

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6年度 公表分】

・くま川鉄道株式会社	P 1
・球磨焼酎リサイクルン株式会社	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	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	常勤

区分	R4	R5	R6	R6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

区分	R4	R5	R6	R6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	25	21	22	22			
	嘱託、臨時等	9	14	15				
	合計	34	35	37	22	0	0	0

人員の増減理由	R5年度から正規の場合1人の退職、1人の嘱託への異動、3人の雇用によるもの。嘱託・臨時等の場合は、1人の正規からの異動、1人の臨時雇用、1人の退職によるもの。
---------	---

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	H29	H30	R元	R2	R3	R4	R5
一般旅客	人	(H2) 306,527	131,826	127,844	130,987	29,129	41,409	55,989	58,054
通勤定期	人	(H22) 18,990	19,968	18,162	17,496	6,382	3,216	6,082	8,072
通学定期	人	(H2) 1,090,672	602,134	620,076	561,186	390,030	407,854	397,468	390,110
旅行業収支	円		16,135,052	13,886,338	10,249,649	746,728	10,093,024	12,560,331	8,636,621

事業実績の増減理由	R5年度は、R4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人員は減となった。旅行業収支については、R5年度よりグッズ等を旅行業に科目を移動、それに伴い人件費もこれまで鉄道の費用科目にしていたが、旅行業の費用に移動したため、旅行業の費用が増となり減収となった。
-----------	---

4 経営状況

(単位:千円、%)

項目	R2		R3		R4		R5	
	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)	216,777	257.5%	760,791	351.0%	933,183	122.7%	655,390	70.2%
内現預金	94,744	352.8%	485,349	512.3%	688,343	141.8%	149,501	21.7%
内債権	120,731	217.6%	274,360	227.2%	169,567	61.8%	310,877	183.3%
内たな卸資産	1,302	70.8%	1,082	83.1%	1,166	107.8%	1,222	104.8%
固定資産	107,637	85.3%	329,118	305.8%	602,962	183.2%	2,150,289	356.6%
繰延資産	2,179	80.3%	1,645	75.5%	1,111	67.5%	578	52.0%
資産合計	326,593	153.2%	1,091,554	334.2%	1,537,256	140.8%	2,806,257	182.5%
流動負債(B)	129,862	1563.7%	523,802	403.4%	801,178	153.0%	1,726,981	215.6%
内短期借入金		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
固定負債	1,628	-	458,984	-	651,555	-	1,000,126	-
内長期借入金		#DIV/0!	458,000	#DIV/0!	651,000	142.1%	1,000,000	153.6%
内退職給付引当金		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
負債合計(C)	131,490	1037.0%	982,786	747.4%	1,452,733	147.8%	2,727,107	187.7%
株主資本	100,000	100.0%	100,000	100.0%	100,000	100.0%	100,000	100.0%
その他	95,103	94.7%	8,768	9.2%	-15,477	-176.5%	-20,850	134.7%
純資産合計(D)	195,103	97.3%	108,768	55.7%	84,523	77.7%	79,150	93.6%

項目	R2	R3	R4	R5
負債のうち、人吉市からの借入金	-	398,000	651,000	1,000,000

項目	R2		R3		R4		R5	
	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)	64,038	49.9%	110,484	172.5%	87,735	79.4%	92,236	105.1%
売上原価	235	-46.7%	219	93.2%	-83	-37.9%	-56	67.5%
内人件費(F)		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
販売費及び一般管理費	465,572	218.0%	763,475	164.0%	656,031	85.9%	249,344	38.0%
内人件費(G)	106,392	90.2%	99,104	93.1%	107,046	108.0%	111,303	104.0%
営業損益	-401,769	474.4%	-653,210	162.6%	-568,213	87.0%	-157,052	27.6%
経常外収益	71,861	104.8%	77,336	107.6%	100,919	130.5%	63,177	62.6%
経常外費用	648	19.3%	897	138.4%		0.0%	1	#DIV/0!
経常損益(H)	-330,556	1698.4%	-576,771	174.5%	-467,294	81.0%	-93,876	20.1%
特別損益	325,361	915.8%	490,765	150.8%	443,378	90.3%	88,831	20.0%
税引前当期純損益	-5,195	-32.3%	-86,006	1655.6%	-23,916	27.8%	-5,045	21.1%
法人税等	164	4.9%	329	200.6%	329	100.0%	329	100.0%
当期純損益(I)	-5,359	-42.1%	-86,335	1611.0%	-24,245	28.1%	-5,374	22.2%

