

牛久シャトー株式会社 事業再生計画のポイント（案）

2025.07.25 牛久市

序 牛久シャトーの価値とまちづくり

- ・牛久シャトーは、日本ワインの歴史に名を刻むわが国初の本格的醸造場であり、文化財としての歴史的価値のほか、市民が憩う場でもあり、首都圏からの近接性というポテンシャルを有する牛久市のシンボルと言ってよい存在
- ・今後これら貴重な歴史的ならびに文化的価値を持つ牛久シャトーを次代に引き継ぎ、保存活用していくとともに、市民の憩いの場としての公園の役割を果たしつつ強みやポテンシャルを生かし、牛久シャトーを更に魅力ある施設にしていく

1. 計画策定の趣旨及び事業再生のロードマップ

- ・本計画により所有者と協議し、市民、議会等のご理解ご協力をいただき再生を推進
- ・今回の計画は、第 1 段階として、窮境に陥った要因の排除と、民間活力を更に活用するための仕組の構築を主眼として策定
- ・今後第 2 段階として、1～2 年以内に民間パートナー企業と協議し、具体的な経営改善のための実施計画と財務改善計画を「合理的で実現性の高い計画」として策定

2. 現状（2025 年 3 月現在）

- ・純資産額は設立年を除き赤字（債務超過）。直近の債務超過額は約 2 億円
- ・売上の主力は商品販売であるショップ部門 44.7%、レストラン部門 28.5%
- ・ショップ部門は、自社醸造ワインやワインケーキなどが主要商品であり、セット商品を含め、これらが売上の約 7 割
- ・レストラン部門の平均稼働率は、ランチ 64.6%、ディナー 17.9%
- ・バーベキュー部門の平均稼働率は 18.1%

3. 債務超過に陥った要因

- ①重要文化財管理等の公的役割を考慮しない想定と過大な賃料負担
- ②株主・経営陣の危機意識欠如と脆弱な経営管理体制
- ③企画経営力不足とシャトーの看板頼みの集客

4. 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

- ・市が設置する文化観光公園として、観光及び市民の憩いの場を目指す
- ・住民参加によるまちづくりとして再生

(2)条例制定及び指定管理制度の導入

- ・牛久シャトーを市が設置し管理する条例を制定（牛久シャトーの公設化）
- ・指定管理者制度を導入し、市から指定管理者に管理運営を委託
- ・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
- ・施設維持管理及び植栽管理に必要な経費は、市が指定管理料として交付
- ・ワイン醸造事業は、日本遺産事業の中で、ワイン文化保全のため必要な支援の仕組みを検討

(3) 民間他社の活力活用

- ・民間他社の活力を活用するため、共同事業体による指定管理など牛久シャトー(株)が民間他社と連携して指定管理を担う仕組みを構築
- ・民間パートナー企業は、公募により、最も優れた企画を持つ企業を選定（役割分担は企業提案に基づき協議）
- ・指定管理会計の収益は、優先的に文化財等の保存活用や、園内の美観化等のための経費に充て、段階的に指定管理料を縮減できるよう、指定管理者及び市で協議

4. 経営改善

以下の改革の方向性を踏まえ、指定管理者と協議検討して運営計画を策定

- ・民間パートナー企業のノウハウを活用した誘客・企画機能の強化
- ・売店部門への直売機能の導入や商品構成の見直しの検討
- ・レストランのより低価格帯のサービス提供や地元食材料理提供等の検討
- ・120年継承してきた牛久ワインの伝統を生かしたリブランディングの検討及びぶどうの安定的確保・栽培管理充実
- ・遊休施設の活用（旧チャペル、旧テラス・ドゥ・オエノン）
- ・経営改善のため、所有者の理解・協力のもと、指定管理者と市が協議し、必要な公園整備の検討とあわせ、概ね1～2年以内に設備投資計画などの検討が必要

→ 経営改善目標 指定管理会計利益ベースで年間2千万円以上

5. 財務見通し

- ・牛久シャトー(株)の前期末の市に対する債務約2億7千7百万円の返済は、楽観的な見通しを立て、年3%の売上増加を20年以上続ける仮定でも、返済に20年以上必要
- ・超長期となり実現性に課題が残ることから、市において実現可能な債務解消の対応策を検討することが必要

(楽観的な見通し(継続して売上3%増)の場合の財務見通し) (単位:百万円)

	実績 2025.3	5年後 2030.3	10年後 2035.3	15年後 2040.3	20年後 2045.3	22年後 2047.3
売上高	213	279	315	355	403	424
当期利益	△60	6	18	21	32	36
純資産	△200	△217	△152	△54	83	154
償還額		6	15	17	25	4
未償還債務	277	271	216	139	30	0

- ・債務超過解消には18年、未償還債務完済には22年必要

6. 目途とする指定管理導入スケジュール

2025年内	定例会に牛久シャトー設置管理条例を上程
2026年1月	パートナーとして牛久シャトー(株)と指定管理を担う企業を公募開始
9月	令和8年第3回定例会に指定管理者指定のための関連議案を上程
2027年4月	指定管理開始