

# 経営評価表

【平成22年度】

	頁
くま川下り株式会社……………	1
球磨焼酎リサイクルン株式会社……	5
くま川鉄道株式会社……………	8

経営評価表

記入担当課名 観光振興課

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	24000	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 中村 日嗣郎	区分	民間派遣	常勤/非常勤	常勤
常勤役員名	取締役 大賀 睦朗	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	H20	H21	H22	H22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	2	0	0	0	1	1
	非常勤	9	9	8	0	0	6	0	6
	合計	10	10	10	0	0	6	1	7

区分	H20	H21	H22	H22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	63	61	0	0	0	61	0
	嘱託、臨時等								
	合計	61	63	61	0	0	0	61	0

人員の増減理由	
---------	--

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	H17	H18	H19	H20	H21
球磨川下り	乗船客(人)	(H10) 68,192	51,310	47,487	46,809	44,112	45,311
くま川荘	宿泊+休憩(人)	(H14) 39,917	31,544	28,703	27,720	28,391	29,243

事業実績の増減理由	
-----------	--

## 4 経営状況

(単位:千円、%)

項目	H19		H20		H21	
	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)	26,739		36,277	135.7%	42,032	115.9%
内債権	3,208		3,044	94.9%	3,917	128.7%
内たな卸資産	6,058		5,618	92.7%	6,171	109.8%
固定資産	130,098		125,570	96.5%	123,782	98.6%
繰延資産				#DIV/0!		#DIV/0!
資産合計	156,837		161,847	103.2%	165,814	102.5%
流動負債(B)	43,504		48,149	110.7%	46,148	95.8%
内短期借入金	30,000		34,000	113.3%	34,000	100.0%
固定負債	3,850		2,750	71.4%	8,650	314.5%
内長期借入金	3,850		2,750	71.4%	8,650	314.5%
内退職給付引当金				#DIV/0!		#DIV/0!
負債合計(C)	47,354		50,899	107.5%	54,798	107.7%
株主資本	109,483		110,948	101.3%	111,016	100.1%
その他				#DIV/0!		#DIV/0!
純資産合計(D)	109,483		110,948	101.3%	111,016	100.1%

項目	H19		H20		H21	
	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)	293,891		289,113	98.4%	286,932	99.2%
売上原価	208,807		193,721	92.8%	190,893	98.5%
内人件費(F)	134,709		125,848	93.4%	127,574	101.4%
販売費及び一般管理費	115,232		105,487	91.5%	104,245	98.8%
内人件費(G)	54,450		47,765	87.7%	48,576	101.7%
営業損益	-30,148		-10,095	33.5%	-8,206	81.3%
経常外収益	23,653		22,226	94.0%	19,094	85.9%
経常外費用	10,065		10,065	100.0%	10,454	103.9%
経常損益(H)	-16,560		2,066	-12.5%	434	21.0%
特別損益			-319	#DIV/0!	-84	26.3%
税引前当期純損益	-16,560		1,747	-10.5%	350	20.0%
法人税等			282	#DIV/0!	282	100.0%
当期純損益(I)	-16,560		1,465	-8.8%	68	4.6%

【事業(セグメント)別】		H19		H20		H21	
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	190,547		188,539	98.9%	186,214	98.8%
	経常損益	-15,664		3,260	-20.8%	3,210	98.5%
国民宿舎	売上高	103,345		100,574	97.3%	100,718	100.1%
	経常損益	-896		-1,194	133.3%	-3,142	263.1%

【市財政負担額】	目的、内容等	H19	H20	H21
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】	H19	H20	H21
流動比率(A/C)	61.5%	75.3%	91.1%
自己資本比率(D/(C+D))	69.8%	68.6%	67.0%
経常損益率(H/E)	-5.6%	0.7%	0.2%
当期純損益率(I/E)	-5.6%	0.5%	0.0%
人件費比率((F+G)/E)	64.4%	60.1%	61.4%
市財政負担率(J/E)	0.0%	0.0%	0.0%