【事業(セグメント)別】		R2		R3		R4		R5	
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	61,965	53.3%	65,938	106.4%	69,120	104.8%	69,108	100.0%
	経常損益	-331,303	1115.0%	-586,864	177.1%	-479,854	81.8%	-102,513	21.4%
旅行業	売上高	1,838	14.5%	44,327	2411.7%	18,698	42.2%	23,184	124.0%
	経常損益	747	7.3%	10,093	1351.1%	12,560	124.4%	8,637	68.8%

【市財政負担額】	目的、内容等	R3	R4	R5
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)	33,600	27,991	24,941
(10市町村全体での負担額)		119,988	91,395	91,609
出資金				
合計				
市債務保証又は損失補償額				

【財務指標】		R2	R3	R4	R5
流動比率(A/B)		166.9%	145.2%	116.5%	38.0%
自己資本比率(D/(C+D))		59.7%	10.0%	5.5%	2.8%
経常損益率(H/E)		-516.2%	-522.0%	-532.6%	-101.8%
当期純損益率(I/E)		-8.4%	-78.1%	-27.6%	-5.8%
人件費比率(F+G)/E)		166.1%	89.7%	122.0%	120.7%
市財政負担率(J/E)		15.2%	17.9%	14.8%	16.0%

各項目の増減理由	R5年度は、R4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。R5年度の決算から旅行業(グッズ等鉄道から旅行業に移動)の人件費を旅行業営業費に科目を移動、また、これまで災害復旧費、バス代替輸送を費用の科目に計上していたが、特別損失の科目に計上したため、営業損益・経常損益が改善されたように見えるが、実際は、科目移動によるもの。内容的にはR4年度と大きくは変わらない。全線開通の為に、人(特に運転士育成)を雇用・育成する事が急務である。今後も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7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	計画	66,000千円	93,000千円	89,990千円
		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	計画	17,050千円	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	計画	382,500人	382,500人	371,200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。	計画	58,000人	218,200人	207,300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、4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7年度の全線開通を目標に被災前に近い売上に戻すよう取り組んでいく	計画	66,000千円	93,000千円	89,500千円
		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	計画	17,050千円	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	計画	382,500人	382,500人	371,200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標に増加を見込み、被災前の利用客に戻す事を目指す。	計画	58,000人	218,200人	207,300人
		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

法人自らによる評価	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により日曜・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ため、早急な全線復旧が望まれている。令和3年12月からは、肥後西村駅から湯前駅までの区間を鉄道での部分運行ができたことは鉄道の強みを十分に発揮できているが、便数や運行日、車両数など制限があり、地域の皆様にはまだまだご不便をおかけしている。 輸送実績は、令和5年度は令和4年度とほぼ同じ45万人/年と、横ばいとなっており、収入源の大きな割合を占める高校生定期利用人員は令和元年度は854人でしたが令和5年度は667人で、187人と大幅に減少しており、経営面でも大きく影響している。また、定期外の利用人員も令和元年度は13万人でしたが、令和5年度は5万8千人と、半数以下に減少しており、地元の利用者、観光利用者の利用に大きなブレーキが掛かっているのは間違いない。 旅行業収益はコロナの影響で一時10%ほどまで大きく落ち込んでしまったが、現在は令和元年に比べると78%まで回復している。災害後に、職員の解雇などで旅行業を縮小しているのも原因の一つである。 鉄道業が厳しい中、運休区間を活用した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するレールサイクルを導入して、多くのお客様にご利用頂いているが、全線開通の準備のため、今年が最後の運行となる。できるかぎり売上を確保できるようPR活動を実施し収益の確保に努めたい。グッズなどの関連商品の売り上げは、湯前線100周年事業や、被災支援により売上が増加している。 令和2年豪雨災害の復旧工事については、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での経営となるため、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す必要がある。また、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ことができる補助金を活用し、良好な経営ができるよう計画している。
第三者の評価	【第三者：人吉市行財政経営検討委員会】 前年度の委員会としての評価でも触れていたが、導入を予定されている上下分離方式について、早急に具体的な上下の負担方針を固めないことにはくま川鉄道自体の経営目標も明確にならない。令和6年6月25日には一般社団法人「くま川鉄道管理機構」が設立され上下分離の検討体制を整え具体的な上下の負担方針の検討を進められているようだが、現時点ではくま川鉄道の経費部分が不明確であり、また災害後の暫定的な経営であることから、経営評価が非常に困難である。令和6年度中には上下分離方針が明らかになる予定であることから、来年度はこれを踏まえ評価を行いたい。 ただし、現在の決算書の作成方法には検討が必要な点も見いだされる。今後の経営状況を把握していくうえでも適切な決算書が作成されることが必要であり、慣例踏襲ではなく必要な修正を行い、企業会計の原則に沿った決算書を作成することが求められる。また、上下分離を進めるうえで税金の問題も生じることが考えられることから、適切な経理の体制を整備していくことが必要である。 復旧半ばの厳しい経営環境においても、レールサイクルの導入やグッズ販売等に積極的に取り組まれてきた点は引き続き評価できるが、今後も定期利用客の減少が見込まれ、経営状況は非常に厳しい状況となっている。令和7年度全線開通に向けて、引き続き、観光地域づくり協議会との連携や各種イベントの開催等を継続し、従来以上に利用者拡大に向けた取組が必要となる。また、公益性の高い事業であることから、行政側としても人吉球磨全体として地域交通を支える意識を持ち、圏域で共に取り組む姿勢が重要である。
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。 上下分離方式による経営形態の変化で苦慮する場面があると予想されるが、令和7年度全線開通に向けて、くま川鉄道でしか体験できない商品の造成や積極的な情報発信などに努めることにより、魅力的な事業の展開につなげ、くま川鉄道の地域における存在感が高まることに期待したい。

