

第4回 牛久シャトー株式会社事業再生計画策定のための有識者会議 次第

令和7年6月16日（月）14：30～

牛久市役所庁議室

1. あいさつ
2. 議事
 - (1) 財務見通し及び債務償還見通しについて
 - (2) 他企業との連携について
 - (3) 事業再生計画案（現状及び再生策編）について
3. その他

次回（第5回）開催予定 令和7年7月25日（金）14：30～ 牛久市役所庁議室

(配布資料)

資料 1 - 1 財務見通しの概要及び債務償還見通しについて

資料 1 - 2 財務見通しの詳細

※未確定経営データが含まれるため非公表とします

資料 2 - 1 他企業との連携手法について

資料 2 - 2 共同事業体による収益配分イメージ

資料 2 - 3 共同事業体による指定管理に向けたスケジュール

資料 3 事業再生計画案（現状及び再生策編）

※「Section 2 現状分析」については、未確定経営データが含まれるため非公表とします

参考 1 - 1 ビール事業の事業モデルについて

財務見通しの概要及び債務償還見通しについて

試算にあたり、現段階では設備投資の資金調達の見込みがないことから、現有施設のまま限定的な経営改善により年3%程度の売上増加を見込んだ場合の今後の財務見通しを試算したところ、次のとおり、債務超過解消までに今期を含め18年、市への賃貸料債務の償還に今期を含め22年要することとなった。

20年以上にわたり継続して一定割合以上の売上増加を続ける必要があることなど、計画が超長期間となり、実現性に大きな課題が残ることから、実現可能な債務解消の対応を検討する必要がある。

なお、試算では年2%以下の売上増加では10年目時点での債務償還年数が80年となり、完済の見通しを立てることはできなかった。

1. 前提条件

- ・大規模な設備投資、修繕は行わない。
- ・設備投資を除く経営改善方策の実行により、年3%程度売上増加を見込む。
- ・3年後以降は現在の市（オエノンHD）からの管理委託収入に代わり、指定管理料収入として、維持管理費及び植栽管理費相当分を営業収益に計上。同様に、売上原価及び販管費に維持管理費及び植栽管理費を計上
- ・給与手当は年間2.5%のベースアップ分の増加を見込む。
- ・製造原価は年1%程度増を見込む。

2. 財政見通しの概要

(単位：千円)

勘定科目	実績	実績	5年後	10年後	15年後	20年後	22年後
	2024年3月期	2025年3月期 (見込)	2030年3月期	2035年3月期	2040年3月期	2045年3月期	2047年3月期
売上高合計	206,525	213,485	279,404	314,636	355,462	402,772	423,737
売上原価合計	99,163	107,449	116,443	130,439	148,331	168,904	177,973
売上総利益	107,362	106,036	162,961	184,197	207,131	233,868	245,764
販売費および一般管理費	177,489	175,869	168,766	177,484	188,012	199,957	205,163
営業利益	-70,128	-69,834	-5,805	6,713	19,118	33,911	40,600
営業外損益	13,567	12,228	11,827	11,827	11,827	11,827	11,827
経常利益	-56,561	-57,606	6,022	18,540	30,945	45,738	52,427
当期純利益	-56,746	-59,891	5,837	18,355	21,470	31,733	36,374
フリーキャッシュフロー	-46,105	-47,901	8,077	18,387	21,470	31,733	36,374
債務償還額			6,461	14,709	17,176	25,386	29,099
未払債務残高(牛久市)	221,760	277,200	277,200	238,331	158,754	48,826	0
純資産	-139,706	-199,597	-217,462	-151,633	-52,241	85,169	155,556

3. 債務超過解消及び市への債務返済完了年次

(1) 債務超過解消年次

18年後となる2043年3月期に債務超過解消

(2) 市への債務返済完了年次

22年後となる2047年3月期に完済

他企業との連携手法について

- ケース① 【牛久シャトー(株)と民間事業者が共同企業体（JV）を組む】
- ケース② 【牛久シャトー(株)から各部門を委託に出す】
- ケース③ 【牛久シャトー(株)で単独で事業を進める】

	ケース① 牛久シャトー(株)と民間事業者が共同企業体（JV）を組む	ケース② 牛久シャトー(株)から各部門を委託に出す	ケース③ 牛久シャトー(株)で単独で事業を進める
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・各団体のノウハウ・知名度など強みを生かした運営が期待できる ・単独経営と比べ、牛久シャトー(株)において新たに人材を確保する必要性は少ない ・経費やリスクを分散することができる ・情報発信の多角化が期待できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・比較的自由度をもって委託先を選定できる ・委託先の売上に関わらず一定の使用料収入を確保できる ・単独経営と比較すると民間のノウハウを生かした施設運営が期待できる ・情報発信の多角化が期待できる（同上） 	<ul style="list-style-type: none"> ・単独経営のため意思決定や情報共有がスムーズになる ・市が株主かつ経営者として運営に関与しやすくなるとともに、責任体制が明確化される ・①、②と比べ事務手続が煩雑ではない
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・意思決定や情報共有に時間を要する可能性がある ・費用負担や指定管理料等の配分について事前に調整し明確な取り決めが必要になる ・JVの立ち上げや会計処理など、事務的な作業が煩雑となる 	<ul style="list-style-type: none"> ・全体の企画運営に対し他企業のノウハウが生かしにくい ・事業再生計画を達成するだけの使用料収入を確保する必要がある ・委託先の業績悪化等により突如撤退となる可能性がある ・重要文化財の使用に関して委託先に注意喚起を徹底する必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・JVと比較すると、各部門の事業運営や経営といったノウハウに限界があるため、事業再生計画における経営改善策に対応できるか不透明 ・経営改善案に対応できる新たな人材として、実質的な経営者をはじめとしたキーとなる人材を確保する必要がある ・競合相手がいないため、サービスの向上やコスト削減に対するインセンティブを持ちにくくなり、新たな発想やサービス創出の機会が失われる可能性がある
留意事項	<ul style="list-style-type: none"> ・JVの候補先となりうる民間事業者の決定方法を検討する必要がある ・議会での指定管理者指定までにJVを立ち上げる必要がある ・民間事業者が担う部門について、牛久シャトー(株)の現スタッフの処遇をどうするのか検討する必要がある ・JVの民間事業者選定にはオエノンHDとの契約書上、事前協議が必要 ・手法として法的・制度的な曖昧さを解消するために有限責任事業組合（LLP）登記等も検討余地あり 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営改善に繋がるような委託先が見つかるか ・委託先が運営可能な利益を確保できるだけでなく、牛久シャトー(株)の経営が改善される水準の賃料設定が必要 ・委託先が担う部門について、牛久シャトー(株)の現スタッフの処遇をどうするのか検討する必要がある（同上） ・オエノンHDと牛久市の締結する契約事項に委託先（転貸先）が抵触する危険性がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業再生計画としての経営改善策の具体的なアクションプランの構築 ・経営改善策を実行する人材の確保、資金調達力