各項目の増減理由	送迎バス購入による長期借入金の増
----------	------------------

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			
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1,000人増やす	計画	-	1,000人 (下り500、くまがわ荘500)	2,000人 (下り1,000、くまがわ荘1,000)
		実績			
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			
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			
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			

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			
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			
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			
売店売上5%増	土産購入予算を1,000円とし、改善策の取組みにより集客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			
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			

経営改善策及び目標管理指標の達成状況 評価年度である平成22年度は、経営改善策及び目標管理指標の設定初年度であり、これらの達成状況は判断できない。

6 経営評価

<p>第三セクターの評価</p>	<p>平成22年度については、遊覧船100周年ということもあり、土日祭の限定ではあるが急流コースのシャトルバスの運行とガイド嬢の復活等積極的に取り組んできたが宮崎県の口蹄疫の影響と梅雨の長雨の影響で上半期で売上高が前年度と比較して15.2ポイント低下しており、また9月中旬から10月いっぱいには河川渾水のため、急流コースを欠航し清流コースのみの運航となったことで財務面を圧迫している。 九州エリアでは来年3月の九州新幹線全線開業に向け、関西・中国地区への宣伝活動も盛んに行われ、観光業界全般としてはインバウンドの受入について積極的に展開しているので、当社においても今後は今以上に積極的に取り組まなければならない。</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】 平成21年度の人吉市への観光客数が、前年度に比べ25万人増加しているにもかかわらず、くま川下り株式会社(以下、「会社」といいます。)の利用客は思うように増加していないのが現状です。 当委員会で検討する中において、経営悪化の根本的な問題として、ホームページ等インターネットへの対応や、社内情報共有化、顧客分析に基づくマーケティングなど、顧客目線に立った経営がなされていないこと、また、球磨川下りのよさについての情報発信が不足していることを指摘させていただきます。 操舵技術の高さについては一つのセールスポイントですので、その強みを生かした更なる取組みを期待しながらも、九州新幹線全線開通という外的要因に流されることなく、ターゲットを大胆に絞ることや、サービスにストーリー性を持たせる取組みを進める等の経営努力はもちろん、天候がよければ、水量があれば、お客は来るという受身の意識を改革し、企業体質の変革につなげないと、会社の存続自体も危ぶまれます。 なお、国民宿舎事業については、市の方針により左右される部分が大きいと認識していますが、その方針の一つとして、今後、行政が持つ国民宿舎については廃止となり、宿泊事業が民間経営に完全シフトすることも考えられます。会社側には、指定管理者制度が廃止となった場合も含めて、今後、どのような環境変化が生じたとしても対応できるような経営基盤の強化に取り組んでいただきたいと考えます。 今回、一定の改善計画を示され、経営責任の透明化が進んだと認められますので、今後一層の危機感を持って、経営に取り組んでいただきながら、市への提言書で求めた決算状況や改善計画などの情報公開については早急に取り組まれることを希望します。</p>
<p>市の評価</p>	<p>くま川下り株式会社は、昭和37年に設立され、本市観光の基盤であったくま川下りを基軸として運営し、平成11年以降はそれまで市の直営であった国民宿舎くまがわ荘の管理運営を受託され、現在はいくま川下りとラフティングなどの遊覧船事業、国民宿舎管理運営を行う宿泊事業、売店物販販売事業等に鋭意取り組まれています。 遊覧船事業につきましては、主たる事業であるくま川下りとラフティング以外にも観光渡り舟の「梅花の渡し」を季節運行するなど事業の活性化に取り組まれているものの、景気や個人消費の低迷などの社会的要因、増水による運休や渾水による急流コースの運休などの自然的要因等により、利用客並びに事業収入が慢性的な微減を続けており、抜本的な事業見直しと経営改革を行う時期にきていると考えられます。 人吉市行財政検討委員会の評価の中にもありましたように、自然の影響を大きく受ける事業であることから、安定した経営を推進するためには、企画やサービスの面での魅力を伸ばしていく方策を取っていく必要があると考えます。 一方、国民宿舎くまがわ荘の管理運営については、平成11年度から市からの委託という形でくまがわ荘の管理運営を行ってきており、市直営時代の赤字を黒字に転じた実績は大きく評価されると考えます。また、平成18年度からの指定管理後も引き続き管理運営のみならずお客さま本位のサービス提供を心がけておられ、特に施設が老朽化している中、お客様からの苦情処理や要望にはできる限り早急かつ適正な対応を行い、食事や接遇などの対応を充実させることで、顧客満足の保持に努めているものと考えます。 しかしながら、指定管理者制度の制度内容そのものによる職員の不安感の解消とモチベーションの保持をどのように図っていくか、施設面での大きなマイナス要素を今後どのようにしていくかなど、大きな課題を抱えていることから、設置社である市とくま川下り株式会社との間での連携協力の強化を図りながら、今後3年以内を目安として大幅な改善案や経営改革方針を策定する必要があります。 くま川下り会社経営全体の課題として、人吉市行財政検討委員会の評価での指摘があったように、今後は経営責任の明確化と経営状況の情報公開による経営の透明化、さらには今後一層の危機感を持って経営改革を行う必要があることから、積極的な改善計画を打出し、今回計画した数値目標や事業達成目標に向かって努力していただくとともに、市としてもでき得る範囲での支援を積極的に進めたいと考えております。</p>