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	krkl@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

区分		R4	R5	R6	R6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	6	5		1		4	
	合計	7	7	6	1	1	0	4	0

区分		R4	R5	R6	R6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	1					
	合計	3	3	3	2	0	0	0	0

人員の増減理由	工場では、令和7年3月に退職予定があり従業員募集中です。
---------	------------------------------

組織体制の状況	令和5年度中に民間の取締役が退職があり、リサイクルンを勇退されました。
---------	-------------------------------------

3 事業の状況

事業名	事業内容
球磨焼酎リサイクルン(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	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	H29	H30	R元	R2	R3	R4	R5
焼酎粕受入数量	トン	H17(12,106t)	4,915	4,270	4,412	1,396	3,373	3,994	3,544
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)	496	510	754	240	587	792	713
売上高(税抜き)	千円	H19(135,155千円)	67,774	55,457	62,069	19,142	44,327	53,522	49,430

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	R2		R3		R4		R5	
	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)	237,579	953.2%	71,144	29.9%	32,332	45.4%	28,929	89.5%
内現金預金	13,939	116.1%	19,569	140.4%	24,729	126.4%	22,180	89.7%
内債権	222,733	1847.5%	50,916	22.9%	6,609	13.0%	6,099	92.3%
内たな卸資産	907	104.5%	659	72.7%	940	142.6%	582	61.9%
固定資産	103,396	199.9%	102,544	99.2%	91,889	89.6%	81,608	88.8%
繰延資産		#DIV/0!	—	#DIV/0!		#DIV/0!	—	#DIV/0!
資産合計	340,975	444.8%	173,688	50.9%	124,221	71.5%	110,537	89.0%
流動負債(B)	341,759	1076.8%	74,541	21.8%	31,823	42.7%	31,496	99.0%
内短期借入金	336,236	1440.8%	71,090	21.1%	26,384	37.1%	26,916	102.0%
固定負債	4,246	60.6%	114,860	2705.1%	108,476	94.4%	102,092	94.1%
内長期借入金	3,606	68.4%	114,860	3185.2%	108,476	94.4%	102,092	94.1%
内退職給付引当金	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!		#DIV/0!	—	#DIV/0!
負債合計(C)	346,005	892.9%	189,401	54.7%	140,299	74.1%	133,588	95.2%
株主資本	-5,030	-13.3%	-15,713	312.4%	-16,078	102.3%	-23,051	143.4%
その他	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!		#DIV/0!	0	#DIV/0!
純資産合計(D)	-5,030	-13.3%	-15,713	312.4%	-16,078	102.3%	-23,051	143.4%