1. JV会計イメージ(分類、利益の分配)

①各部門の分類

【来客サービス部門】

☆共同事業体構成企業担当

≪企画運営≫

○集客イベント企画・実施

≪サービス施設運営≫

○レストラン事業

○BBQガーデン事業

(○ショップ事業)

○旧テラスドゥオエノン事業

○遊休施設の活用事業

【醸造部門】

☆牛久シャトー株式会社担当

≪醸造事業≫

○ワイン醸造事業

・ブドウ圃場の管理を含む

○ビール醸造事業

【施設管理部門】

☆牛久シャトー株式会社担当

≪全体維持管理≫

○園内施設・設備の維持管理

○駐車場の維持管理

○園内の植栽管理

≪文化財施設管理事業≫

○国重要文化財施設の管理

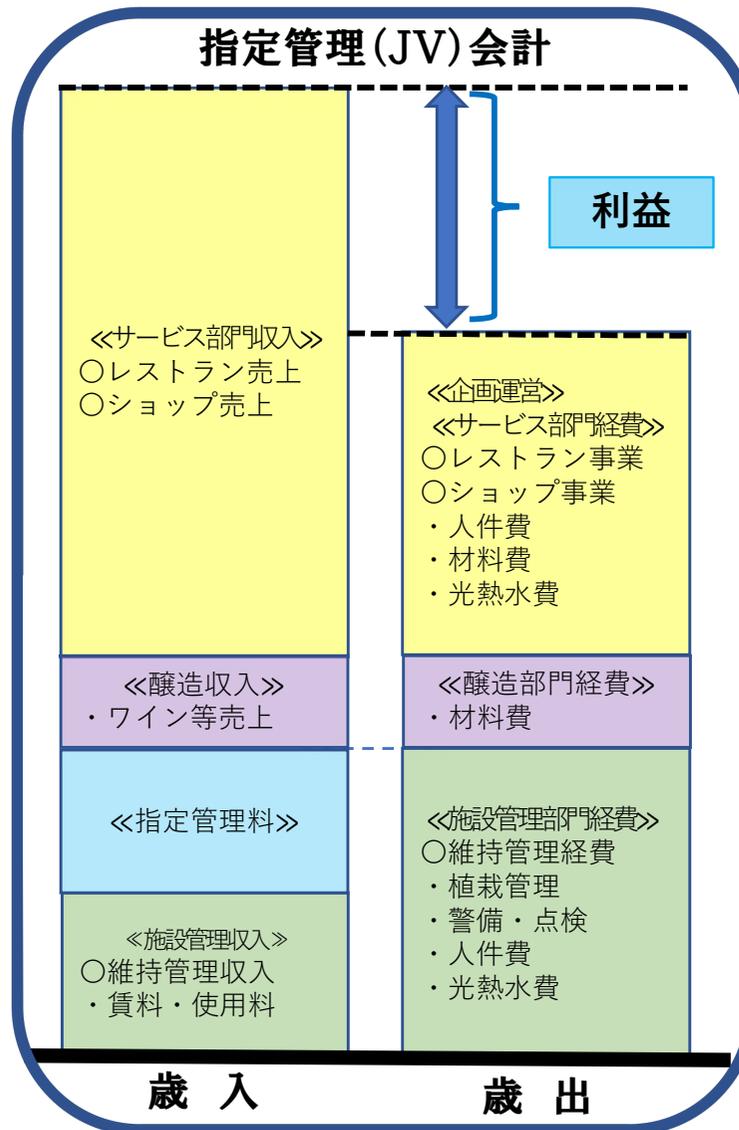