経営評価表

記入担当課名	商工振興課
--------	-------

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 林 篤	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	H20	H21	H22	H22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				
	非常勤	10	10	10		1		9	
	合計	10	10	10	0	1	0	9	0

区分	H20	H21	H22	H22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								
	合計	3	3	3	3	0	0	0	0

人員の増減理由	平成20年度に役員数を2名増員して体制強化
---------	-----------------------

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	従来より焼酎粕は、有効な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、一部農家への供給等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	H16	H17	H18	H19	H20	H21
焼酎粕受入数量	トン	H17	8,635	12,106	11,233	9,843	8,417	7,129
乾燥品販売数量	トン	H17	965	1,677	1,481	977	73	147
濃縮液販売数量	トン	H20				352	664	788
売上高(税抜き)	千円	H19	52,772	98,198	124,324	135,155	126,917	113,143

事業実績の増減理由	当初採用した「固体乾燥、液体濃縮」という処理方法は、その元となる焼酎粕の原材料(米・麦・芋等)の違いや、燃料(A重油、LPガス等)の違い、更には処理能力の違い等の為、運転データの分析が難しく、完成後の安定稼働までに多くの時間を要しました。一部機械・部品の取替え、補修工事費の増大が起こり、必然的に処理数量が伸び悩み、多大な固定費用を賄うことが出来ませんでした。このような状態を脱すべく、当初の「固体乾燥、液体濃縮」という処理方法から、「濃縮液の製造販売」に切り替えることによって、改善の方向性が見えました。
-----------	---

4 経営状況

(単位:千円、%)

項目	H19		H20		H21	
	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)	34,885	137.5	25,176	72.2%	26,867	106.7%
内債権	21,786	103.6	18,970	87.1%	19,138	100.9%
内たな卸資産	2,449	115.9	3,593	146.7%	2,828	78.7%
固定資産	157,283	86.3	131,692	83.7%	111,027	84.3%
繰延資産	372	68.5	200	53.8%	29	14.5%
資産合計	192,540	92.5	157,068	81.6%	137,923	87.8%
流動負債(B)	21,333	60.6	15,984	74.9%	10,797	67.5%
内短期借入金	—	—	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
固定負債	226,873	103.3	199,525	87.9%	172,177	86.3%
内長期借入金	226,873	103.3	199,525	87.9%	172,177	86.3%
内退職給付引当金	—	—	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
負債合計(C)	248,206	97.4	215,509	86.8%	182,974	84.9%
株主資本	-55,664	—	-58,440	105.0%	-45,051	77.1%
その他	—	—	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
純資産合計(D)	-55,664	—	-58,440	105.0%	-45,051	77.1%

