

経営評価表

【平成25年度】

	頁
くま川下り株式会社……………	1
くま川鉄道株式会社……………	5
球磨焼酎リサイクレーション株式会社……	9

経営評価表

記入担当課長名	観光振興課長 小林 敏郎
---------	--------------

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@kumazawa.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	市OB	常勤/非常勤	常勤
常勤役員名	なし	区分		常勤/非常勤	常勤

区分	H23	H24	H25	H25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	8	8	8			2		6
	合計	10	10	9	0	0	2	1	6

区分	H23	H24	H25	H25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	61	59	58				58	
	嘱託、臨時等	0	0	0					
	合計	61	59	58	0	0	0	58	0

人員の増減理由	退職者の補充を行わなかったため
---------	-----------------

組織体制の状況	別紙組織図のとおり
---------	-----------

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	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
球磨川下り	乗船客(人)	(H10) 68,192	47,487	46,809	44,112	45,311	37,940	34,007	28,021
くまがわ荘	宿泊+休憩(人)	(H14) 39,917	29,266	27,847	28,006	29,299	27,182	27,537	27,232

事業実績の増減理由	球磨川下りについては、景気の低迷や梅雨の長雨による影響があり、乗船客数の減となった。また、くまがわ荘については、施設の老朽化による影響もあり宿泊客が減少したが、休憩客数は増加した。
-----------	--

4 経営状況

(単位: 千円、%)

項目	H22		H23		H24	
	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)	24,039	57.2%	17,319	72.0%	11,364	65.6%
内債権	3,045	77.7%	2,213	72.7%	2,137	96.6%
内たな卸資産	5,663	91.8%	5,563	98.2%	4,716	84.8%
固定資産	120,602	97.4%	117,839	97.7%	115,149	97.7%
繰延資産	881	#DIV/0!	—	0.0%	—	#DIV/0!
資産合計	145,522	87.8%	135,158	92.9%	126,513	93.6%
流動負債(B)	50,079	108.5%	55,776	111.4%	77,215	138.4%
内短期借入金	39,000	114.7%	44,000	112.8%	59,000	134.1%
固定負債	6,350	73.4%	25,741	405.4%	30,049	116.7%
内長期借入金	6,350	73.4%	25,741	405.4%	30,049	116.7%
内退職給付引当金	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
負債合計(C)	56,429	103.0%	81,517	144.5%	107,264	131.6%
株主資本	89,093	80.3%	53,641	60.2%	19,249	35.9%
その他	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
純資産合計(D)	89,093	80.3%	53,641	60.2%	19,249	35.9%

項目	H22		H23		H24	
	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)	244,878	85.3%	226,233	92.4%	203,287	89.9%
売上原価	168,943	88.5%	166,099	98.3%	150,865	90.8%
内人件費(F)	112,323	88.0%	106,251	94.6%	98,598	92.8%
販売費及び一般管理費	103,056	98.9%	99,875	96.9%	90,422	90.5%
内人件費(G)	49,349	101.6%	46,738	94.7%	42,929	91.9%
営業損益	-27,121	330.5%	-39,741	146.5%	-38,000	95.6%
経常外収益	15,216	79.7%	13,037	85.7%	11,744	90.1%
経常外費用	9,725	93.0%	8,280	85.1%	7,854	94.9%
経常損益(H)	-21,630	—	-34,984	161.7%	-34,110	97.5%
特別損益	-10	11.9%	-184	1840.0%	—	0.0%
税引前当期純損益	-21,640	—	-35,168	162.5%	-34,110	97.0%
法人税等	284	100.7%	283	99.6%	283	100.0%
当期純損益(I)	-21,924	—	-35,451	161.7%	-34,393	97.0%

【事業(セグメント)別】		H22		H23		H24	
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	158,501	85.1%	144,671	91.3%	126,011	87.1%
	経常損益	-12,444	—	-24,089	193.6%	-23,963	99.5%
国民宿舎	売上高	86,377	85.8%	81,562	94.4%	77,276	94.7%
	経常損益	-9,186	292.4%	-10,895	118.6%	-10,147	93.1%

