

牛久シャトー株式会社

事業再生計画



牛久シャトー本館（国重文シャトーカミヤ旧醸造場施設事務室）

牛久市

令和 7（2025）年 10 月

目 次

序 章 牛久シャトーの価値とまちづくりについて	1
第 1 章 はじめに	4
1-1. 計画策定の趣旨.....	4
1-2. 事業再生のグランドデザイン.....	4
1-3. 事業再生のロードマップ.....	5
1-4. 牛久シャトー株式会社の概要.....	6
(1)基本情報	6
(2)経緯・沿革	6
(3)賃貸(転貸)および修繕スキーム.....	7
(4)施設概要	8
(5)組織図	9
(6)ビジネスモデル	9
第 2 章 現状分析	10
2-1. これまでの財務諸表の推移.....	10
(1)貸借対照表	11
(2)損益計算書.....	12
(3)販売費および一般管理費.....	13
2-2. 部門別損益	14
2-3. 売上分析	15
第 3 章 事業再生策.....	18
3-1. 債務超過に陥った要因とその対応策.....	18
3-2. 市が講ずる事業再生策.....	21
(1)牛久シャトーのあり方の見直し.....	21
(2)民間他社の活力活用	21
(3)経営改善を踏まえた運営計画策定への支援.....	22
(4)必要な園内整備及び設備改修についての検討	23
(5)観光振興施策の充実	23
3-3. 指定管理導入スケジュール.....	24
3-4. 牛久シャトー株式会社における経営改善.....	25
(1)ミッションの策定.....	25
(2)対象となる顧客層及び提供する価値の明確化	25
(3)部門別コンセプト及び経営改善の具体的検討事項	25
第 4 章 財務見通し	27
4-1. 財務見通しの概要.....	27
4-2. 前提条件	28

(1)概要.....	28
(2)科目別試算条件	28
4-3. 損益見通し	29
(1)損益計算書	29
(2)販売費および一般管理費.....	30
4-4. 貸借対照表の見通し.....	31
4-5. キャッシュ・フロー計画.....	32
4-6. 債務超過解消・債務償還年数.....	32
参考資料.....	33
(1) 審議会の開催状況.....	33
(2) 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 委員名簿.....	33
(3) 住民等からの意見公募結果の概要.....	34

序 章 牛久シャトーの価値とまちづくりについて

1. 牛久シャトーの価値

(1) 歴史的・文化的な希少価値

(日本ワインの歴史に名を刻むわが国初の本格的醸造場)

国産ブドウを原料とし、日本国内で醸造される「日本ワイン」。その 140 年にわたる歴史において山梨県甲州市と並んで重要な地位を占めるのが、牛久市の「牛久シャトー」です。

牛久シャトーは、日本で初めて、ブドウ栽培から醸造までの一貫した工程を構築し、大規模な醸造体制を確立した施設であり、明治の文明開化期において、国営では果たせなかったワイン醸造を、民間の力で成し遂げた日本の産業史においても歴史に刻まれる施設です。

牛久シャトーは、実業家である神谷傳兵衛が明治 36(1903)年に現在の茨城県牛久市に神谷葡萄園牛久醸造場として開設しました。傳兵衛は、フランス・ボルドー地方に養嗣子の神谷傳蔵を留学させ、得た知識と技術を活用し、ブドウの栽培からワインの醸造・瓶詰めまでを一貫して行なっていました。



神谷傳兵衛

(明治期の西洋建築)

建造物の設計者は東京駅を設計した辰野金吾の同郷の門下生であり、長野県軽井沢町にある同じく国指定重要文化財旧三笠ホテルの設計を行なった岡田時太郎とされていますが、近年では建築意匠の特徴などから当時岡田時太郎のもとで働いていた、後に台湾総督府の実施設計や長野県諏訪市にある国指定重要文化財片倉館の設計者で知られる森山松之助とする説もあります。



牛久シャトー本館
(国重文シャトーカミヤ
旧醸造場施設事務室)

(文化財としての歴史的価値)

平成 19 (2007) 年 11 月には経済産業省から「近代化産業遺産」に認定され、平成 20 (2008) 年 6 月に国指定重要文化財(文化財名:シャトーカミヤ旧醸造場施設)に指定されました。さらに、令和 2 (2020) 6 月に牛久市と山梨県甲州市が共同で申請した「日本ワイン 140 年史～国産ブドウで醸造する和 문화の結晶～」が日本遺産に認定され、牛久シャトーはその主要構成文化財として認定されました。

