

## 経営評価表 【平成27年度】

---

・くま川下り株式会社	P1
・くま川鉄道株式会社	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	観光振興課長 廣田 五浩
---------	--------------

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	<a href="mailto:info@kumegawa.co.jp">info@kumegawa.co.jp</a>

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		H25	H26	H27	H27出身団体の内訳				
					プロパー	市派遣	他自治体	民間	その他
役員数の推移(名)	常勤	1	1	1				1	
	非常勤	8	12	13			2		11
	合計	9	13	14	0	0	2	1	11

区分		H25	H26	H27	H27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	58	37	36				36	
	嘱託、臨時等	0	0	0					
	合計	58	37	36	0	0	0	36	0

人員の増減理由	なし
---------	----

組織体制の状況	別紙組織図
---------	-------

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	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26
球磨川下り	乗船客(人)	(H10) 68,192	44,112	45,311	37,940	34,007	28,021	31,310	23,165
くまがわ荘	宿泊+休憩(人)	(H14) 39,917	28,006	29,299	27,182	27,537	27,232	29,797	28,333

事業実績の増減理由	全体としては4月からの消費税率改定と週末の天候不順の影響が大きかったが、球磨川下りは、船頭数の減少に伴う繁忙期における稼働船舶数の不足、くまがわ荘は宿泊客の減少。
-----------	-----------------------------------------------------------------------------------

## 4 経営状況

(単位:千円、%)

項目	H24		H25		H26	
	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
<b>【貸借対照表】</b>						
流動資産(A)	11,364	47.3%	16,299	143.4%	21,947	134.7%
内債権	2,137	70.2%	3,382	158.3%	4,279	126.5%
内たな卸資産	4,716	83.3%	3,517	74.6%	3,559	101.2%
固定資産	115,149	95.5%	114,904	99.8%	138,392	120.4%
繰延資産	—	0.0%	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
資産合計	126,513	86.9%	131,203	103.7%	160,339	122.2%
流動負債(B)	77,215	154.2%	100,895	130.7%	28,414	28.2%
内短期借入金	59,000	151.3%	77,500	131.4%	10,000	12.9%
固定負債	30,049	473.2%	23,437	78.0%	129,408	552.2%
内長期借入金	30,049	473.2%	23,437	78.0%	129,408	552.2%
内退職給付引当金	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
負債合計(C)	107,264	190.1%	124,332	115.9%	157,822	126.9%
株主資本	19,249	21.6%	6,870	35.7%	2,517	36.6%
その他	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
純資産合計(D)	19,249	21.6%	6,870	35.7%	2,517	36.6%

項目	H24		H25		H26	
	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
<b>【損益計算書】</b>						
売上高(E)	203,287	83.0%	216,355	106.4%	192,705	89.1%
売上原価	150,865	89.3%	145,142	96.2%	112,619	77.6%
内人件費(F)	98,598	87.8%	91,872	93.2%	35,867	39.0%
販売費及び一般管理費	90,422	87.7%	86,152	95.3%	85,975	99.8%
内人件費(G)	42,929	87.0%	39,482	92.0%	38,867	98.4%
営業損益	-38,000	140.1%	-14,939	39.3%	-5,889	39.4%
経常外収益	11,744	77.2%	10,912	92.9%	7,985	73.2%
経常外費用	7,854	80.8%	7,771	98.9%	6,095	78.4%
経常損益(H)	-34,110	157.7%	-11,798	34.6%	-3,999	33.9%
特別損益	—	0.0%	-297	#DIV/0!	-71	23.9%
税引前当期純損益	-34,110	157.6%	-12,095	35.5%	-4,070	33.7%
法人税等	283	99.6%	283	100.0%	283	100.0%
当期純損益(I)	-34,393	156.9%	-12,378	36.0%	-4,353	35.2%

【事業(セグメント)別】		H24		H25		H26	
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	126,011	79.5%	131,965	104.7%	118,185	89.6%
	経常損益	-23,963	192.6%	-6,019	25.1%	3,388	-56.3%
国民宿舎	売上高	77,276	89.5%	84,390	109.2%	74,520	88.3%
	経常損益	-10,147	110.5%	-5,779	57.0%	-7,387	127.8%

【市財政負担額】	目的、内容等	H24	H25	H26
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】	H24	H25	H26
流動比率(A/C)	14.7%	16.2%	77.2%
自己資本比率(D/(C+D))	15.2%	5.2%	1.6%
経常損益率(H/E)	-16.8%	-5.5%	-2.1%
当期純損益率(I/E)	-16.9%	-5.7%	-2.3%
人件費比率((F+G)/E)	69.6%	60.7%	38.8%
市財政負担率(J/E)	0.0%	0.0%	0.0%