項目	R2	R3	R4	R5
負債のうち、人吉市からの借入金	—	—	—	—

項目	R2		R3		R4		R5	
	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)	19,143	30.8%	44,328	231.6%	53,522	120.7%	49,431	92.4%
売上原価	27,492	57.5%	52,785	192.0%	51,796	98.1%	50,229	97.0%
内人件費(F)	11,473	91.6%	11,646	101.5%	11,937	102.5%	12,600	105.6%
販売費及び一般管理費	3,195	74.8%	2,766	86.6%	3,839	138.8%	4,090	106.5%
内人件費(G)	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!		#DIV/0!	—	#DIV/0!
営業損益	-11,544	-115.7%	-11,223	97.2%	-2,113	18.8%	-4,888	231.3%
経常外収益	1,021	282.0%	1,100	107.7%	3,972	361.1%	29	0.7%
経常外費用	1,068	74.8%	2,719	254.6%	1,904	70.0%	1,905	100.1%
経常損益(H)	-11,591	-130.0%	-12,842	110.8%	-45	0.4%	-6,764	15031.1%
特別損益	-30119	#DIV/0!	2,369	-7.9%	-111	-4.7%	0	0.0%
税引前当期純損益	-41,710	-468.0%	-10,473	25.1%	-156	1.5%	-6,764	4335.9%
法人税等	1,229	52.5%	209	17.0%	208	99.5%	208	100.0%
当期純損益(I)	-42,939	-653.3%	-10,682	24.9%	-364	3.4%	-6,972	1915.4%

【事業(セグメント)別】		R2		R3		R4		R5	
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	19,143	30.8%	44,328	231.6%	53,522	120.7%	49,431	92.4%
	経常損益	-11,591	-130.0%	-12,842	110.8%	-45	0.4%	-6,764	15031.1%

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

【財務指標】		R2	R3	R4	R5
流動比率(A/B)		69.5%	95.4%	101.6%	91.8%
自己資本比率(D/(C+D))		-1.5%	-9.0%	-12.9%	-20.9%
経常損益率(H/E)		-60.5%	-29.0%	-0.1%	-13.7%
当期純損益率(I/E)		-224.3%	-24.1%	-0.7%	-14.1%
人件費比率((F+G)/E)		59.9%	26.3%	22.3%	25.5%
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	23,051			
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			-
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6年7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)販売単価の改定を行い令和5年度の売上が100万円程増加しています。さらに4年度の販売量851tと同量を販売していたらプラス120万増加していたと思われます。
- ②製造委託を開始し現在指導頂きながら取組んでいます。指導中につき委託料は契約の半額でしており売上で約60万、工場の人員だけで出来るようになると年間150～200万程の売上が見込める為、工員だけで出来るよう努力しています。
- ③令和6年6月後半よりウイスキー蒸留所の受入・処理が始まりました。受入量が令和6年度中300tの予定の為350万程売上が見込めます。
- ④回収したエタノール(アルコール)の販売を検討しておりましたが、購入先が見つかり現在、各関係機関と協議中、業者へ貯蔵設備、詰め替え設備等の見積依頼中で販売に伴う費用対効果があり収益増が見込めれば取り組んでいきたいと考えております。