(2) 人々が集い、憩う場としての価値

(市民が集い憩う場)

牛久シャトーは、多くの住宅や商業施設などが立ち並ぶ、市内の中心部にあり、その緑豊かな敷地は、これまでも住民の方が中庭のテーブルでくつろいだり、犬の散歩に訪れたりするなど、市民の憩いの場として、公園のように使われてきました。

また、古くから、まち中にある存在として、小学生の校外学習はじめ、休日の遊び、結婚式などに使われ、多くの人の思い出の場となり、地元にも愛されてきた施設です。

さらに、牛久シャトー日本遺産フェスタなど多くの催しに活用されており、牛久市においては、人々が集う場所としても多くの役割を果たしています。

観光面では、牛久シャトーは、年間 20 万人以上が訪れる施設であり、牛久大仏と並んで牛久市の大きな観光資源の一つとなっています。

このようなことから、牛久シャトーは市を紹介する資料には必ずと言っていいほど登場する、いわば市のシンボルと言ってよい存在です。



第 4 回牛久シャトー日本遺産フェスタ(左)とシン・いばらきメシ再集結 in 牛久(右)

(首都圏からの近接性)

上記に加え、牛久シャトーは、東京から JR 常磐線で約 50 分の距離にあり、また、牛久駅から徒歩 7 分で来られるなど、絶好のロケーションにあり、市内・県内の中でもアクセス性等の観点からは優位な場所に位置しています。



2. 今後のまちづくりとしての牛久シャトー

私たちは、これら貴重な歴史文化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、今後も、牛久シャトーの持つ、市民の憩いの場としての公園の役割を果たしつつ、首都圏からの近接性といった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必要があります。

このようなことから、市としては、今後、牛久シャトーを、所有者の理解・協力のもと、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していきたいと考えています。

また、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、小中高生への文化体験機会を提供するなど、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してまいりたいと考えています。

さらに、今回この計画策定に合わせて、牛久シャトーのあり方について市民に意見照会を行ったところ、非常に多くの意見が寄せられました。これらの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してまいります。



牛久市立神谷小牛久シャトー見学



東洋大牛久高校 SDGs 企画「牛久シャトーのワインパミスを活用した土壌作り」



市内企業による牛久シャトー環境美化
ボランティア活動



法務省所管茨城農芸学院連携事業
「牛久ワインプロジェクト」

第1章 はじめに

1-1. 計画策定の趣旨

牛久シャトー株式会社は、平成30年（2018年）に牛久シャトーを所有するオエノンホールディングス株式会社がワイン・ビールなどの製造及びレストラン等の営業から撤退を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をいただいたことなどから、その運営を担うため、令和2（2020）年1月に、牛久市等が出資して、設立しました。

しかしながら、同社の経営は、設立直後からコロナ禍と重なり、来場者の減少や飲食部門の休業などに見舞われたほか、設立時に市と定めた年間約5,500万円に上る土地建物の賃料など管理費用の負担が売上に対して大きいことなどにより、現在まで赤字が続き、債務超過の状態にあります。

牛久シャトーは、国指定重要文化財である建物を含め、日本のワイン文化を伝承する重要な文化施設であるとともに、市民の憩いの場であり、牛久市のシンボルでもあります。

この市を代表する歴史的な施設を、次代へ継承し、市民が身近に感じ、愛される存在として維持していくためには、安定的な運営体制を構築することが必要です。

こうした状況を受け、市が出資した牛久シャトー株式会社の経営改善を図ることはもとより、市において、牛久シャトーを持続可能な運営をすることができる体制整備を図るため、事業再生計画（以下「本計画」という）を策定いたします。

本計画により、今後、所有者と協議を行いますとともに、市民及び市民の代表である市議会にご理解を求め、ご協力いただきながら、牛久シャトー株式会社の事業再生を図ってまいります。

1-2. 事業再生のグランドデザイン

（窮境に陥った要因）

有識者会議においては、牛久シャトー株式会社が窮境に陥った要因について、後述のとおり、大きく以下の3点に集約されると分析しました。

- 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

（今回の計画の位置づけ）

そして、今回の計画は、出資者であり公的部門である市が、実現可能性の高い計画を策定するための第1段階として、この3点の窮境要因を排除し、民間活力を更に活用するための仕組みを構築することを主眼として策定いたします。