【市財政負担額】	目的、内容等	H22	H23	H24
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】	H22	H23	H24
流動比率(A/C)	48.0%	31.1%	14.7%
自己資本比率(D/(G+D))	61.2%	39.7%	15.2%
経常損益率(H/E)	-8.8%	-15.5%	-16.8%
当期純損益率(I/E)	-9.0%	-15.7%	-16.9%
人件費比率((F+G)/E)	66.0%	67.6%	69.6%
市財政負担率(J/E)	0.0%	0.0%	0.0%

各項目の増減理由	売上高の減少に伴い経常損益もマイナスとなり、流動資産も減少した。
----------	----------------------------------

5 経営改善の状況

経営改善策	具体的取組、目標	進捗	H22	H23	H24
自社HPを中心としたコンテンツの充実	・社用パソコンの導入 ・HP上での予約・決済機能追加 ・運行状況の最新情報の提供により、HPからの予約人数を1,000人増やす	計画	準備	500人	1,000人
		実績	社用パソコンを4台購入し設置。HPリニューアルを制作会社へ依頼。	5月にHPをリニューアル。予約システムについては未導入。	ブログ、フェイスブックによる情報発信。予約システムは未導入
代理店への営業強化	・DMの強化 ・3ヶ月に1度は代理店訪問を計画的に行う 上記取り組みにより3、4月のくま川下り団体利用客を1,000人、国民宿舎温泉利用客を年間2,000人増やす	計画	-	1,000人 (川下り500、くまがわ荘500)	2,000人 (川下り1,000、くまがわ荘1,000)
		実績	球泉洞との連携商品等の企画商品並びにチラシの作成準備。	△112人(川下り△378、くまがわ荘266) 球泉洞とのバック商品のチラシ作成・配布	945人(川下り△1,823、くまがわ荘2,768) 球泉洞とのバック商品販売継続
顧客情報管理と顧客分析	・パソコンを導入し顧客情報を集約する ・乗船名簿の工夫 ・HP上でのアンケート実施 ・月1回程度の定期的アンケート実施 ・情報誌の有効活用 ・マーケティング担当者の育成 上記取り組みと新幹線効果、SL効果を勘案し、H21に比べ関西・中国地区からの客数を10%増やす	計画	-	5%増	10%増
		実績	準備	85%増 乗船客へアンケートの実施	10%増 人吉市、球磨郡でアンケート実施
売店の魅力と売上アップ	・地場産品コーナーを設置 ・船内で食べられる食料品販売と開発	計画	準備	実施	継続
		実績	準備(特選品コーナーの設置)	特選品コーナーの設置	特選品販売促進
安定運営のための資金計画策定	・新規事業の開拓(キクラゲ・シイタケ栽培)により新たな収入源とする	計画	準備	実施	拡充検討
		実績	試験栽培を開始	初年度の売上は615千円	308千円売上げたが、スタッフ不足等で7月で事業中止

目標管理指標	目標設定の根拠	進捗	H22	H23	H24
HP予約での売上高4,000千円増	自社HPの充実による新規顧客開拓で売上が純増 川下り(清流・急流)、ラフティング(ファイティング・オールラウンド)平均客単価を4,000円と設定	計画	-	売上 2,000千円増	売上 4,000千円増
		実績	無し	HP予約システム未導入	HP予約システムは未導入。
団体利用売上高5,700千円増	H19.3~4売上高:16,091 客数:5,731 H20.3~4売上高:14,634 客数:5,105 H21.3~4売上高:14,176 客数:4,875 上記を参考に川下り客単価を2,500円と設定 国民宿舎温泉利用客単価を350円と設定	計画	-	売上 2,850千円増	売上 5,700千円増
		実績	無し	3,4月対前年売上2,573千円減	3,4月売上H21比較 温泉895千円増 船賃4,808千円減
関西・中国地区からの客数10%増	顧客分析が第一ではあるが、新幹線効果と営業施策の強化により客数を増やす H21年度の関西、中国地区乗客実績4,300人の10%増と設定した H19.売上高:139,640 客数:46,809 H20.売上高:136,404 客数:44,112 H21.売上高:132,530 客数:45,311 上記を参考に川下り客単価を3,000円と設定	計画	-	5%増	10%増
		実績	無し	7,950人 85%増	4,745人 10%増
売店売上5%増	土産購入予算を1,000円とし、改善策の取り組みにより集客3,000人増のうち1,000人が土産を購入したと仮定し、売上1,000千円増とする H21が21,617千円の売店売上なので、+1,000千円で22,617と見込み約5%増と設定した	計画	準備	売店売上 3%増	売店売上 5%増
		実績	準備(特選品コーナーの設置)	15,416千円 29%の減	12,742千円 58.9%の減
新規事業売上2,000千円増	キクラゲ・シイタケ栽培の新規事業に取り組み新たな収入源とする 年間生産高2,400kgを目標とし平均キロ当たり売上を約800円と仮定し設定した	計画	準備	1,000千円	2,000千円 (但し、拡充の場合のみ)
		実績	当期にシイタケの試験栽培を開始し、菌床及び栽培場設備投資に88万円。売上は3.8万円	615千円	307千円