○日本遺産活用事業

≪賃貸≫

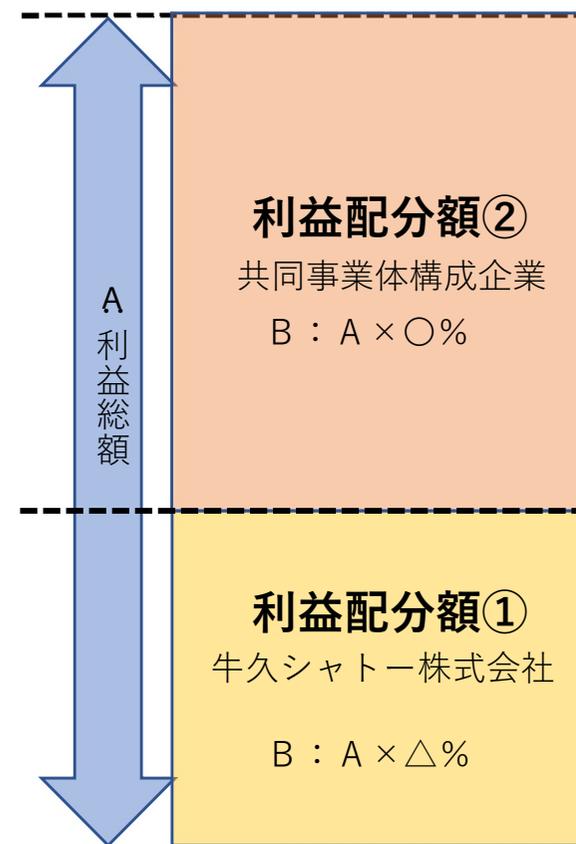
○旧パン工房の管理・賃貸

役割分担詳細はJV構成企業間の協議により決定

②指定管理(JV)会計収支イメージ



③利益の分配



A 利益総額

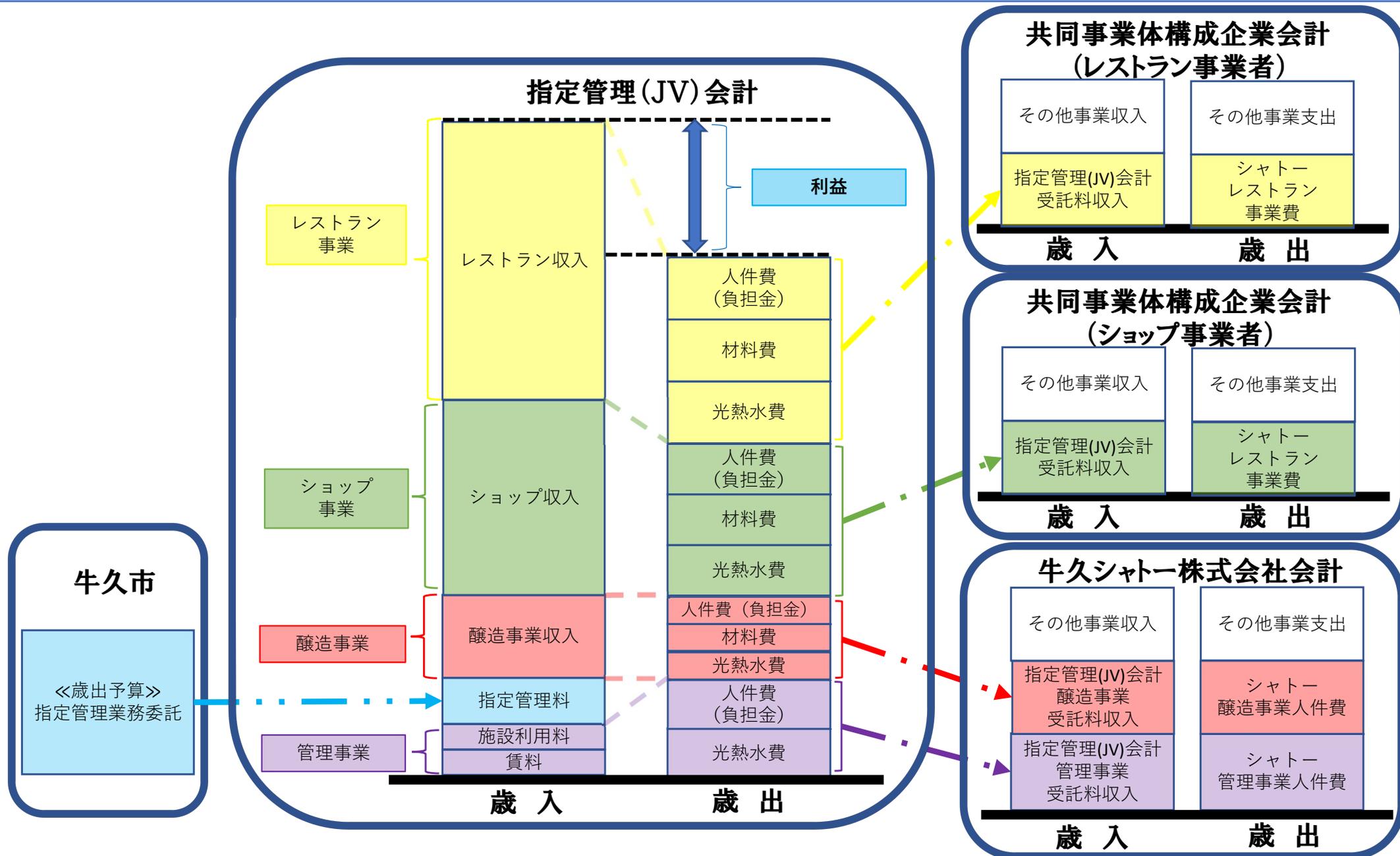
B JV構成企業間で利益を分配

営利部門収支における利益を、分配（分配割合は協議により決定）。

【指定管理業務委託検討にあたっての留意事項】

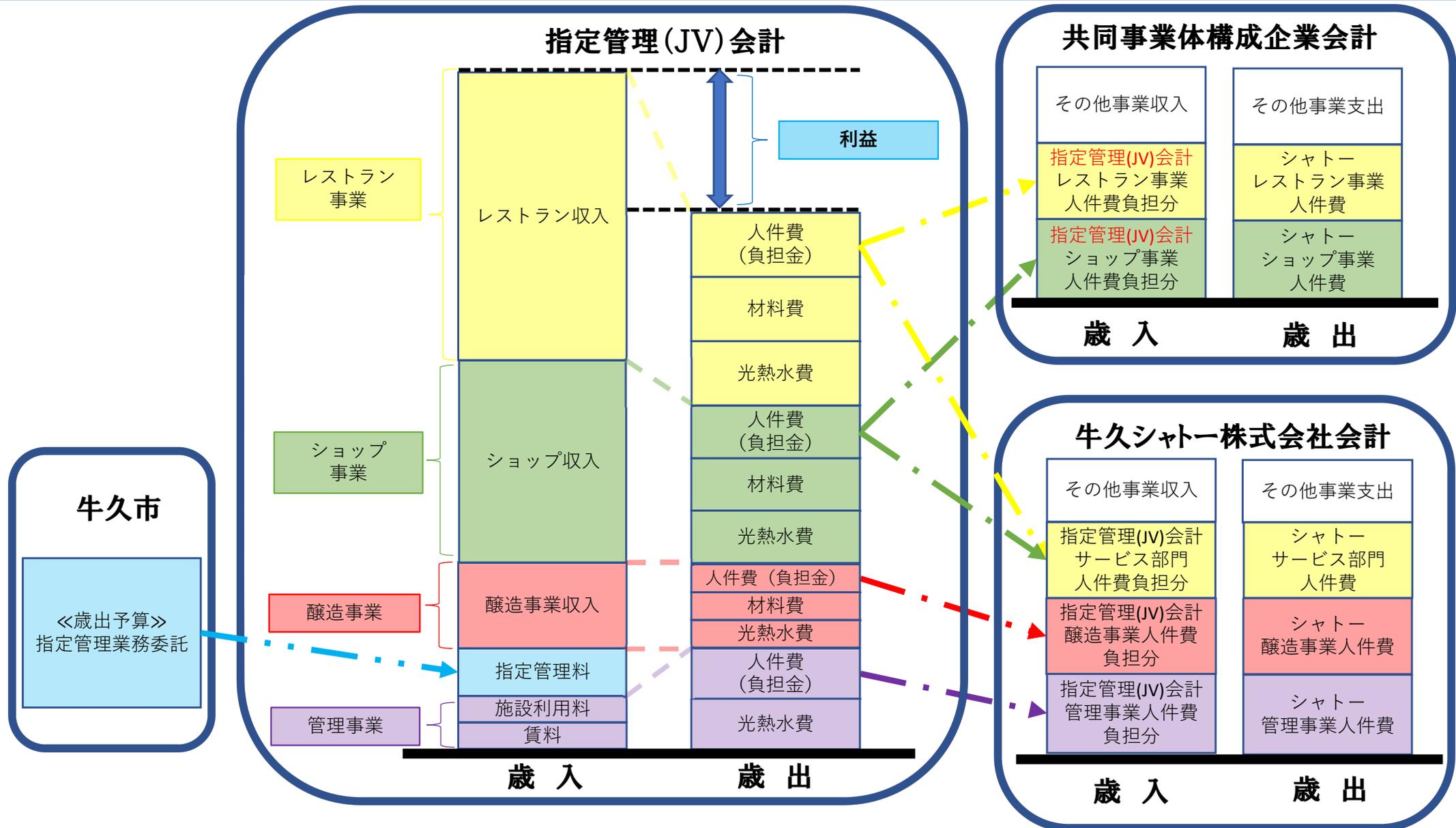
- ・醸造事業の会計をJV会計で実施可能かどうか等は、構成企業との協議を踏まえ所管庁に確認。