【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	(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	150～200万	200～300万	200～300万
		実績			
新規事業	回収したエタノールの販売	計画	45,000Kg	45,000Kg	45,000Kg
		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	R7(計画)	R8(計画)	R9(計画)
新規事業による収入増加	(株)シアモとは、業務委託開始。(令和6年度中に工員だけの製造を行う。) 回収エタノールの販売(販売先がある)見積協議中。	計画	600万	600～650万	600～650万
		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。コロナ禍の影響で生産調整、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の受入、処理が開始されました。さらに回収したアルコールを社外に販売(溶剤)検討していましたが購入先が見つかり、ただいま協議中です。
第三者の評価	【第三者：人吉市行財政経営検討委員会】 令和4年度は、令和2年7月豪雨災害の影響もある中で、かなり業績が改善し売上総利益もプラスに転じていたが、令和5年度は一転して売上総利益がマイナスとなり厳しい経営状況となっている。原因は焼酎粕の受入量の減少と処理コストの高さである。低コストで対応できている事業者の例として、養豚業者が挙げられ、焼酎粕を加工することなく直接餌として与えているとのことであった。しかしながら、この事業は海洋投棄できなくなった産業廃棄物である焼酎粕を、コストをかけ処理することで、腐敗と量を抑え、成分を濃縮し飼料価値を高めることができるため、焼酎業界全体の環境配慮に寄与していることは間違いない。 そのため、球磨焼酎リサイクル株式会社の経営努力だけではなく、市としてもこの事業自体の循環型経済の確立に向けた意義や価値を強力にPRすると共に、焼酎製造元にもこの会社が出来た背景やこの事業の必要性を再認識していただき、焼酎粕の受入量の増加を促していくことが重要である。 厳しい経営状況ではあるものの、今後はウイスキー工場からの新たな粕の受入量の増加が見込まれており、令和6年度は黒字に転換する見通しであることから、市の取組や焼酎製造元の協力を促進しつつ、令和6年度の経営状況に期待したい。
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、引き続き球磨焼酎の製造の減少傾向は継続している。収入源となる焼酎粕受入量の減少、それに伴う販売製品の減少と厳しい状況である。さらには、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。課題であった製品の販売単価を令和5年度中に改定を行ったこと、令和6年6月からは新たにウイスキー蒸留所からの廃液受け入れを開始するなど、経営改善に向けた努力をされている。また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 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	【第三期・人吉市行政監察委員会】 前社長が退任し、新社長に松岡市長が就任、令和6年度からは市職員が経営支援担	

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
常勤役員名		区分		常勤／非常勤	常勤

区分		R4	R5	R6	R6出身団体の内訳				
役員数の推移(名)	常勤	1	1	0	プロパー	市派遣	他自治体	民間	その他
	非常勤	8	8	10		3		7	
	合計	9	9	10	0	3	0	7	0

区分		R4	R5	R6	R6出身団体の内訳				
職員数の推移(名)	正規	7	8	8	プロパー	市派遣	他自治体	民間	その他
	嘱託、臨時等	4	7	7				5	2
	合計	11	15	15	0	0	0	13	2

人員の増減理由	役員数は、取締役2名の増加。(本市を代表する企業の専務及び飲食事業の業態転換を見据えた若手飲食店経営者を選任) 職員数は、令和6年4月から市職員を経営支援担当として配置し、さらなる経営健全化を図る。また、令和6年7月に船頭見習い(地域おこし協力隊)を採用している。
---------	---

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月から代表取締役任に松岡市長が就任。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)のみで今期からゼネラルマネージャーに就任。(現在の社員は災害後に雇用されており、経験年数は3〜4年という状況)
---------	--

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	(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	H29	H30	R元	R2	R3	R4	R5
球磨川くだり	乗船客(人)	(H10) 68,192	30,778	24,381	26,971	947	4,063	8,801	8,798
ラフティング	ツアー客(人)	(H26) 4,706	1,769	1,041	1,057	11	1,061	1,215	1,025

事業実績の増減理由	R4は、令和4年9月の台風の影響による航路への土砂流入の結果、清流復興コースが運休し、梅花の渡しのみの運航が続き厳しい経営状況となった。その後、R5において関係機関のご支援により、令和5年3月11日から清流復興コースを再開することができた。しかし、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、三度運休することとなり、R4と同様に、梅花の渡しのみの運航となり横ばい状態となった。 豪雨災害から本施設を再建後、経営の下支えとして「飲食事業・物販事業」の経営強化も図ってきたが、度重なる悪天候の影響により、本業である川下り事業の安定的な運航が出来ない状況が続いたため、HASSENBA自体への集客が想定より見込めなかった。特に飲食事業においては、市内にカフェの新規開業が相次いだことを受け、競争が激しくなっている。
-----------	---

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	#DIV/0!	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	#DIV/0!	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	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#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	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	—	#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	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	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#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	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	#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	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		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%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
内現預金	13,612	30.0%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
内債権	4,023	55.7%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
内たな卸資産	3,483	141.7%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
固定資産	215,326	41.2%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
繰延資産	—	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
資産合計	236,444	40.9%	—	0.0%	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
流動負債(B)	67,188	13.4%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
内短期借入金	52,500	46.9%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
固定負債	174,184	96.5%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
内長期借入金	174,184	96.5%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
内退職給付引当金	—	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
負債合計(C)	241,372	35.3%	—	0.0%	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
株主資本	-4,927	4.7%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
その他	—	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
純資産合計(D)	-4,927	4.7%	—	0.0%	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!