経営改善策及び目標管理指標の達成状況 各項目に実施状況等は記入

6 経営評価

<p>第三セクターの 評価</p>	<p>平成24年度におきましても昨年から引き続き、景気や震災の影響、さらに天竜川で発生した川下り船の転覆事故のイメージが未だ払拭されぬままスタートしました。九州管内の6.7月の大雨による災害で、当社も欠航が続き大きく減収しましたが、梅雨明け後においても営業面では苦戦を強いられ、順調に伸びていた関西・中国地区からの送客も減少しております。その要因のひとつとしては熊本県の観光のシンボルでもある阿蘇地区の被害が大きかったことも挙げられますが、5月に開業したスカイツリーを軸とした東日本方面への旅行企画が増加傾向にあったことも挙げられます。当社といたしましては今後も安全を第一に常にお客様の目線で事業を展開すれば必ず増客・増収は可能だと考えております。そのために川下りショートコース等の新たなプランも採用し継続的な営業活動を行います。</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】 長い歴史を持つくま川下り株式会社(以下「会社」という。)は、その歴史ゆえの変えられないスタイルがしがらみとなり、構造的な問題として容易に解決できないケースを多く抱えておられます。平成22年からの第三者評価において、インターネットの予約システムを構築することを再三申し上げましたが、様々な理由で凍結されておられることは非常に残念です。インターネット予約システムを構築することで、乗船客が劇的に変わるとは申しませんが、予約状況の管理、管理された情報による発船数と乗船客の配置、乗船客情報の収集及び分析など多くの課題解決の糸口が見えてくることを期待します。 川下りの経費は、主に船頭の人件費となっているようですが、この点については、現在、会社で給与体系について、ご検討をされているようですので、利益が出るような状況に改善されることを期待します。これにより、今まで大手旅行会社の企画を組み入れられなかった問題も解決し、市内旅館・ホテルとの信頼関係の再構築も図られると思われれます。 国民宿舎くま川荘については、昭和の香りを残す施設として会社の大切な収入源となっています。これまで、会社においても国民宿舎のイメージを改善されておられますが、施設の整備もさることながら、お客様をお迎えする姿勢や振る舞いをお客様目線で再度全社員で考え、実践されることで更なるイメージアップにつながっていくものと考えます。 平成24年度の貸借対照表を見ると、株主資本が出資金を割っている状態であり、つまり、全ての剰余金を吐き出しているところです。これは、非常に大きな事であり、会社の存在が左右される状態です。一刻も早くこの状態を脱却できる手立てを打ち、健全な経営状態に戻るよう商品設計及び提供方法を改めて見直し、大きな改善を行わなければなりません。</p>
<p>市の評価</p>	<p>平成24年度においては、景気の低迷や梅雨時期の大雨による九州北部豪雨災害の影響があり、昨年に引き続き赤字となり、厳しい経営となった。関西、中国方面からの客数は、昨年度は大幅に増加したが、今年度は伸び悩んだ。今後は、新たなコースやプランの設定を行い、さらに営業に力を入れ、今後とも、くま川下り(株)と連携し、より多くの誘客につながるよう情報発信を行っていく必要がある。</p>