各項目の増減理由	流動負債の減少、固定負債の増加は人吉市からの貸付金(3500万円)の増加と金融機関からの短期借入金を長期借入金へ借り換えたため
----------	-----------------------------------------------------------------

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		
ショートコースとくまがわ荘のパック商品の販売	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		
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		
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		
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		

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		
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		
		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	各項目に実施状況を記入
--------------------	-------------

6 経営評価

<p>第三セクターの 評価</p>	<p>当期は全体として4月からの消費税率改定に伴う利用料金の値上げや、遊覧船事業に於いては船頭数減少による稼働隻数の減少及び天候不順の影響等もあり、総事業収入は200,689千円〔対前年88.3%〕と前年の実績には届きませんでした。費用面においては船頭数の減少と乗船手当単価の見直し等で川下り原価が減少したこともあり、経常損失3,999千円となりました。</p> <p>当期は過去4期続けての損失計上という非常に厳しい状況からの脱却をはかるため、新たな事業再生計画案を掲げ、その後8月に人吉市から第三セクター経営基盤強化資金の貸付を受け、人吉発舟場にレストラン「くまがわマルシェ」を11月に開業しました。地域の方々にもご好評をいただき、ロコミ等も手伝って順調に売上を伸ばしております。同時に発船場内のトイレのバリアフリー化も実施しております。また、10月から人吉発船場前において手漕ぎの貸しボートも始めております。その他、老朽化したラフティングボート10艇の買い換えも行なっております。なお、川下り運航コースにつきましては、当期は従来の清流・急流コースで営業し、再生計画の新コースは平成27年3月1日からのスタートとなります。今後も引き続き人吉市を始めとする各関係団体等の協力や理解を得ながら、断固たる決意を持って会社再生の実現にむけ計画を推し進めてまいります。</p> <p>くまがわ荘に於いては当期もくま川下りのショートコースと食事+温泉のパックを販売いたしました。また、前期から食堂の売上促進の一環として「井フェア」企画を実施しましたが当期もメニューを一新して実施し、前期よりも増収しておりますが事業の実績としては前年には届きませんでした。</p> <p>ラフティングは修学旅行の増加等で、増収しております。</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26年度は「くま川下り事業再生計画」を策定され、同計画の5つの柱(①超高齢化社会への対応 ②川下りコース・区間の見直し ③人吉市発船場の立地、ロケーションの最大利用 ④拠点の一本化 ⑤その他の事業拡大(ラフティング事業))につきましても、着実に取り組みを進められており、事業再生・経営安定化に向けた再スタートの年となりました。</p> <p>川下り事業につきましては、コース再編により回転数を増加させるなど、少ない人員の中で改善に取り組まれています。また、前年度からの人件費削減の影響もあり、川下り事業単体としては黒字転化が見られています。</p> <p>ラフティング事業につきましても、若者を中心に需要の高まりが続いており、順調に運営されております。中・高生の修学旅行団体をメインに受けておられますので、天候により大きなキャンセルが発生するリスクもありますが、民間業者と協力しながら、人吉球磨の観光資源の一つとして、今後の盛り上がりを見込める所です。</p> <p>一方で、国民宿舎事業につきましては、昨年度の実績を下回り、全体としても6年連続の赤字決算となりました。料理の見直しや清掃の徹底、積極的な営業活動等、様々な取り組みがなされておりますが、残念ながら結果に結びついていない現状です。しかし宿泊客の減少が続く一方で、休憩客、特に温泉利用客については、わずかながらも増加傾向にあります。平成26年度において浴室内の改修が行われたことも影響し、観光客のみならず市民の利用も伸びています。このように温泉への需要に着目すると、日帰り客に特化した温泉センター施設としての利用転換についても積極的に検討していくべきと考えます。</p> <p>全ての事業に共通して、接客サービスの向上などによる改善の余地があるという印象を受けます。各事業ごとに接客指導の責任者を置くなど、徹底した社員教育が必要であると感じます。</p> <p>いずれの事業におきましても、人吉球磨の中心的な観光資源でありますので、くま川下り株式会社全体の接客サービスが向上すれば、おのずと人吉球磨全体の観光業においても好影響が及ぶことになると考えます。</p> <p>くま川下りは、人吉球磨地域の観光資源である前に、本地域に古くから伝わる伝統文化でもあります。文化伝承の観点からも、引き続き行政との連携を密にし、事業の再編を含めた経営の安定化に向けた具体的な取り組みを続けられることを期待します。</p>
<p>市の評価</p>	<p>平成26年度は、市から第三セクター経営基盤強化資金として3500万円の貸付を受け、レストラン「くまがわマルシェ」の開店、ラフティングボート10艇の買い替えを行ったほか川下りコースの新コース運航など積極的なリニューアルを敢行したこと及び船頭数削減による人件費減に伴い、川下り部門については黒字となった。</p> <p>しかし、宿泊部門については夏場の天候不良やアユの不漁に加え1月～3月に行った客室棟の耐震工事の影響もあり昨年度実績を下回り赤字決算となり、全体としても6年連続の赤字決算となった。</p> <p>今後は、昨年度策定した「再生計画」のもと引き続き、誘客に励んでほしい。また宿泊部門については運營業務における経営分析を行うなど抜本的な経営改善も必要と考える。</p>