- ・施設改修など新たな投資のファイナンスは、公募企業からの提案を求める。

2. JV会計イメージ A. 委託費支出モデル



○牛久シャトー事業に係る費用については指定管理 (JV)会計から各担当事業者に委託料として支出し、それぞれの事業者が、担当する部門の経費を支払う。

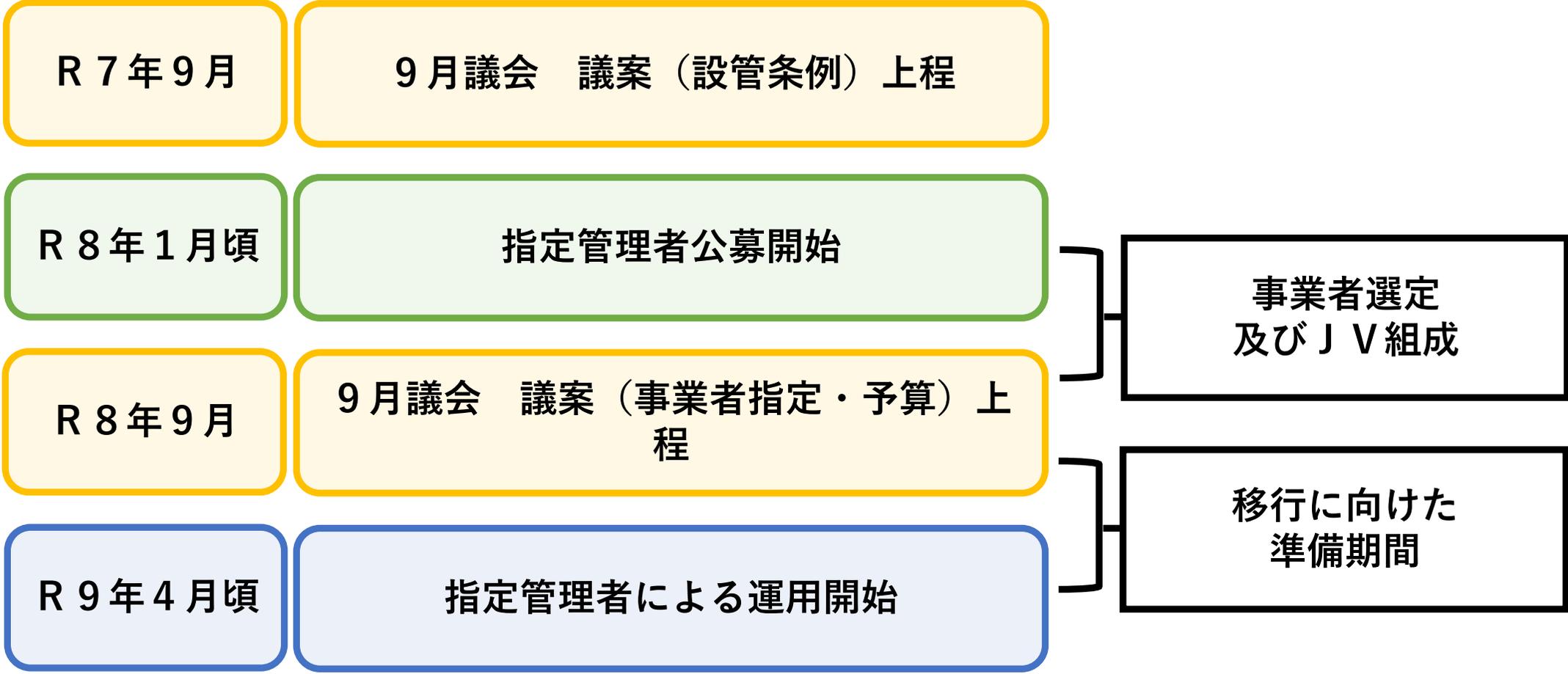
2. JV会計イメージ B. 人件費負担モデル



○牛久シャトー事業に係る費用については指定管理 (JV)会計から支出する。
 但し、人件費について、従業員はJVではなくそれぞれの事業者との雇用契約であるため、
 指定管理 (JV) 会計からそれぞれの事業者に対しての負担金として支出し、事業者が従業員に支払う。