項目	R5					
負債のうち、人吉市からの借入金	89,167					

項目	R5											
	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%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
売上原価	31,513	83.7%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
内人件費(F)	6,992	71.9%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
販売費及び一般管理費	70,871	70.0%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
内人件費(G)	29,278	87.5%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
営業損益	-22,709	39.4%	—	0.0%	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
経常外収益	3,213	62.0%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
経常外費用	3,077	50.5%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
経常損益(H)	-22,573	38.5%	—	0.0%	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
特別損益	123,228	89295.7%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
税引前当期純損益	100,655	-172.1%	—	0.0%	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
法人税等	209	100.0%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
当期純損益(I)	100,446	-171.2%	—	0.0%	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!

【事業(セグメント)別】		R5		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
事業名	項目	金額	対前年度比										
川下り	売上高	79,675	98.1%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
	経常損益	-22,573	38.5%		0.0%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
国民宿舎	売上高	—	#VALUE!	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	経常損益	—	#VALUE!	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

【市財政負担額】		目的、内容等		R5							
補助金・負担金等(J)	インフラ再建整備補助、球磨川くだり支援事業補助金			83,112							
借入金				89,167							
出資金				11,500							
合計				183,779							
市債務保証又は損失補償額											

【財務指標】		R5									
流動比率(A/B)		31.4%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
自己資本比率(D/(C+D))		-2.1%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
経常損益率(H/E)		-28.3%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
当期純損益率(I/E)		126.1%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
人件費比率((F+G)/E)		45.5%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
市財政負担率(J/E)		100.3%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	

各項目の増減理由	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、三度運休することとなり、R4と同様に、梅花の渡しのみの運航となり横ばい状態となった。豪雨災害から本施設を再建後、経営の下支えとなる「飲食事業・物販事業」の経営強化も図ってきたが、度重なる悪天候の影響により、本業である川下り事業の安定的な運航が出来ない状況が続いたため、HASSENBA自体への集客が想定より見込めなかった。特に飲食事業においては、市内にカフェの新規開業が相次いだことを受け、競争が激しくなっている。
----------	---

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5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					
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					-
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6年7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】
- ・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【ランチメニューの充実(新規メニューの開発・団体客の誘客促進)】
- ・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、物販事業における試食販売会など】
- ・組織体制の見直し：内部事務(総務・経理等)担当者の育成強化
- ・WEBサイト、SNSを活用した積極的な情報発信