経営評価表

記入担当課長名	自治振興課長 瀬上 雅暁
---------	--------------

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 松岡 隼人	区分	市長	常勤/非常勤	非常勤
常勤役員名	取締役社長 永江 友二	区分	民間派遣	常勤/非常勤	常勤
常勤役員名	取締役総務部長 深水 雄二	区分	市OB	常勤/非常勤	常勤

区分	H25	H26	H27	H27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	2	2	2	
役員数の推移(名)	非常勤	12	12	12		10	1	1
	合計	14	14	14	0	0	11	2

区分	H25	H26	H27	H27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	32	28	29	29
職員数の推移(名)	嘱託、臨時等	5	9	16	16			
	合計	37	37	45	45	0	0	0

人員の増減理由	H26年6月より、観光列車運行の為、2人パート雇用。運転士不足の為、退職したOB4人をH27年2月から嘱託で雇用。H27年4月からJRより運転士として1人、また、広域行政組合OBを企画係長として1人雇用。
---------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

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	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26
一般旅客	人	(H2) 306,527	156,991	166,976	158,246	153,186	159,641	159,343	158,952
通勤定期	人	(H22) 18,990	8,708	13,654	18,990	17,508	17,590	19,232	15,258
通学定期	人	(H2) 1,090,672	660,282	617,180	583,132	555,856	562,748	544,062	523,766
旅行業収支	円		10,669,681	10,039,652	6,851,995	8,272,919	11,312,089	14,112,097	12,443,701

事業実績の増減理由	観光列車が、走り始めたが一般旅客の人数が減少(収入は、増収)。通学定期は、少子化のため人員が減り、昨年3月の消費税が上がる前の駆け込み購入の反動により減収。旅行業は、売り上げは増えたものの利益は減少。定期運賃の減収を一般旅客と旅行業でどう補うかがこれからの課題です。
-----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 4 経営状況

(単位:千円、%)

項目	H24		H25		H26	
	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
<b>【貸借対照表】</b>						
流動資産(A)	60,231	33.4%	438,590	728.2%	331,147	75.5%
内債権	32,856	34.9%	165,280	503.0%	188,582	114.1%
内たな卸資産		#DIV/0!	380	#DIV/0!	287	75.5%
固定資産	93,248	130.9%	98,480	105.6%	97,391	98.9%
繰延資産		#DIV/0!	5,913	#DIV/0!	5,380	91.0%
資産合計	153,479	61.0%	542,983	353.8%	433,918	79.9%
流動負債(B)	34,084	24.9%	394,708	1158.0%	271,596	68.8%
内短期借入金		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
固定負債	2,478	-	5,032	-	6,214	-
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)	36,562	26.6%	399,740	1093.3%	277,810	69.5%
株主資本	136,000	100.0%	136,000	100.0%	136,000	100.0%
その他	-19,083	87.3%	7,243	-38.0%	20,108	277.6%
純資産合計(D)	116,917	102.4%	143,243	122.5%	156,108	109.0%