経営評価表

記入担当課長名	自治振興課長 小澤 洋之
---------	--------------

1 会社概要

会社名	くま川鉄道株式会社
-----	-----------

設立年月日	平成元年4月26日
-------	-----------

所在地	住所	熊本県人吉市中青井町265番地
	電話番号	0966-23-5011
	E-mail	info@kumagawa-rail.com

資本金の構成	主な出資者	出資額(千円)	比率(%)
	人吉市	21,450	15.77
	あさぎり町	15,000	11.03
	多良木町	12,050	8.86
	くま地域農業協同組合	11,500	8.46
	その他	76,000	55.88
合計	136,000	100.00	

設立目的	JR九州湯前線は、国鉄の経営合理化の一環として、昭和62年2月3日第3次特定地方交通線(廃止対象路線)として指定をされました。しかしながら、沿線に点在する県立高校5校の3分の1にあたる当時1,700人の通学生が利用していたことから地元では沿線外の市町村を含む14市町村をもって自治体協議会を結成し、存続運動を展開してきたところでしたが、旧国鉄からの再三にわたる廃止勧告により、代替輸送について検討せざるを得ない状況にありました。そのため、昭和63年8月12日に開催された第4回湯前線特定地方交通線対策協議会において、新会社を設立して第3セクター方式による鉄道運営を決定したところでした。
設立までの経緯	圏域の市町村及び民間企業等によって、1億3600万円を資本金として設立。また、圏域市町村等が一体となって第3セクターを支援することから、県(170,000千円)、市町村(115,000千円)、地域住民等の拠出金・寄付金(188,776,548円)、転換交付金(86,250,920円)合計560,027,468円を原資として人吉球磨地域交通体系整備基金にて赤字補てん等を助成する仕組みにて支援。
施設の財源	基本的には、旅客運輸収入をはじめとする収入財源によることとしているが、開業当初から赤字のため、平成22年上期までの赤字分については上記で述べた基金による助成にて支援を行い、それ以降については、人吉・球磨圏域自治体のくま川鉄道経営安定化補助金を財源としている。
政策等との関連	開業当初から今まで収入増となるような政策がなされていなかったというのが現状であり、近年は生き残りをかけ収入増となるようKUMA1、KUMA2といった観光列車への車輛リニューアルや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	代表取締役会長 田中 信孝	区分	市長	常勤/非常勤	非常勤
常勤役員名	取締役社長 藤木 孝一	区分	民間派遣	常勤/非常勤	常勤
常勤役員名	取締役 深水 雄二	区分	市OB	常勤/非常勤	常勤

区分	H23	H24	H25	H25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	2		
役員数の推移(名)	非常勤	12	11	12			10	1	1
	合計	13	12	14	0	0	11	2	1

区分	H23	H24	H25	H25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	27	33	32	31	
職員数の推移(名)	嘱託、臨時等	8	6	5	5				
	合計	35	39	37	36	0	0	1	0

人員の増減理由	安全運行の為、駅業務の熟練者から新人への技術の継承をし、平成24年4月末退職。1人減
---------	--

組織体制の状況	別紙資料のとおり
---------	----------

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	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
一般旅客	人	(H2) 306,527	154,534	160,522	156,991	166,976	158,246	153,186	159,641
通勤定期	人	(H22) 18,990	8,214	8,540	8,708	13,654	18,990	17,508	17,590
通学定期	人	(H2) 1,090,672	704,700	677,626	660,282	617,180	583,132	555,856	562,748
旅行業収支	円		6,866,471	8,112,043	6,989,472	6,768,935	6,851,995	8,272,919	11,312,089

事業実績の増減理由	通常は、減少傾向にある通学定期が微増、定期外運賃では2、3月の夏目友人帳のニャンコ先生切符が9,500枚も売れ増収となった。旅行業も本社と別に営業所を作り、旅行業専門とし、他の旅行会社の閉鎖等もあり、受注が増えた。
-----------	---

4 経営状況

(単位:千円、%)