指定管理による運用開始までの想定スケジュール

設管条例上程 (R7.9月) ~ JVによる運用開始 (R9.4月) まで



Business Revitalization Plan

事業再生計画書

2025年6月 日

牛久シャトー株式会社

CONTENTS

Section 1 会社概要 基本情報

- 基本情報
- 施設概要
- 組織図
- ビジネスモデル

Section 2 現状分析

- 過年度 B S 推移
- B S 内訳
- 過年度 P L 推移
- 製造原価推移
- 販売管理費推移
- 月次 P L 推移
- 月次 B S 推移
- キャッシュフロー計算書

Section 3 計画骨子

- 債務超過に至った要因とその対応策
- 市が講ずる事業再生策
- 牛久シャトー株式会社における経営改善

Section 4 数値計画

- P L 計画
- B S 計画
- タックスプラン
- キャッシュフロー計画
- 債務超過解消及び債務償還年数

Section 1

会社概要・基本情報

基本情報

商号	牛久シャトー株式会社
本社所在地	茨城県牛久市中央三丁目20番地1
創業・設立	2020年（令和2年）1月6日
設立目的	牛久シャトー敷地内の国指定重要文化財を後世に受け継ぐため、当該文化財3棟の外、旧レストラン施設等を有料で賃貸、または自ら営業活動を行い、収益を上げ、文化財の維持管理経費を確保することを目的とする。 （「牛久シャトー株式会社 事業決定書」より）
資本金	95,120千円（牛久市95,000千円、川口孝太郎100千円、會田正樹10千円、小原満10千円）
代表者	代表取締役 沼田 和利
事業内容	重要文化財の保全及び有効活用はじめ、土地、建物の賃貸借、喫茶、レストランの経営、牛久シャトーを活用したイベントの企画運営等の事業を営んでいる。
直近売上高	213,484千円（2025年3月期）

経緯・沿革

2018年に牛久シャトーを所有するオエノンHDがレストラン等の営業から撤退表明したことを受け、市民から2万人を超す署名により営業継続を求める声があったことから、その運営を担うため、2020年1月に市等が出資して設立された。同年6月には新たなレストラン及びショップがオープン。2021年6月には醸造免許を取得し、ワイン・ビールの醸造を再開している。

賃貸（転貸）および修繕スキーム

賃貸は、市がオエノンHDから年55,440千円で借り受け、同額で牛久シャトー(株)に貸し付けている。一方でオエノンHDは管理費として、市に年13,200千円を支払っており、市は同額を牛久シャトー(株)に支払っている。

修繕は、一般的な修繕は市（実際は牛久シャトー(株)）が負担する（空調及びキュービクルを除く）。
躯体など構造上の維持管理費用はオエノンHDが負担

施設概要

賃料対象物件位置図

凡例 : 国指定重要文化財 : 国指定重要文化財以外 : 賃貸借対象外施設 : 撮影方向



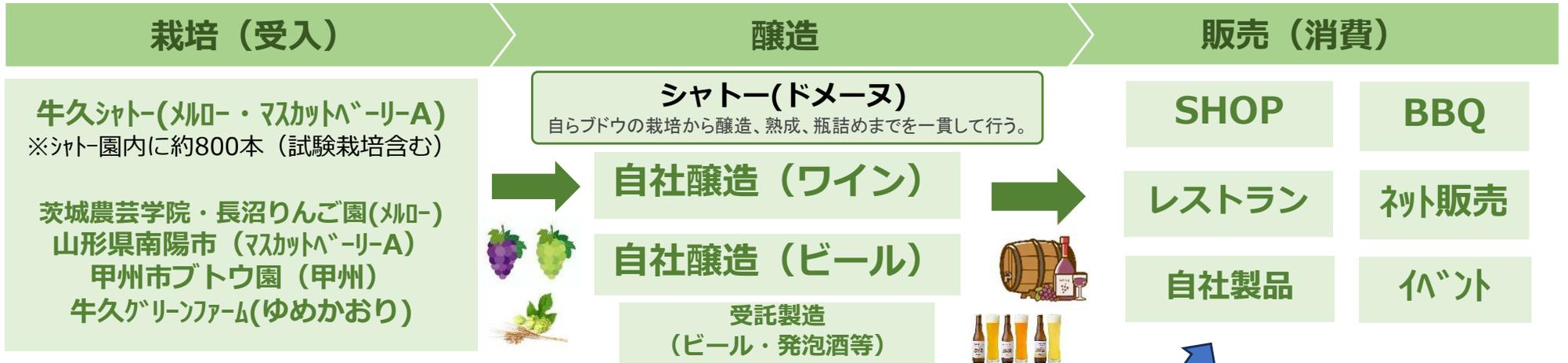
【土地】

○賃貸借面積：65,429.8㎡（駐車場含む）

【各建物】

- ①本館(重文)：576.59㎡
 (現状変更は基本不可。使用方法変更や重要備品の持込、改装、修理など全て文化庁の許可が必要)
- ②レストラン・神谷傳兵衛記念館(重文)：2,298.16㎡【レストラン(営業部)・営業中】
 (現状変更は基本不可。使用方法変更や重要備品の持込、改装、修理など全て文化庁の許可が必要)
- ③スーパーニャップ：513.65㎡【売店(営業部)・営業中】
- ④チャペル：203.77㎡【休憩施設】
- ⑤パーベキュー売店：28.98㎡【ほぼ休憩施設】
- ⑥ブルワリー前売店：9.99㎡【休憩施設】
- ⑦ブルワリー：241.68㎡【ビール・発泡酒製造中(製造部、果実酒・ビール・発泡酒醸造免許有)】
- ⑧事務所：486.42㎡
 (本部、牛久市文化財・シャトー活用推進室と共有で使用)
 ※園内全施設の火災受信機があるため、基本的に当該施設の貸出は不可。
 ※警備員室有(火災受信機の副受信機、警備システム有)
- ⑨テラス・ドゥ・オエノン：514.54㎡【ほぼ休憩施設】
 ※夏期ビアホールとしての営業実績あり。市民から再開を望む声が多い。
- ⑩ガラステラス：96㎡【パーベキュー(営業部)】
- ⑪旧パン工房：159㎡【転貸施設】
 ※株式会社Wingrin(就労継続支援B型施設)に転貸中。転貸満了日は2039年11月30日。
- ⑫パーベキューガーデン：約2,600㎡
 ※園中黄色の表示(オエノンミュージアム・大型倉庫)は賃貸借対象外施設。