項目	H24		H25		H26	
	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
<b>【損益計算書】</b>						
売上高(E)	142,407	100.7%	147,241	103.4%	141,047	95.8%
売上原価		#DIV/0!	380	#DIV/0!	93	24.5%
内人件費(F)		#DIV/0!	109,346	#DIV/0!	111,287	101.8%
販売費及び一般管理費	202,549	95.0%	206,788	102.1%	214,975	104.0%
内人件費(G)	105,586	114.4%	109,346	103.6%	111,287	101.8%
営業損益	-60,142	83.6%	-59,927	99.6%	-74,021	123.5%
経常外収益	36,633	55.8%	37,499	102.4%	48,042	128.1%
経常外費用	-	#VALUE!	2,120	#VALUE!	5,129	241.9%
経常損益(H)	-23,509	374.9%	-22,428	95.4%	-31,108	138.7%
特別損益	46,713	107.3%	55,448	118.7%	46,656	84.1%
税引前当期純損益	23,204	62.3%	33,020	142.3%	15,548	47.1%
法人税等	1,856	564.1%	6,973	375.7%	2,683	38.5%
当期純損益(I)	21,348	57.8%	26,047	122.0%	12,865	49.4%

【事業(セグメント)別】		H24		H25		H26	
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	127,911	96.5%	129,567	101.3%	125,307	96.7%
	経常損益	-34,821	265.3%	-36,540	104.9%	-43,552	119.2%
旅行業	売上高	14,496	164.0%	17,294	119.3%	15,647	90.5%
	経常損益	11,312	165.1%	14,112	124.8%	12,444	88.2%

【市財政負担額】	目的、内容等	H24	H25	H26
補助金・負担金等(J)	入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)	21,076	19,284	22,012
(10市町村全体での負担額)		74,066	67,727	75,540
出資金				
合計		74,066	67,727	75,540
市債務保証又は損失補償額				

【財務指標】	H24	H25	H26
流動比率(A/C)	176.7%	111.1%	121.9%
自己資本比率(D/(C+D))	76.2%	26.4%	36.0%
経常損益率(H/E)	-16.5%	-15.2%	-22.1%
当期純損益率(I/E)	15.0%	17.7%	9.1%
人件費比率((F+G)/E)	74.1%	148.5%	157.8%
市財政負担率(J/E)	11.8%	10.4%	11.6%

各項目の増減理由	定期運賃に関しましては、少子化の影響の減収と昨年3月の消費税が上がる前の駆け込み購入で対前年費で1千万円程の減収となりました。定期外運賃に関しましては、昨年3月から運行を始めた新車輦による観光列車の導入により650万程の増収となりましたが、観光列車運行のための人件費、費用面も増収となり、旅行業も、売上は伸ばしたものの、利益が減収となるなど、来期へ向けて改善していく必要があります。また、JRと共同で使用しておりました跨線橋撤去工事の負担金1千万円も影響しております。
----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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15,547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 H25年度、イベント1,077人、記念乗車券2,592枚)	計画	4,000人	対前年比10%増	対前年比10%増
		実績	H26年度1,375人		
増収増加	旅行業、グッズ等による増収 H25年度は、旅行業が14,000千円、グッズ、レンタサイクルで1,769千円 合計15,769千円	計画	純利益1,700万円	H26年度比10%増	H27年度比10%増
		実績	H26年度1,800万円		
車両修繕費の経費減	H25年度は、4,128千円。新車両になっても安全運行のための維持メンテナンス等の消耗品は必要である。鉄道会計規則上消耗品も修繕費として計上している。	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		
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るもの。旅行会社への売り込み、おもてなし向上によるリピーターの確保。運行日262日×20人を見込んでいる	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15,547人		
利用客増加策	カフェトレインやクリスマス列車等の集客力の高いイベント列車の企画運行により集客を見込む。記念乗車券25周年、360円×3,000枚を見込むもの	計画	4,000人	対前年比10%増	対前年比10%増
		実績	H26年度1,375人		
増収増加	新型車両内でのグッズ販売強化。人吉球磨管内学校への営業活動の強化に伴う、修学旅行などの団体手配旅行の増を見込むもの。	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1,800万円		
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		
経営改善策及び目標管理指数の達成状況	利用客の増加策は、新型車両導入と観光客誘致を行ったため、目標数値を大きく上回ったが、イベント列車については、開催が減ったため参加人員も減り、記念乗車券についても、予想より販売枚数が下回り目標を達成出来なかった。旅行業については営業努力により売上は増えた。				