項目	H22		H23		H24	
	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)	180,403	490.0%	52,473	29.1%	60,231	114.8%
内債権	94,180	3626.5%	37,068	39.4%	32,856	88.6%
内たな卸資産	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
固定資産	71,235	108.2%	76,664	107.6%	93,248	121.6%
繰延資産	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
資産合計	251,638	245.2%	129,137	51.3%	153,479	118.8%
流動負債(B)	137,156	539.3%	29,848	21.8%	34,084	114.2%
内短期借入金	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
固定負債	349	—	3,220	—	2,478	—
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)	137,505	540.7%	33,068	24.0%	36,562	110.6%
株主資本	136,000	100.0%	136,000	100.0%	136,000	100.0%
その他	-21,868	37.2%	-39,931	182.6%	-19,083	47.8%
純資産合計(D)	114,132	147.8%	96,069	84.2%	116,917	121.7%

項目	H22		H23		H24	
	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)	141,351	92.8%	135,300	95.7%	142,407	105.3%
売上原価	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
内人件費(F)	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
販売費及び一般管理費	213,319	91.9%	256,070	120.0%	202,549	79.1%
内人件費(G)	92,309	92.7%	101,737	110.2%	105,586	103.8%
営業損益	-71,968	90.2%	-120,770	167.8%	-60,142	49.8%
経常外収益	65,697	145.1%	103,035	156.8%	36,633	35.6%
経常外費用	—	0.0%	—	#DIV/0!	—	#VALUE!
経常損益(H)	-6,271	18.1%	-17,735	282.8%	-23,509	132.6%
特別損益	43,520	124.5%	—	0.0%	46,713	#DIV/0!
税引前当期純損益	37,249	10703.7%	-17,735	-47.6%	23,204	-130.8%
法人税等	329	100.0%	328	99.7%	1,856	565.9%
当期純損益(I)	36,920	194315.8%	-18,063	-48.9%	21,348	-118.2%

【事業(セグメント)別】		H22		H23		H24	
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	132,511	94.4%	123,762	93.4%	127,911	103.4%
	経常損益	-13,123	31.7%	-46,713	356.0%	-34,821	74.5%
旅行業	売上高	8,840	73.4%	11,538	130.5%	14,496	125.6%
	経常損益	6,852	101.2%	8,273	120.7%	11,312	136.7%

【市財政負担額】	目的、内容等	H22	H23	H24
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)	56,280	19,963	21,076
(10市町村全体での負担額)			69,343	74,066
出資金				
合計		56,280	19,963	21,076
市債務保証又は損失補償額				

【財務指標】	H22	H23	H24
流動比率(A/G)	131.5%	175.8%	176.7%
自己資本比率(D/(G+D))	45.4%	74.4%	76.2%
経常損益率(H/E)	-4.4%	-13.1%	-16.5%
当期純損益率(I/E)	26.1%	-13.4%	15.0%
人件費比率((F+G)/E)	65.3%	75.2%	74.1%
市財政負担率(J/E)	0.0%	23.6%	11.8%

各項目の増減理由 定期に関しては、昨年より3%の増となり、定期外では、ニャンコ先生の記念切符が売れ鉄道収入に関しては、通勤定期以外は全て増収となった。旅行業も営業努力により昨年より増収となった。

5 経営改善の状況

経営改善策	具体的取組、目標	進捗	H22	H23	H24
利用客4万人増加	プリペード式利用券の導入	計画	制度設計	H22年度比 15,000千円増	H22年度比 15,000千円増
		実績	(制度設計) 協議中	財務局の許可が下り ず、代替案策定中	左に同じ
観光客増加策	イベント列車運行による乗客増	計画	1,000人	1,100人	1,200人
		実績	約900人(ビール列車 654人、焼酎列車 80 人、カフェトレイン150 人ほか)	1,228人(ビール列車、 観月列車、ホルモン、焼 酎、カフェ)	837人(ビール列 車、観光列車、ホ ルモン、カフェ)
観光客増加策	団体客を増加させる	計画	団体客 5,000人	前年比10%増	前年比10%増
		実績	134団体 5,113人	126団体 3,867名	152団体 5,412名
情報発信の強化	ボランティア組織の強化	計画	加入者 350名	加入者 700名	加入者 1,000名
		実績	新規加入者 約200名	制度見直し中 加入者37名	制度見直し中 増減なし