◆ 牛久シャトーは以下のカテゴリーの特徴を併せ持ったワイナリー

小規模ワイナリー	こだわり・希少・ストーリー性
大規模ワイナリー	スケールメリット・マーケティング力
アーバンワイナリー	造り手と消費者の距離が近い
老舗ワイナリー	ブランド・歴史・文化的価値

<牛久シャトーの概要>

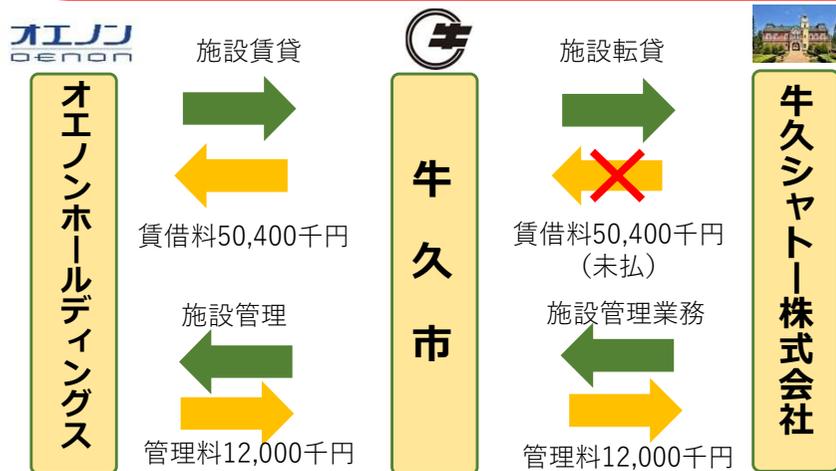
既往設備での年間ワイン醸造量は6~7kl
750ml瓶換算で約8000~9300本
醸造タンク：6基(仕込可能容量7.3kl)
貯蔵タンク：4基(最大容量6.3kl)
ビールの年間移出数量12.4kl（R6.3期）
既往設備での最大製成数量は70kl

JR牛久駅から至近であり、
都市部からのアクセスも可能。

日本初の本格的ワイン醸造場(歴史)
歴史的建造物(重要文化財)
市のシンボル（文化観光施設）

<今後の課題等>

- 差別化・ブランド戦略
- 販売・マーケティング戦略
- 誘客増・地域連携
- 情報発信・認知度向上



主要沿革

- 2008年6月 国指定重要文化財となる
- 2018年12月 レストラン・ショップ営業終了
- 2020年1月 牛久シャトー株式会社設立
- 2020年6月 レストラン・ショップ営業再開
- 2021年6月 果実酒・ビール・発泡酒醸造免許取得（醸造再開）
- 2021年10月 牛久シャトービール 発売
- 2022年6月 牛久葡萄酒メルロー2021 発売
- 2023年5月 甲州2023（白ワイン）発売
- 2024年10月 牛久シャトー 葡萄ジュース(ストレート)を発売
※ワイン文化日本遺産協議会との共同開発
- 2025年3月 沼田和利（牛久市長）が代表取締役に就任

Section 2

現状分析

Section 3

計画骨子

1. 債務超過に至った要因とその対応策

債務超過に至った要因及び経営課題		対応策
公的役割の非考慮と過大な賃料負担	<p>(1)公的役割の非考慮</p> <ul style="list-style-type: none"> ・債務超過に陥った大きな要因の一つは、牛久シャトーの持つ文化施設としての公的な面を考慮することなく、賃料を含めたすべての維持経費等を営利事業の利益で賄おうとしたところにある。 <p>(2)過大な賃料負担の設定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・具体的には、市が、市の負担を避けるため、実際に期待されたより大きな売り上げ想定を設定し、それをもとに過大な賃料負担を設定していたことなど、ビジネスモデルとして無理がある計画を設定していたことが大きな原因である。 	<p>(1)市設置施設としての位置づけと指定管理制度の導入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市民等からの2万人を超える署名により、市がその管理を担わせるため牛久シャトー(株)を設立した経緯や市のシンボルとして認識する多くの市民等の存在等を踏まえ、市議会の理解を得て、設置管理条例を制定し、市の設置施設として位置付ける。その際市民からの公園化を求める声を考慮して制度設計する。あわせて、市施設の管理を担わせるため指定管理制度を導入する。 <p>(2)市による維持管理費及び賃料の負担</p> <ul style="list-style-type: none"> ・指定管理会計については、重要文化財を含めた園内建物の維持管理及び植栽管理といった牛久シャトー全体の維持管理に係る経費と売店・レストランなど来訪者向けサービスに係る営利事業の経費に区分できるよう会計経理を行う。 ・そのうえで、営利事業に係る光熱水費などを除いた園内の維持管理経費は指定管理料で賄う。営利事業に係る経費については、公費による営利事業への不当な助成とならないよう、指定管理料の積算の中で適切に区分していく。 ・指定管理は、本来市が担うべき施設の管理運営の委託であり、賃借料は徴しない。