6 経営評価

<p>第三セクターの 評価</p>	<p>平成25年度及び26年度の両年において新型車両「田園シンフォニー」5両の導入という、開業以来の大プロジェクトに着手し、本来の運行基盤である通勤・通学列車として、また住民の生活移動手段としての列車として、毎日14往復の便の安全・定時運行に努めている。一方で、会社経営の大きな柱である経営の安定化のための収入増策として年々減少傾向にある通学定期運賃をカバーすべく、定期外運賃の増収を目指して、「観光田園シンフォニー」を運行している。</p> <p>平成26年度決算においては、定期外運賃は増加したが、定期運賃はこれまでの減少率を大きく上回り、相当の減収となった。以前からの傾向ではあったが、圏域の児童・生徒数のこれからの推移をみると深刻な状況になることが予想される。そのためにも、ここ数年伸びてきている旅行業、アウト・インハウンドでの商品開発に積極的に取り組み、収入増策を図ることは喫緊の課題である。</p> <p>また、鉄道における線路、電路、車両等の維持補修には、安全第一を目標に掲げると共に、経費の増大を抑えるためにも、年次計画を立て、補助事業を活用し取り組んで行く必要がある。地元自治体からの経営安定化補助金により当期損益としては黒字ではあるが、早期に今後を見通した長期財政計画を立て、収入の増、支出の減を図り、経営の安定化に努めていきたい。</p>
<p>第三者の評価</p>	<p>【第三者：人吉市行財政経営検討委員会】</p> <p>平成25～26年度においては、観光列車「田園シンフォニー」を導入し、本格的に事業拡大が進められた年でした。</p> <p>観光業の中心となる田園シンフォニーの運行につきましては、主要な目的である高校生の輸送業と並行しての取り組みとなり、制約が多い中での展開となっておりますが、運行開始から約半年で乗客数1万人を突破するなど、順調な滑り出しであったといえます。</p> <p>しかし、運行当初の乗客数を今後も保持し続けるためには、様々な工夫が必要です。先進事例等を参考にし、多方面と協調しながら、収益を上げていく仕組みづくりも検討すべきであると考えます。</p> <p>以前から懸念されておりました少子化に伴う定期券の売上減少につきましては、将来を見据えた中期計画を立てておられますし、減少分の補てんの為にも観光業の強化に期待します。</p> <p>観光業では市の観光振興課や観光協会などと連携し、目新しいイベントを次々に発信することで「飽きさせない工夫」が必要であると考えます。また、旅行手配の代行業につきましても、人吉球磨の各事業所に対し、積極的に営業活動をすることで収入の増加につながることを考えます。</p> <p>また、他交通機関との接続問題につきましても、行政を中心に喫緊の課題として取り組まれ、くま川鉄道の利用促進及び圏域住民の利便性向上につながることを期待します。</p> <p>沿線自治体からの補助金につきましては、圏域学生の交通手段としてのコストを考えると、沿線自治体が当然負担すべきものであると考えます。今後は補助金の依存度がこれ以上高まらぬよう、経営努力されることを期待します。</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、くま川鉄道を今後も存続させていくためには、沿線自治体の財政負担の軽減が喫緊の課題である。これに対する取り組みとしては、くま川鉄道が主体となって、定期外利用者の誘致施策の展開や計画的な施設更新を行っているところである。しかし、補助金の削減には至っておらず、くま川鉄道の努力を上回るスピードで少子化、人口減少が進んでいることがわかる。</p> <p>今後もこの傾向は続くと考えられるため、限られた人員の中で成果を求めていくためには、費用対効果のより高い施策を検討していく必要がある。例えば、夏目友人帳記念切符販売は成功例と言えるが、この効果が長く続くとは思われないため、付加価値の高い商品開発が急務である。</p>

経営評価表

記入担当課長名	商工振興課長 洲上 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	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	H25	H26	H27	H27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					
役員数の推移(名)	常勤								
	非常勤	9	9	8				8	
	合計	9	9	8	0	0	0	8	0

区分	H25	H26	H27	H27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	
職員数の推移(名)	嘱託、臨時等								
	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	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26
焼酎粕受入数量	トン	H17	8,417	7,130	5,904	4,894	4,657	5,478	4,573
乾燥品販売数量	トン	H17	73	157	125	83	45	10	7
濃縮液販売数量	トン	H21	663	788	655	670	647	696	687
売上高(税抜き)	千円	H19	126,917	113,143	93,956	78,811	73,785	72,932	63,109

事業実績の増減理由	各蔵元の焼酎の製造量自体が減っており、焼酎粕の受入数量も影響を受け減少した。このため乾燥品・濃縮液の生産量も減少し、売上高も前年を下回った。
-----------	------------------------------------------------------------------------

## 4 経営状況

(単位:千円、%)