目標管理指標	目標設定の根拠	進捗	H22	H23	H24
利用客4万人増加	プリペード式利用券の導入	計画	制度設計	H22年度比 15,000千円増	H22年度比 15,000千円増
		実績	(制度設計) 協議中	財務局の許可が下り ず、代替案策定中	財務局の許可が おりず
観光客増加策	イベント列車運行による乗客増	計画	情報発信の強化 による取り込み	継続	継続
		実績	補助事業を活用 した情報発信	継続	継続
人件費の削減	3駅(湯前、多良木、相良藩願 成寺)の無人化	計画	実施	継続	継続
		実績	実施	継続	継続

経営改善策及び
目標管理指標の
達成状況

利用客4万人には、程遠い数値となりましたが基本となる、地域利用客の増加と観光客の増加が実績として伸びてきております。ボランティア組織の強化においては根本的な制度の見直しが必要である。

6 経営評価

<p>第三セクターの 評価</p>	<p>平成24年度の決算状況において、旅客運輸収入の6割を占める通学定期運賃収入が微増を示したが、毎年400～500万円の減少傾向は少子化が止まらない限り続くとみている。さらに、高校編成(合併)の影響も予断を許すものでなく、定期外運賃収入(約4割)の増をいかに伸ばしていけるかが浮沈の鍵となる。そのためには、住民の足としての乗降の増を図る事、圏域外からのいわゆる観光客をいかに呼び込むか、その実質の取り組みが喫緊の課題である。新車輛の導入、その活用性が大きな起爆剤になる。年々増加している維持補修費の削減につながる。また、新しく、魅力ある車輛を生かして、多角的な乗降を図ることによる収入の増にもつながると期待するが、そのためには、沿線内・外の自治体とのチームワークが重要である。窓口となる[くまたび]を構えて、旅行業の拡大やグッズの販売等も鋭意取りくんでおり、収入・収益はすこしずつ出始めてはいるが、JTB,近畿日本ツーリストなどの大手旅行会社との関わりで、着地型の観光形態を作り出すことも今後の大きな課題である。最大の使命である安全運行を堅持しながら、会社経営の存続を図るための収入増の策をスピードアップして進めていくことに力を注ぐ所存である。</p>
<p>第三者の評価</p>	<p>くま川鉄道株式会社(以下「会社」という。)は、高校生の交通インフラという公共性の高い事業になっている会社ですが、主たる収入は、高校生の定期、通勤が定期収入となっており、他に収益を増やすには、旅行業で伸ばすことが唯一の方策になると思われます。 今後の課題になりますが、平成25年度末の新車両の導入については、会社にとっても利用される高校生や観光客にとっても多大な出来事ですので、戦略や戦術の中で、メディア等を上手く使いながら新車両のPRを行い、幅広い客層を掴む工夫を行われてください。また、車両購入に伴い、平成26年度以降の貸借対照表と損益計算書はインパクトがある内容になると思われますので、バランスシートなどを十分に配慮し、健全な経営に努める必要があります。 人吉球磨地域の資源との連携やくま川下りとの連携など、それらの相乗効果が上がるような、商品提供、サービス提供ができる組織間の中で、市役所の支援・サポート体制を活用し、滞在型観光につながる施策を進め、その関係性を今以上に向上させて取り組まれることを希望します。</p>
<p>市の評価</p>	<p>平成22年度下期から、くま川鉄道の経常損失、及び施設整備に係る費用を圏域自治体全体で負担していく制度が確立された。しかしながら、老朽化が進んでいる施設(レール、枕木など)の維持管理、車両の更新など、多くの課題が残されていた。そこで、人吉球磨地域公共交通総合連携計画に基づき、老朽化した施設の更新を行うと共に、平成25～26年度にかけて、計5両の車両を更新することとし、現在、計画的に事業を推進しているところである。 今後の鉄道事業の実施にあたっては、新しい車両を活かして、地元住民、観光客の利用促進を図り、少子高齢によって利用が少なくなっている高校生の利用客数を補う必要がある。また、これまでの事業実績、課題を検証した上で、効果的、効率的な事業実施を行っていく必要がある。</p>

経営評価表

記入担当課長名	商工振興課長 廣田 五浩
---------	--------------

1 会社概要

会社名	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	-

資本金の構成	主な出資者	出資額(千円)	比率(%)
	人吉市	11,300	37.67
	多良木町	2,550	8.50
	26蔵元	14,150	47.17
	その他市町村	1,450	4.83
	自社株	550	1.83
合計	30,000	100.00	