1. 債務超過に至った要因とその対応策

債務超過に至った要因及び経営課題		対応策
株主及び経営陣の危機意識欠如	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設立直後に、新型コロナウイルスが流行し、飲食や観光が大きな打撃を受けたことも要因の一つではあるが、コロナ後に復活している事業体も多い事実を直視する必要がある。 ・ 令和4年度に市が経営支援補助金による支援を行うこととなった経営危機があったにも関わらず、その後の財務状況について、株主である市及び会社の経営陣において、危機意識が足りず、債務超過が膨大な金額となることを許してしまったことは真摯に反省する必要がある。 	<p>経営者の交代・株主の経営関与の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 3月に開催した臨時株主総会及び臨時取締役会において、代表取締役を変更し、株主である牛久市の沼田市長が就任した。 ・ 危機意識が途切れることがないように、定期的に経営状況について外部からの意見を聞く仕組みについて検討する。
社内チェック体制	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社内の各部門において、原材料や商品を仕入れる際の稟議体制が構築されておらず、コストチェック機能が不十分であるため、高コスト体質である考えられる。 	<p>社内の稟議体制・チェック体制の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 一定金額以上の稟議体制を構築するとともに、経営陣が定期的な売り上げ及びコストを確認するなどチェック体制を機能させる。
企画経営機能の不全	<p>企画経営機能不全と少ない訪問客</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 売店・レストランの売上増加には、積極的な誘客策を企画し、実施することにより、来客数を増加させることが必要であるが、これまで当社は主体的な企画に積極的でなく、魅力的な企画がなされていなかった。 	<p>民間企業との共同事業体による指定管理受託</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企画経営能力に長けた民間企業と共同事業体を構成し、指定管理者として経営にあたることにより、一層の誘客を図る。

1. 債務超過に至った要因とその対応策

債務超過に至った要因及び経営課題	対応策
<p>施設の魅力の乏しさ</p> <p>(1)売店における観光客頼みの経営 ・売店の品ぞろえは、観光客向けであり、普段から地域住民が求めるような品ぞろえがない。また、日本ワインなどシャトーの歴史との関わりを感じる品ぞろえが少なく、また来たいと思わせる商品が不足している。</p> <p>(2)レストランの敷居の高さ ・メニューがフレンチのコース料理のみであり、普段使いに向かない形態であることから、客数が少ない。また、メニューが少なく、週に何回も来たいと思わせるお店になっていない。</p> <p>(3)バーベキューの多人数限定予約 ・従業員不足を理由に、20名以上の予約客でないと受け付けていなかったため、利用客が限定されていた。</p> <p>(4)ワインの品質・高コスト ・シャトーのワインは、品質に見合った値段でないとの意見も多く、一回限りの観光客はお土産として買うが、また買いたいと思わせるワインがないとの意見もある。</p> <p>・原材料は、シャトー内の圃場で栽培された葡萄及び他地域で栽培された葡萄を購入しているが、部門別損益では醸造部門が赤字である。</p>	<p>(1) 農産物直売機能の付加と歴史文化を踏まえた品ぞろえ ・地域住民の方が普段から利用していただけるよう、また観光客の方が地域の特産物を購入いただけるよう、農産物直売機能の導入を検討する。</p> <p>・シャトーの歴史につながる日本ワインといった品物や、ファミリー層が歴史的建造物を訪問した思い出を持って帰れるようなグッズなど、シャトーの歴史文化を踏まえた品ぞろえを充実する。</p> <p>(2)レストランの洋食化、ワインバル化 ・シャトーの歴史文化を生かしながら、普段の食事に利用していただけるよう、価格帯を下げ、洋食を提供するお店に形態を変更する。</p> <p>・また、ディナーは、より利用しやすくなるよう、ワインバル化も検討する。</p> <p>(3)バーベキュー部門の少人数受付 ・3月末から、4名以上から予約を可能とするとともに、予約なしでも利用できることとした。</p> <p>(4)ワインの高品質化及び低コスト化 ・アドバイザーの活用等により、ワインを高品質化する。</p> <p>・契約栽培の活用等により、必ずしも園内栽培にこだわらずに、低コスト化を図る。</p> <p>・地下貯蔵庫における樽貯蔵など貯蔵方法の改善及びタンクの有効活用等による増産化、多品目化を図る。</p> <p>・市民参加型の栽培や、首都圏向けの週末農園及び受託醸造の可能性も含め、立地環境を生かした、関係人口が関わるワインづくりを検討する。</p> <p>・醸造家の育成について検討する。</p> <p>・試飲コーナーの充実について検討する。</p>

2. 市が講ずる事業再生策

(1) 牛久シャトーのあり方の見直し

① 牛久シャトーのあり方

- 牛久シャトーのあり方に対して寄せられた多くの市民の想いを受け止め、市民に愛される施設となることを目指し、住民参加によるまちづくりとして再生する。
- 市が設置する文化観光公園として、日本のワイン文化や明治期の西洋建築の姿を伝える文化観光施設の役割を果たしつつ、市民の憩いの場を提供できる公園のような施設とする。
- 市民が主催するイベントにおける優遇措置など、市民がより自由に利用でき、市民に開かれた施設とするとともに、小中学生への文化体験機会の提供など、市民が身近に市の歴史を学べ、シビックプライドを醸成する機会を提供する。

② 牛久シャトーの公設化

- 市において牛久シャトーを市の文化観光公園として設置管理すること等を定める条例案を年内を目途に議会に上程し、条例化を目指す。
- 所有者との現行契約のもとで公設化することを前提とする。

③ 指定管理制度の導入

- 設置管理条例において、指定管理による管理を行う旨を規定する。指定管理者の決定にあたっては、議会に議案を上程し、議決を求める。
- 指定管理は、本来市が担うべき施設の管理運営の委託であり、賃借料は徴しない。
- 重要文化財の維持保存経費や庭園・園路の植栽管理経費など、営利事業以外の施設維持管理経費及び植栽管理費は、市が指定管理料として交付する。
- 営利事業に係る経費については、公費による営利事業への不当な助成とならないよう、指定管理料の積算の中で適切に区分していく。
- なお、経過的に指定管理制度導入までの牛久シャトー株式会社が市に払う賃料は、年額払いとし、市の歳入補正予算案として議会に諮り、その額を決定する。維持管理経費についても同様に歳出補正予算案として、議会に諮り、その額を決定する。