具体的には、市において牛久シャトーに関する設置管理条例を制定し、指定管理者制度を導入。また牛久シャトー株式会社が指定管理を担うことを想定して、パートナーとなる民間事業者を公募し、当該パートナーに一部業務を委託すること等により、その活力を活用することとしています。

(合理的で実現性の高い計画)

次の第2段階は、1～2年以内に、民間パートナー企業とひざ詰めで協議し、具体的な経営改善のための実施計画と財務改善計画を核にして、金融機関が重視する「合理的で実現性の高い計画」として、策定いたします。

1-3. 事業再生のロードマップ

【分析フェーズ】 窮境要因の分析と対策の検討

【計画フェーズ（第1段階）】 **今回**

○窮境要因の排除と枠組みの構築（条例制定・指定管理者制度導入、民間他社公募）

【計画フェーズ（第2段階）】 **1～2年後**

○合理的で実現可能な計画（具体的な経営改善のための実施計画、財務改善計画）

【実行フェーズ】 **1～2年後**

○計画による経営改善の実行（各部門における経営改善方策の実行）



牛久シャッターの安定的な経営のための持続可能な経営体制の確立

1-4. 牛久シャトー株式会社の概要

(1) 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	令和 2（2020）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、個人 120 千円）（令和 7 年 3 月末現在）
代 表 者	代表取締役 沼田 和利（牛久市長）
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	213,485 千円（令和 7（2025）年 3 月期）
従 業 員 数	35 人（令和 7 年 6 月 30 日現在、契約社員・パート・アルバイト含む）

(2) 経緯・沿革

平成 30（2018）年に牛久シャトーを所有するオエノンホールディングス株式会社（以下、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をいただいたことなどから、その運営を担うため、令和 2（2020）年 1 月に市等が出資して設立されました。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しました。令和 3（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ました。

[主要沿革]

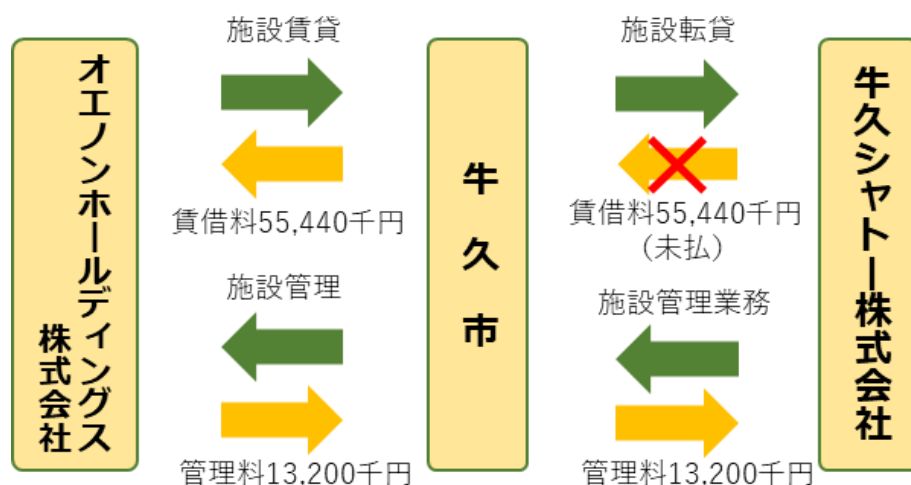
- 2008 年 6 月 国指定重要文化財となる
- 2018 年 11 月 オエノン HD 撤退表明
- 2018 年 12 月 牛久市議会で「本市の観光振興に関する決議」可決
レストラン及びショップが営業終了
市民からレストラン及びショップの営業継続を求める署名提出
（310 団体、22,892 筆）
- 2019 年 3 月 オエノン HD と牛久市が「包括連携協定」を締結
- 2019 年 7 月 賃貸借契約締結の基本合意
- 2019 年 12 月 オエノン HD と牛久市が「建物（土地含む）賃貸借契約」を締結