項目	H19		H20		H21	
	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)	135,156	108.7	126,918	93.9%	113,143	89.1%
売上原価	132,584	87.4	117,341	88.5%	88,363	75.3%
内人件費(F)	12,430	109.7	10,990	88.4%	10,302	93.7%
販売費及び一般管理費	9,927	94.6	10,425	105.0%	9,705	93.1%
内人件費(G)	—	—	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
営業損益	-7,355	19.4	-848	11.5%	15,075	-1777.7%
経常外収益	3,140	68.4	2,977	94.8%	2,607	87.6%
経常外費用	4,794	110.2	4,902	102.3%	4,293	87.6%
経常損益(H)	-9,009	23.9	-2,773	30.8%	13,389	-482.8%
特別損益	—	—	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
税引前当期純損益	-9,009	23.9	-2,773	30.8%	13,389	-482.8%
法人税等	—	—	—	#DIV/0!	—	#DIV/0!
当期純損益(I)	-9,009	23.9	-2,773	30.8%	13,389	-482.8%

【事業(セグメント)別】		H19		H20		H21	
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	135,156	108.7	126,918	93.9%	113,143	89.1%
	経常損益	-9,009	23.9	-2,773	30.8%	13,389	-482.8%

【市財政負担額】	目的、内容等	H19	H20	H21
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】	H19	H20	H21
流動比率(A/C)	163.5%	157.5%	248.8%
自己資本比率(D/(C+D))	-28.9%	-37.2%	-32.7%
経常損益率(H/E)	-6.7%	-2.2%	11.8%
当期純損益率(I/E)	-6.7%	-2.2%	11.8%
人件費比率((F+G)/E)	9.2%	8.7%	9.1%
市財政負担率(J/E)	0.0%	0.0%	0.0%

各項目の増減理由	売上高の増減については、焼酎粕受入数量は減少しているものの燃料価格の高騰などを勘案し、受入料金の見直しにより一定水準を確保している。 製品製造過程の見直しにより、売上原価の圧縮に取り組んでおり、H21は設立後初の黒字化となり収益性は改善してきている。
----------	--

## 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			
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システムの確立	計画	計画	120t	240t
		実績			
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			
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			

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			
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			
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			

経営改善策及び目標管理指標の達成状況	評価年度である平成22年度は、経営改善策及び目標管理指標の設定初年度であり、これらの達成状況は判断できない。
--------------------	--

## 6 経営評価

第三セクターの評価	粕処理受入量が平成17以降下落する中、平成22年度の受入数量の見込みを年間6,000トン(前年対比85%)と設定し損益目標を設定しているが、本年度計画の焼酎粕受入数量の減少が続いている。9月現在(半期)で前年対比79%である。濃縮液については販売先と調整(期間・数量)しながらであるため稼働状況もそれに沿った形である。
第三者の評価	<p>【第三者:人吉市行政経営検討委員会】</p> <p>世界ブランドである「球磨焼酎」の消費拡大に向けて蔵元と行政側が一体となってPR活動など実施されていますが、焼酎の生産量と消費量は引き続き減少を続けており、球磨焼酎リサイクル株式会社(以下、「会社」といいます。)側の焼酎粕受入量も減少しています。</p> <p>会社では、焼酎粕処理受入に伴う売上見込等も現実的な予測をされ、現在の総売上にも占める製品売上が10%を切っている状況を改善するために、製品付加価値を高めるための取組みや、商品開発に積極的に取り組まれている点は評価できるものです。</p> <p>但し、各蔵元の更なる負担軽減という観点から、会社を含めた人吉球磨地域の焼酎産業の成り立ちを考えますと、将来の需要予測に合わせた施設の在り方についての議論を、現行施設の耐用年数のうちに行うのが望ましいのではないのでしょうか。</p> <p>なお、更なる経費削減と施設の長寿命化を進めながら、経営基盤の強化も求めます。</p> <p>今回、一定の改善計画が示され、経営責任の透明化が進んだと認められますので、今後一層の危機感を持って、経営に取り組んでいただきながら、市への提言書で求めた決算状況や改善計画などの情報公開については早急に取り組まれることを希望します。</p>
市の評価	<p>焼酎粕受入数量は、平成17年度をピークに減少が続いており、受入単価を高くすることで経営安定化を図っています。抜本的な改革においては焼酎粕受入量を確保する球磨焼酎の販売促進とリサイクル製品の売上増が大きな課題であり、酒造組合を主体とする各種団体並びに行政との連携により、地場産品のさらなるブランド化と消費拡大が最優先課題です。</p> <p>また、環境に配慮した新たなリサイクル商品の開発と高付加価値化、機械の長寿命化など、経営改善に向けた積極的な取組が評価されるところであり、今後も出資者である焼酎蔵元が一致団結して、長期的な視点に立った経営基盤の強化・改善が必要と考えます。</p>