④ ワイン文化の保全

- 牛久シャトーにおけるワイン文化の伝統を保全するため、日本遺産事業の中で必要な支援の仕組みを検討する。

(2) 民間他社の活力活用（民間他社との共同経営化）

① 共同事業体による指定管理

- 民間他社の活力を活用するため、指定管理は牛久シャトー株式会社と民間他社との共同事業体による指定管理とする。
- 共同事業体として牛久シャトー株式会社と共同して指定管理を担う企業は公募により、最も優れた企画を持つ民間他社を選定する。

2. 市が講ずる事業再生策

② 共同事業体間の役割分担

- 共同事業体における役割分担は応募企業からの提案に基づき協議する。想定としては以下のとおり。
 - ・ 共同事業体構成企業：企画運営、売店、BBQ、レストラン
 - ・ 牛久シャトー株式会社：維持管理、ワイン醸造
- 指定管理業務はJV会計として、会社の会計から区分する。
- 共同事業体がJV会計において得た利益は、共同事業体構成企業と牛久シャトー株式会社で配分する
- 配分方法については、利益のうち一定額以上を牛久シャトー株式会社へ配分すること等を要望する。

(3) 経営改善を踏まえた運営計画策定への支援

- 共同事業体が、以下の方向性に即して運営計画を策定することを支援する。
 - ・ 誘客・企画機能の強化
 - ・ 売店部門への直売機能の導入、商品構成の見直し ※ 改修経費は公募企業提案
 - ・ レストラン部門の洋食店への転換、低価格帯化
 - ・ ワインの高品質化（アドバイザーの活用）及び契約栽培活用による低コスト化
 - ・ 遊休施設の活用（チャペル、ラ・テラス・ドゥ・オエノン）
- 経営改善目標：指定管理会計（JV）利益ベースで年間2千万円以上

2. 牛久シャトー株式会社における経営改善

牛久シャトー株式会社及び共同事業体構成企業は、以下の経営改善の方向性について協議し、運営計画を策定

(1) ミッションの策定

「牛久シャトーが提供できる価値を皆様に提供する。」ことを目指し、事業を行う。

- ・ 日本ワインの歴史・文化や明治期の建造物と西洋文化に触れ、感じ、人に伝えたいと思う体験を提供する。
- ・ 牛久市で寛ぎ憩う場所を提供する。

(2) 対象となる顧客層及び提供する価値の明確化

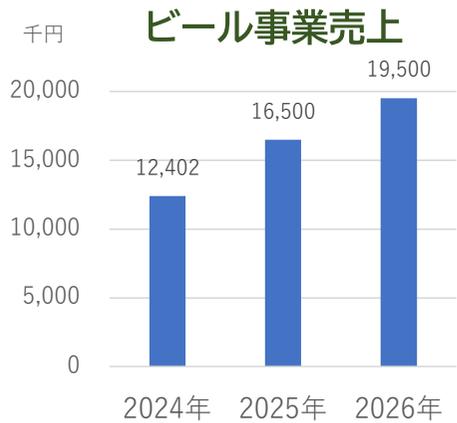
対象となる顧客層	関心	提供する価値
観光客・歴史文化体験層	日本ワインの歴史 西洋風歴史的建造物 その土地ならではの土産	日本ワインの歴史につながるワイン 明治期の西洋文化を感じられるもの 地元の産品
地域住民・日常利用層	憩いの場・安らぎの場（芝生・中庭の木陰） 日常的に味わう食体験	時間が過ごせる空間 新鮮な食材 リーズナブルで美味しい食事

(3) 部門別コンセプト及び経営改善の具体的検討事項

部門	ターゲット	コンセプト	経営改善の具体的検討事項
全体	観光客 ・地元	ワイン・西洋文化を身近に感じ、人が集い寛く場所	市民優遇措置、市内小中学校の見学誘致 ボランティアの活用・ファンクラブ ネーミング・ブランディングの検討
芝生広場・中庭	①地元	人が集い、寛ぎ、憩う場所	マルシェ、音楽イベントなど定期的なイベント開催 遊具設置等ファミリー層向けの企画拡充
売店	①観光客 ②地元	①ワインの歴史・文化、西洋文化を語れるもの、②牛久・茨城を語れるものを持ち帰ってもらう	いばらきワイン・日本ワインの品揃え拡大 シャトー関連グッズなどオリジナル商品開発 牛久市産品、茨城県産品の品揃え拡大 農産物直売機能の導入
レストラン	①地元 ②観光客	食を通じて、①洋食文化、②牛久・茨城を、知って、感じてもらう。	「洋食」レストランへの転換 (夜はワインバルとして別ブランド展開) より低価格帯のサービス提供 常陸牛ハンバーグなど地元食材料理提供
ワイン製造	①地元 ②観光客	日本ワインの嚆矢としてのプライドを語れるワインを作る	ワインの品質向上 ぶどうの品質向上・畑の管理充実 契約栽培の検討 市民参加型ワインづくりの検討 醸造家育成 試飲コーナーの充実

ビール事業の事業モデルについて

実績・計画



主カブランドの整理・強化と季節商品の開発, 外売り&OEMの強化

2024年

2025年

➤ オリジナルブランド

- ビール
うしく ゆめかおりエール, ヘレス, ピルスナー, メルツェンの4種を販売。
- 発泡酒
うしく 葡萄のほほ笑み
- ➔ 営業方針・戦略無き製造, 販売

➤ 主カブランド強化

- ビール
うしく ゆめかおりエール, ヘレスを主力商品に。季節商品を開発、販売し、飽きがこない構成に。
➔牛久シャトー産小麦の栽培開始。
➔コンテストに積極的に参加し、受賞を目指す。
- 発泡酒
うしく 葡萄のほほ笑みのほか、県産品等を活かした新商品の開発・販売。

➤ 外売&OEMなどの現状

- 外売
・三の丸BEER GROOVE, うしく かつぱ祭りなど市内・県内イベントのみ出店。
- OEM
・関東鉄道(株), 稲敷市など先方からの持込企画のみ。

➤ 外売&OEMの強化

- 外売
・昨年度好評だったビアホールの開催。
・県外イベント等にも自ら申込、積極的に参加。
➔隅田川花火大会, けやきビール祭りなど
- OEM
・レシピ変更のみならず, ラベル変更等も積極的に受入し、製造数量を拡大。