設立目的	球磨焼酎酒造元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	代表取締役社長 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	H23	H24	H25	H25出身団体の内訳				
				プロパー	市派遣	他自治体	民間	その他
役員数の推移(名)	常勤			0				
	非常勤	8	9	9		1		8
	合計	8	9	9	0	1	0	8

区分	H23	H24	H25	H25出身団体の内訳				
				プロパー	市派遣	他自治体	民間	その他
職員数の推移(名)	正規	3	3	3	3			
	嘱託、臨時等			0				
	合計	3	3	3	3	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
球磨焼酎リサイクル(株)の設立理由	従来より焼酎粕は、有効成分が含まれていることは知られていましたが、腐敗しやすい性質上長期保存が不可能であるため、一部農家への供給を除きそのほとんどが海洋処分されていました。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であり、焼酎業界は陸上処理をする事が決定しました。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	メーカーよりの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	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
焼酎粕受入数量	トン	H17	11,233	9,830	8,417	7,130	5,904	4,894	4,657
乾燥品販売数量	トン	H17	1,481	973	73	157	125	83	45
濃縮液販売数量	トン	H21		224	663	788	655	670	647
売上高(税抜き)	千円	H19	124,324	135,155	126,917	113,143	93,956	78,811	73,785

事業実績の増減理由	各蔵元の販売数量が前年対比97%と低下している為、製造する数量も減少する。また、原料米の価格高騰も影響していることが減少の原因と思われる。
-----------	---

4 経営状況

(単位:千円、%)

項目	H22		H23		H24	
	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)	23,829	88.7%	15,586	65.4%	21,620	138.7%
内債権	18,004	94.1%	12,487	69.4%	13,057	104.6%
内たな卸資産	2,410	85.2%	2,554	106.0%	1,120	43.9%
固定資産	98,353	88.6%	99,447	101.1%	98,562	99.1%
繰延資産	—	0.0%	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
資産合計	122,182	88.6%	115,033	94.1%	120,182	104.5%
流動負債(B)	9,116	84.4%	9,036	99.1%	6,471	71.6%
内短期借入金	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
固定負債	144,829	84.1%	121,782	84.1%	114,438	94.0%
内長期借入金	144,829	84.1%	121,782	84.1%	114,438	94.0%
内退職給付引当金	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
負債合計(C)	153,945	84.1%	130,818	85.0%	120,909	92.4%
株主資本	-31,764	70.5%	-15,785	49.7%	-727	4.6%
その他	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
純資産合計(D)	-31,764	70.5%	-15,785	49.7%	-727	4.6%

項目	H22		H23		H24	
	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)	93,956	83.0%	78,811	83.9%	73,785	93.6%
売上原価	71,976	81.5%	54,211	75.3%	50,814	93.7%
内人件費(F)	9,973	96.8%	10,309	103.4%	10,819	104.9%
販売費及び一般管理費	7,778	80.1%	7,449	95.8%	7,056	94.7%
内人件費(G)	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
営業損益	14,202	94.2%	17,151	120.8%	15,915	92.8%
経常外収益	2,649	101.6%	1,801	68.0%	1,862	103.4%
経常外費用	3,564	83.0%	2,765	77.6%	2,510	90.8%
経常損益(H)	13,287	99.2%	16,187	121.8%	15,267	94.3%
特別損益	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
税引前当期純損益	13,287	99.2%	16,187	121.8%	15,267	94.3%
法人税等	—	#DIV/0!	208	#DIV/0!	209	100.5%
当期純損益(I)	13,287	99.2%	15,979	120.3%	15,058	94.2%

【事業(セグメント)別】		H22		H23		H24	
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	93,956	83.0%	78,811	83.9%	73,785	93.6%
	経常損益	13,287	99.2%	16,187	121.8%	15,267	94.3%

