願いいたします。</p>
<p>市の評価</p>	<p>平成28年度は熊本地震の影響もあり、川下り部門で約750万円、宿泊部門で約330万円の赤字経営となり、トータルで約△1,080万円と大変厳しい経営状況であった。ただ「九州ふっこう割」等の復興キャンペーンの後押しもあったとはいえ、年後半は川下り・宿泊の両部門とも健闘した(特に宿泊部門)ものと思う。</p> <p>平成29年度からは宿舎部門が無くなり、本業である川下り部門一本での営業となることから、くま川下り自体をブラッシュアップし「ここでしか味わえない川下り」を確立していただきたい。そのためには船頭さんのサービス向上は必須条件であると考えます。また、近年外国人観光客が急増していることから、日本らしさの体験である「くま川下り」をPRL、ホームページやSNS等で情報発信をすることはもちろんのこと、外国語に対応できる体制を早期確立していただきたい(財政難の折ではあるが、窓口等での外国語表記、スマートフォン無料通訳アプリの活用、ポディーランゲージなど、お金をかけずに対応する方法を考えていただきたい)。</p>

経営評価表

記入担当課長名	商工振興課長 瀧上 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歳元	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
常勤役員名		区分		常勤/非常勤	常勤

役員数の推移(名)	区分	H27	H28	H29	H28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			0					
	非常勤	8	9	9		1	0	8	
	合計	8	9	9	0	1	0	8	0

職員数の推移(名)	区分	H27	H28	H29	H28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	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(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	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
焼酎粕受入数量	トン	H17	5,904	4,894	4,657	5,478	4,573	5,310	4,670
乾燥品販売数量	トン	H17	125	83	45	10	7	0	0
濃縮液販売数量	トン	H21	655	670	647	696	687	686	654
売上高(税抜き)	千円	H19	93,956	78,811	73,785	72,932	63,109	73,661	65,164

事業実績の増減理由	平成27年度より処理量が減った原因は、平成27年度は高橋酒造(株)が自社の焼酎粕焼却施設のメンテナンスを行ったため自社での処分ができなくなり当社への持込が一時的に増えていたものであり、焼酎粕の処理量は平成23年度、24年度、26年度の水準に戻ったものと考えられる。
-----------	--

4 経営状況

(単位: 千円、%)

項目	H26		H27		H28	
	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)	14,861	109.7%	15,357	103.3%	16,275	106.0%
内債権	12,636	110.0%	13,024	103.1%	11,696	89.8%
内たな卸資産	909	51.9%	712	78.3%	529	74.3%
固定資産	82,455	95.3%	73,582	89.2%	70,803	96.2%
繰延資産	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
資産合計	97,316	97.2%	88,939	91.4%	87,078	97.9%
流動負債(B)	6,348	54.8%	6,976	109.9%	8,957	128.4%
内短期借入金	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
固定負債	90,388	96.4%	69,040	76.4%	58,829	85.2%
内長期借入金	90,388	96.4%	69,040	76.4%	52,700	76.3%
内退職給付引当金	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
負債合計(C)	96,736	91.9%	76,016	78.6%	67,786	89.2%
株主資本	580	-11.1%	12,924	2228.3%	19,292	149.3%
その他	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
純資産合計(D)	580	-11.1%	12,924	2228.3%	19,292	149.3%

項目	H26		H27		H28	
	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)	63,109	86.5%	73,661	116.7%	65,164	88.5%
売上原価	51,259	72.7%	54,626	106.6%	51,269	93.9%
内人件費(F)	11,499	103.5%	11,966	104.1%	12,216	102.1%
販売費及び一般管理費	5,220	86.6%	4,631	88.7%	5,180	111.9%
内人件費(G)	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
営業損益	6,630	-186.4%	14,404	217.3%	8,715	60.5%
経常外収益	1,321	83.6%	1,123	85.0%	748	66.6%
経常外費用	1,948	84.5%	1,752	89.9%	1,445	82.5%
経常損益(H)	6,003	-140.3%	13,775	229.5%	8,018	58.2%
特別損益	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
税引前当期純損益	6,003	-140.3%	13,775	229.5%	8,018	58.2%
法人税等	209	100.0%	1,431	684.7%	1,650	115.3%
当期純損益(I)	5,794	-129.1%	12,344	213.0%	6,368	51.6%

【事業(セグメント)別】		H26		H27		H28	
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	63,109	86.5%	73,661	116.7%	65,164	88.5%
	経常損益	6,003	-140.3%	13,775	229.5%	8,018	58.2%

【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】	H26	H27	H28
流動比率(A/C)	234.1%	220.1%	181.7%
自己資本比率(D/(G+D))	0.6%	14.5%	22.2%
経常損益率(H/E)	9.5%	18.7%	12.3%
当期純損益率(I/E)	9.2%	16.8%	9.8%
人件費比率((F+G)/E)	18.2%	16.2%	18.7%
市財政負担率(J/E)	0.0%	0.0%	0.0%

各項目の増減理由	平成27年度より売り上げ高が減少した理由として、平成27年度は高橋酒造(株)が自社の焼酎粕焼却施設のメンテナンスを行ったため自社での処分ができなくなり当社への持込が一時的に増えていたものであり、平成28年度は高橋酒造(株)分の持込量が減少したことにより、当期純利益も減少したものである。
----------	---

5 経営改善の状況

経営改善策	具体的取組、目標	進捗	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	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	1t
		実績	継続中	継続	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	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	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	<p>濃縮液の産廃処分を行わないために営業を行ったところ以下のような成果があった。</p> <p>1 県北の畜産業者が、熊本県農業研究センターの指導によりTMR(混合資材)工場の設立を計画中であり、現在当社の濃縮液を試験使用し実験中である。(11月稼働予定)</p> <p>2 長崎県の漁業業者では濃縮液を養魚用のペレット餌に配合しての実験を行っている。</p> <p>3 崇城大学でも「米焼酎粕を利用した光合成細菌」による安全な肥料に成功し商品化に向け取り組みを行っている。(一部実用化)</p>
--------------------	---

6 経営評価

第三セクターの評価	<p>単年度においては、黒字となったものの焼酎製造量の減少に伴い受入量も減少しており依然として厳しい経営状況ではある。</p> <p>単年度黒字の大きな要因としては、A重油の単価が比較的低価格で推移していることと、計画的なメンテナンスにより故障等も少なくなり、効率的な運転ができていくことが大きいと思われる。</p>
第三者の評価	<p>【第三者:人吉市行財政経営検討委員会】</p> <p>平成28年度は、外的要因により前期と比較すると純利益が減少していますが、依然として黒字経営で、長期借入金も計画的に返済が進んでいるようです。また、新たな商品開発研究にも積極的に取り組まれていることも評価できます。今後としては、メインとなる施設の老朽化が大きな課題となりますので、それに備え、引き続き長期的視点に立った経営努力を期待します。</p> <p>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います。しかし、球磨焼酎の消費量も年々減少し、本事業も大きな影響を及ぼします。経営の安定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。海外への売り込みも行われており、そうした国内外へのPRに地元行政の積極的な協力を期待します。</p>
市の評価	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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おり、その成果等が新たに生まれることに期待したい。</p>