経営評価表

記入担当課名	企画課
--------	-----

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
	くま地域農業共同組合	11,500	8.46
	その他	76,000	55.88
	合計	136000	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、赤字分については上記で述べました基金による助成にて支援を行っている。
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、今年から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	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		区分		常勤/非常勤	常勤

区分	H20	H21	H22	H22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	1		1
役員数の推移(名)	非常勤	12	12	12		10	2		
	合計	13	13	13	0	0	10	3	0

区分	H20	H21	H22	H22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	28	28	21	21	
職員数の推移(名)	嘱託、臨時等	4	8	14	14				
	合計	32	36	35	35	0	0	0	0

人員の増減理由	平成22年度も昨年度に引き続き、車両リニューアルに伴う客室乗務員の採用や車両整備、企画開発のための嘱託職員をふるさと再生事業を活用して雇用した。また、職員の新陳代謝を図るため、63歳定年制を導入し、この年齢に達した職員については、嘱託職員または退職とする方針により、年齢構成の適正化を進めている。
---------	--

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	H17	H18	H19	H20	H21
一般旅客	人	(H2) 306,527	157,206	154,534	160,522	156,991	166,976
通勤定期	人	(H2) 17,872	8,564	8,214	8,540	8,708	13,654
通学定期	人	(H2) 1,090,672	752,043	704,700	677,626	660,282	617,180
旅行業収支	円		6,388,703	6,866,471	8,112,043	6,989,472	6,768,935

事業実績の増減理由	少子化に伴い、高校生の総数も平成2年度の4,600人に対し平成21年度には2,728人(約40%の減)となっている。また、各家庭における自動車保有率の向上もあり、鉄道利用者数が減少している。
-----------	---

4 経営状況

(単位:千円、%)

項目	H19		H20		H21	
	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)	15,136		55,218	364.8%	36,815	66.7%
内債権	4,642		2,114	45.5%	2,597	122.8%
内たな卸資産				#DIV/0!		#DIV/0!
固定資産	69,787		64,848	92.9%	65,828	101.5%
繰延資産				#DIV/0!		#DIV/0!
資産合計	84,923		120,066	141.4%	102,643	85.5%
流動負債(B)	10,768		42,873	398.2%	25,431	59.3%
内短期借入金				#DIV/0!		#DIV/0!
固定負債				#DIV/0!		#DIV/0!
内長期借入金				#DIV/0!		#DIV/0!
内退職給付引当金				#DIV/0!		#DIV/0!
負債合計(C)	10,768		42,873	398.2%	25,431	59.3%
株主資本	136,000		136,000	100.0%	136,000	100.0%
その他	-61,845		-58,807	95.1%	-58,788	100.0%
純資産合計(D)	74,155		77,193	104.1%	77,212	100.0%

項目	H19		H20		H21	
	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)	159,730		154,854	96.9%	152,358	98.4%
売上原価				#DIV/0!		#DIV/0!
内人件費(F)				#DIV/0!		#DIV/0!
販売費及び一般管理費	214,282		220,866	103.1%	232,112	105.1%
内人件費(G)	103,926		98,349	94.6%	99,582	101.3%
営業損益	-54,552		-66,012	121.0%	-79,754	120.8%
経常外収益	31,760		38,475	121.1%	45,265	117.6%
経常外費用				#DIV/0!	118	#DIV/0!
経常損益(H)	-22,792		-27,537	120.8%	-34,607	125.7%
特別損益			30,904	#DIV/0!	34,955	113.1%
税引前当期純損益	-22,792		3,367	-14.8%	348	10.3%
法人税等	335		329	98.2%	329	100.0%
当期純損益(I)	-23,127		3,038	-13.1%	19	0.6%