項目	H24		H25		H26	
	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
<b>【貸借対照表】</b>						
流動資産(A)	21,620	90.7%	13,546	62.7%	14,861	109.7%
内債権	13,057	72.5%	11,489	88.0%	12,636	110.0%
内たな卸資産	1,120	46.5%	1,750	156.3%	909	51.9%
固定資産	98,562	100.2%	86,556	87.8%	82,455	95.3%
繰延資産	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
資産合計	120,182	98.4%	100,102	83.3%	97,316	97.2%
流動負債(B)	6,471	71.0%	11,585	179.0%	6,348	54.8%
内短期借入金	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
固定負債	114,438	79.0%	93,732	81.9%	90,388	96.4%
内長期借入金	114,438	79.0%	93,732	81.9%	90,388	96.4%
内退職給付引当金	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
負債合計(C)	120,909	78.5%	105,317	87.1%	96,736	91.9%
株主資本	-727	2.3%	-5,214	717.2%	580	-11.1%
その他	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
純資産合計(D)	-727	2.3%	-5,214	717.2%	580	-11.1%

項目	H24		H25		H26	
	金額	対前年度比	金額	対前年度比	金額	対前年度比
<b>【損益計算書】</b>						
売上高(E)	73,785	78.5%	72,932	98.8%	63,109	86.5%
売上原価	50,814	70.6%	70,461	138.7%	51,259	72.7%
内人件費(F)	10,819	108.5%	11,114	102.7%	11,499	103.5%
販売費及び一般管理費	7,056	90.7%	6,027	85.4%	5,220	86.6%
内人件費(G)	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
営業損益	15,915	112.1%	-3,556	-22.3%	6,630	-186.4%
経常外収益	1,862	70.3%	1,581	84.9%	1,321	83.6%
経常外費用	2,510	70.4%	2,304	91.8%	1,948	84.5%
経常損益(H)	15,267	114.9%	-4,279	-28.0%	6,003	-140.3%
特別損益	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
税引前当期純損益	15,267	114.9%	-4,279	-28.0%	6,003	-140.3%
法人税等	209	#DIV/0!	209	100.0%	209	100.0%
当期純損益(I)	15,058	113.3%	-4,488	-29.8%	5,794	-129.1%

【事業(セグメント)別】		H24		H25		H26	
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	73,785	78.5%	72,932	98.8%	63,109	86.5%
	経常損益	15,267	114.9%	-4,279	-28.0%	6,003	-140.3%

【市財政負担額】	目的、内容等	H24	H25	H26
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】	H24	H25	H26
流動比率(A/C)	334.1%	116.9%	234.1%
自己資本比率(D/(C+D))	-0.6%	-5.2%	0.6%
経常損益率(H/E)	20.7%	-5.9%	9.5%
当期純損益率(I/E)	20.4%	-6.2%	9.2%
人件費比率((F+G)/E)	14.7%	15.2%	18.2%
市財政負担率(J/E)	0.0%	0.0%	0.0%

各項目の増減理由	売上高は前年度より減となっているが、それ以上に収入減価も減となったため、全体として増益となった。 ・減価償却費の減(前年度は建物・各種設備・機械部品等を含め計上したが、平成26年度は建物だけを計上したため。) ・再委託処理費の減
----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 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		
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		
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		
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)		

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		
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		
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)		

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でき、目標を達成した。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。定期的なメンテナンスを自ら行うことにより、機械の長寿命化を図るとともに構造もよくなるようになり、コスト削減策を業者に提案できるようになった。
--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 6 経営評価

第三セクターの評価	焼酎の販売量が減少し、焼酎粕の受入量も減少しているが、受入量と払出量のバランスを計画的に行うことでランニングコストの削減を行うことができ、単年度黒字となった。今後もこれらを継続的にを行い経営安定を図る。
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26年度は黒字決算となりましたが、減価償却費の過少計上による調整がなされています。建物や機材等のメンテナンスは、日頃から十分に行われているようですが、同様の会計処理が過年度においても行われており、また、それに対するモニタリングが機能していないことに対しても疑問を感じます。将来をしっかりと見据えた、実態に沿った健全な会計処理がなされるべきであると考えます。</p> <p>本事業は、人吉球磨地域の基幹産業で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おり、本事業の経営健全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。球磨焼酎の消費量・製造量が減少している今、「人吉球磨といえば球磨焼酎」と言われるような、球磨焼酎に焦点を当てた観光施策等が必要であると感じますし、圏域外のみならず、地元住民への消費喚起も必要であると感じます。</p>
市の評価	<p>平成26年度は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は続いており、売上高も減少、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。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いるので、その付加価値を向上させるための研究開発の取組から成果等が生まれることに期待したい。</p>