【市財政負担額】	目的、内容等	H22	H23	H24
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】	H22	H23	H24
流動比率(A/C)	261.4%	172.5%	334.1%
自己資本比率(D/(C+D))	-26.0%	-13.7%	-0.6%
経常損益率(H/E)	14.1%	20.5%	20.7%
当期純損益率(I/E)	14.1%	20.3%	20.4%
人件費比率((F+G)/E)	10.6%	13.1%	14.7%
市財政負担率(J/E)	0.0%	0.0%	0.0%

各項目の増減理由	各蔵元の販売数量の減少と原料である米価の高騰により、各蔵元の製造量が減少したため、焼酎粕の受入数量も減少した。
----------	---

5 経営改善の状況

経営改善策	具体的取組、目標	進捗	H22	H23	H24
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	6t	12t	19t
		実績	6t	6t	6t
新たな製品販売先の開拓を行う	3県(熊本・大分・宮崎)合同の濃縮液販売流通系統の確立	計画	計画	120t	0t
		実績	継続中	継続中	中断
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10万	単年で300万	単年で500万
		実績	達成 (黒字分全額補填)	達成 (黒字分全額補填)	達成 (黒字分全額補填)
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	24回	24回	24回
		実績	毎月1回実施	毎月1回実施	毎月1回実施

目標管理指標	目標設定の根拠	進捗	H22	H23	H24
製品収入の増加	現在、濃縮液を1kg 6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	1.1%	20%	30%
		実績	達成 (6.825円)	(6.796円)	(6.776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10万	単年で300万	単年で500万
		実績	達成 (黒字分全額補填)	達成 (黒字分全額補填)	達成 (黒字分全額補填)
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	24回	24回	24回
		実績	毎月1回実施	毎月1回実施	毎月1回実施

経営改善策及び目標管理指標の達成状況	濃縮液の販売は、安定的に取引先に販売し、目標は達成した。また、単年度としては黒字となり、累積赤字への補填も行っている。新たな製品販売先の開拓については、平成22年に発生した口締疫の影響が今なお残っており、交渉が中断している。
--------------------	--

6 経営評価

第三セクターの評価	焼酎粕の受入数量が減少し、売上高が減ったため、年度末に運転資金として借入を決断した。各蔵元についても、現在の焼酎粕受入金額の負担が重く、受入数量減少原因の1つになっている。この状況に歯止めをかけるため金額の引下げ等の措置を講じ、量の増加を図っていきたい。
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>近年の球磨焼酎リサイクル株式会社(以下「会社」という。)の累積赤字や経常経費の状況を、この数年で大きく改善されたことは、会社の経営努力があってこそその結果だと思えます。キャッシュフローについては、昨年度末に借入れを行われましたが、それほど不適という感じではないと思われま。また、焼酎粕受入料金の単価を引き下げられたことが、今後の経営にどのように影響されるのか、蔵元の皆さんが、どこまで協力できるのかについては、見守るべきところだと思われま。</p> <p>会社は、球磨焼酎という人吉球磨地方の重要な基幹産業につながるものであり、市民からの相応の理解の中で進めていかなければならない仕事になります。今回の焼酎粕受入料金の単価引き下げは、多少なりとも蔵元の皆さんが会社へ協力できる体制へと改善がなされました。このことは、焼酎粕を排出される蔵元の皆さんが、社会的コストを環境に配慮した会社へ任せることで、社会的責任を担っていることになります。</p> <p>現在の経営状態を継続させて欲しいところですが、施設の設備は年々老朽化しています。定期的なメンテナンスにより機械部品の長寿命化はなされておりますが、機械設備の主軸であるメインコントロールパネルの交換が控えていることに懸念を抱きます。相当の出費を伴う可能性がありますので、それに耐えうる盤石な経営基盤を築き、備えておかなければなりません。</p> <p>地元の一一人ひとりの住民が負担すべきコストは何なのかということを知るためにも、今後も、球磨焼酎は原料を100%リサイクルできる環境にやさしい焼酎というブランドイメージのPRIは必要な事だと思われま。</p>
市の評価	単年度で黒字となっていることは、経営努力として評価できる。しかし、焼酎粕の受入数量の減少に歯止めがかからず、売上高が減少していることは今後の経営状況に大きく影響するので懸念している。ただ、この問題は当社だけの問題ではなく、本市も含めた焼酎に関わる団体において全体的な取組が必要である。