【事業(セグメント)別】		H19		H20		H21	
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	146,427		141,881	96.9%	140,314	98.9%
	経常損益	-30,904		-34,527	111.7%	-41,376	119.8%
旅行業	売上高	13,303		12,973	97.5%	12,044	92.8%
	経常損益	8,112		6,989	86.2%	6,769	96.9%

【市財政負担額】		目的、内容等	H19	H20	H21
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	30,040	99,411	68,232
借入金					
出資金					
合計			30,040	99,411	68,232
市債務保証又は損失補償額					

【財務指標】		H19	H20	H21
流動比率(A/C)		140.6%	128.8%	144.8%
自己資本比率(D/(C+D))		87.3%	64.3%	75.2%
経常損益率(H/E)		-14.3%	-17.8%	-22.7%
当期純損益率(I/E)		-14.5%	2.0%	0.0%
人件費比率((F+G)/E)		65.1%	63.5%	65.4%
市財政負担率(J/E)		15.7%	51.4%	34.5%

各項目の増減理由	開業当初からの車両維持に伴う補修費等の増
----------	----------------------

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			
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			
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			
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			

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			
	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			
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			

経営改善策及び目標管理指標の達成状況	評価年度である平成22年度は、経営改善策及び目標管理指標の設定初年度であり、これらの達成状況は判断できない。
--------------------	--

## 6 経営評価

<p>第三セクターの 評価</p>	<p>平成22年度は、平成23年度から7年間の中長期財政計画を策定する年度であり、車両及び施設更新計画、人員適正化について取り組んでいく。 経費削減について継続的に取り組んでいるところであるが、今後は営業力の強化が必要であり、施設面と併せて方策を検討しているところである。 また、回数券についても現在枠組みを検討中だが、地域と密着した仕組みとなるように自治体との連携も含めて方向性を見出していく。</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】 高校生が主要客であるくま川鉄道株式会社(以下、「会社」といいます。)では、少子高齢化の影響を受け、利用客が設立当初に比べ大幅に減少しています。公的支援がなければ廃業となる経営状況の中、いかにして高校生以外の利用客をくま川鉄道へ呼び込むかが課題として認識されており、経営方針転換の時期を迎えていると認識しました。 このような危機的経営状況の中、利用客増加の具体策として、回数券の導入を決定されたことについては一定の評価をいたしました。しかし、地域で支える鉄道実現のためには、その回数券の利用機会や利便性を向上させることが重要であって、継続的な仕組みとするためには、逆に利用者意識が薄れないような、相当の工夫が必要だと考えます。 直近の動向としては、「おかどめ幸福駅」を利用した団体観光客の伸びが明るい材料として上げられますが、今後単発的な動きとならないように工夫が必要です。また、車両更新の課題について安全面はもちろんですが、車両の魅力アップに繋がる取り組みが観光面でプラスに働くのではないのでしょうか。 また、人吉球磨の観光資源の一層の活用や、高齢者の利用を促進するための手段として、鉄道事業をより組み込んだ形で連携していく仕組み作りが会社の経営安定化にも繋がるものと考えられます。 今回、一定の改善計画が示され、経営責任の透明化が進んだと認められますので、今後一層の危機感を持って、経営に取り組んでいただきながら、市への提言書で求めた決算状況や改善計画などの情報公開については早急に取り組まれることを希望します。</p>
<p>市の評価</p>	<p>行政としては、昨年1年間課題としてきた人吉球磨地域全体において公的支援により赤字を補てんする仕組みについて、協議を重ね、構築することができた。このことは、くま川鉄道が中・長期の財政計画を策定するうえでも、非常に重要なことであり、計画が策定されることにより環境整備(車両や施設等の更新)についてもしっかりと議論できる土台が整うこととなる。今後も、くま川鉄道を活性化できるよう地域、自治体、会社が密に連携を図りながら、利用促進に努めていく必要があると考えます。</p>