【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【(株)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～R8】
- ・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 ・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	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)	・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】団体客等をターゲットとしたランチメニューの開発 ・【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	令和3年7月に、観光複合施設としてリニューアルオープンを果たしたが、近年の経営状況において算定の基礎(根拠)となるデータが乏しいこともあり、現在、肥後銀行と前期(R5.3~R6.2)及び今期実績(R6.3~R6.6)のデータを基に今期の資金繰り表及び今後の計画について協議中である。 【今期(R6)の最終売上目標は以下のとおり】 ○川下り事業:4,000万円(ラフティングを含む) 乗船客数:清流コース 8,000人 梅花の渡し 5,000人 ラフティング 1,200人 ○飲食事業 :2,100万円 ○物販事業 :2,100万円 ○美化事業 :1,800万円 売上目標合計: 1億円		
		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			
		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			
		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			
		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	遊覧船事業は、令和4年9月16日の台風14号の大雨によって再び運休に追い込まれたが、国土交通省をはじめ関係機関のご支援により、令和5年3月11日から「清流復興コース（運行区間2.5km）」を再開することができた。しかし、令和5年5月15日の大雨による増水の影響で、航路に土砂が堆積し三度運休することとなった。このことに伴い、前期に引き続き「梅花の渡し」と「ラフティング事業」のみの厳しい運営状況が続いている。 お客様からは従来の球磨川くだりへの要望が多く、代用品として運航していた遊覧船「梅花の渡し」では集客、お客様の満足度などに十分に應えることが出来ず、売上の安定に繋がらなかった。 飲食事業は、人吉市のシンボリックなカフェとして認知されてきたところではあるが、市内にカフェの新規開業が相次いだことを受け競争が激しくなっている。 物販事業は、前期同様、「清流復興コース（運行区間2.5km）」の運休の影響に伴い、売上は横ばい状態となっている。 一方で、従前より課題としていた船頭不足については、人吉市の船頭技術者確保事業を目的とした「支援事業補助金」を活用し、令和6年1月から船頭OBを1名採用することができた。今後、さらなる船頭技術を習得し、川下り事業の運行隻数の増加を図っていくこととしている。 また、平成31年1月から5年1か月にわたり、当社の経営再建を担っていただいた㈱シークルーズ代表取締役の瀬崎氏が、業務提携契約及び人吉市と㈱シークルーズの株主間契約が満了になること、なりわい再建支援補助金を活用したハードの復旧が完了したことにより、令和6年2月29日をもって代表取締役を退任された。後任として松岡人吉市長が就任し、今後ますます人吉市と連携を深め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】 前社長が退任し、新社長に松岡市長が就任、令和6年度からは市職員が経営支援担当として専任されることで、市と更なる連携を深め経営健全化に取り組まれている。課題であった船頭不足については、令和5年度に地域おこし協力隊の募集を行ったことで令和6年度には県外から1名が採用され、さらに専属船頭4名のほか、繁忙期対応として臨時船頭としてOB船頭14名を登録されているところは評価できる。 また、新経営体制において、営業戦略をどのように行っていくのか危惧していたが、大株主であるシークルーズ株式会社から、特に営業面において引き続き経営支援を受けることができる体制にあることが確認でき、安堵したところである。一方で、民間の経営手法やノウハウを持っている人をいかに取り込んでいくかという面において、今後はシークルーズ株式会社ばかりに頼るのではなく、民間経営者の募集や雇用などを行い、新たな発想に基づく事業の拡大を図るとともに、今後のさらなる経営組織体制強化を図っていく必要がある。 前社長のもとで復興のシンボルとして整備され、人吉随一の絶景を望むことができるHASSENBAは、天候に左右されない売り上げを創出できることから、イベント開催時等の2階のバーの貸出など、そのポテンシャルを存分に活かし年間を通じた集客に取り組んでいただきたい。特に飲食事業であるカフェ部門は、契約先との協議により新規メニューの開発が可能となり、新たに取締役として就任された市内飲食店経営者と連携し、市内では受入の少ない団体客向けのランチ提供の開発等も進められている。今後はSDGsの視点から使い捨て食器の見直しも含め、人吉らしさを活かしたサービス提供と共に社員の接客指導を行うことにより更なる収益を期待したい。 令和6年度には清流コースが再開され、現在のところ天候にも恵まれ運航は順調であり、豪雨災害以来のイベント実施にも取り組まれたことで、売り上げ目標の1億円に達成する見込みであることから、今年度決算が期待されることである。夏場以外にも、冬場はこたつ船を宿泊者向けに利用促進する等の工夫や、以前導入されていたガイド制の復活なども含めて、利用客へのサービス充実にも取り組んでいただきたい。 今後も、人材確保や人材育成に積極的に取り組み、安全面にも配慮した上で、ビジネスとして成立するよう早い段階での黒字化に努めていただきたい。
市の評価	令和2年7月豪雨で壊滅的な被害から、わずか1年で事業再開を成し遂げていただいたところであったが、その後、度重なる悪天候に見舞われ、すべての事業において厳しい経営状況が続いている。 このような状況を受け、市として同社の事業継続を支援するため、財政面において施設整備（船倉庫建設等）を目的とした「インフラ再建整備補助」や船頭技術者確保事業を目的とした「支援事業補助金」を創設した。 9期連続債務超過という厳しい経営状況ではあるが、前期から引き続き経営健全化に努められ、人吉球磨地域を代表する観光事業を維持されている功績は大きい。 また、川下り事業の早期再開を図るため、国・県及び関係団体に積極的な働きかけを行われたことにより、関係機関からの支援のもと令和6年4月6日に「清流コース」を再開することができ、経営再建が期待されることである。 市としては、令和6年4月から市職員1名が球磨川くだりの専任として業務に従事しており、これまでの経営努力の維持と向上、組織力強化及び人材育成に引き続き取り組み、さらなる経営健全化を図る。 また、社長である市長自らが強い陣頭指揮を執り、市との連携強化はもちろんのこと、これまで以上に市内観光業をはじめあらゆる主体と連携し自立した経営の実現を目指す。