- 2020 年 1 月 市等が出資し「牛久シャトー株式会社」設立（代表取締役 川口孝太郎）
- 2020 年 2 月 牛久市と牛久シャトー株式会社との賃貸借契約締結
（20 年間、税込年額 55,440 千円）
- 2020 年 6 月 「日本ワイン 140 年史～国産ブドウで醸造する和文化の結晶～」として
日本遺産に認定
レストラン及びショップがオープン
- 2020 年 7 月 茨城農芸学院でのワイン用ブドウの試験栽培開始
- 2021 年 6 月 果実酒・ビール・発泡酒の醸造免許を取得
- 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 ブドウジュース(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

(3) 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（税込み）で借り受け、同額で牛久シャトー株式会社に貸し付けています。一方でオエノン HD は管理費として、市に年 13,200 千円（税込み）を支払っており、市は同額を牛久シャトー株式会社に支払っています。

修繕は、一般的な修繕は市（実際は牛久シャトー株式会社）が負担します（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 が負担することとしています。



※オエノンホールディングス株式会社は
固定資産税・都市計画税及び修繕費用を別途負担

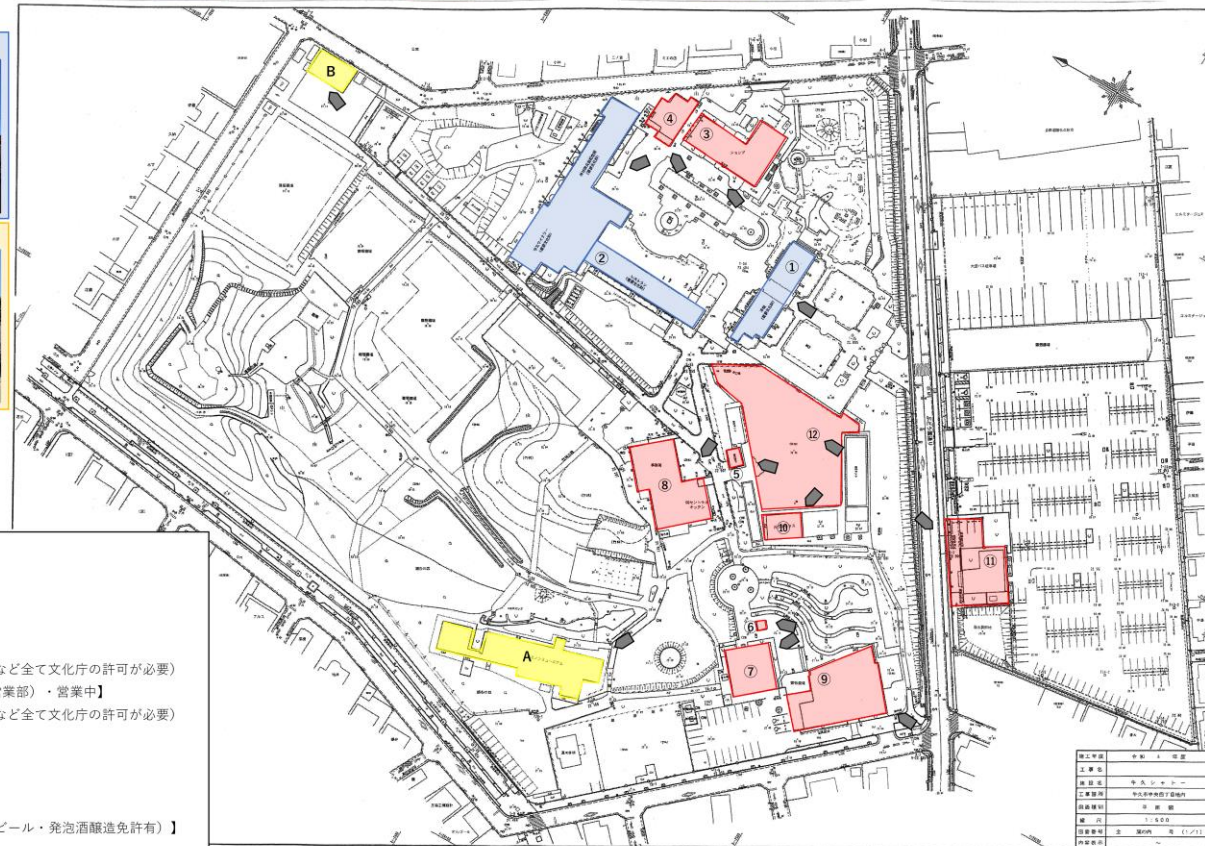
(4) 施設概要

賃料対象物件位置図

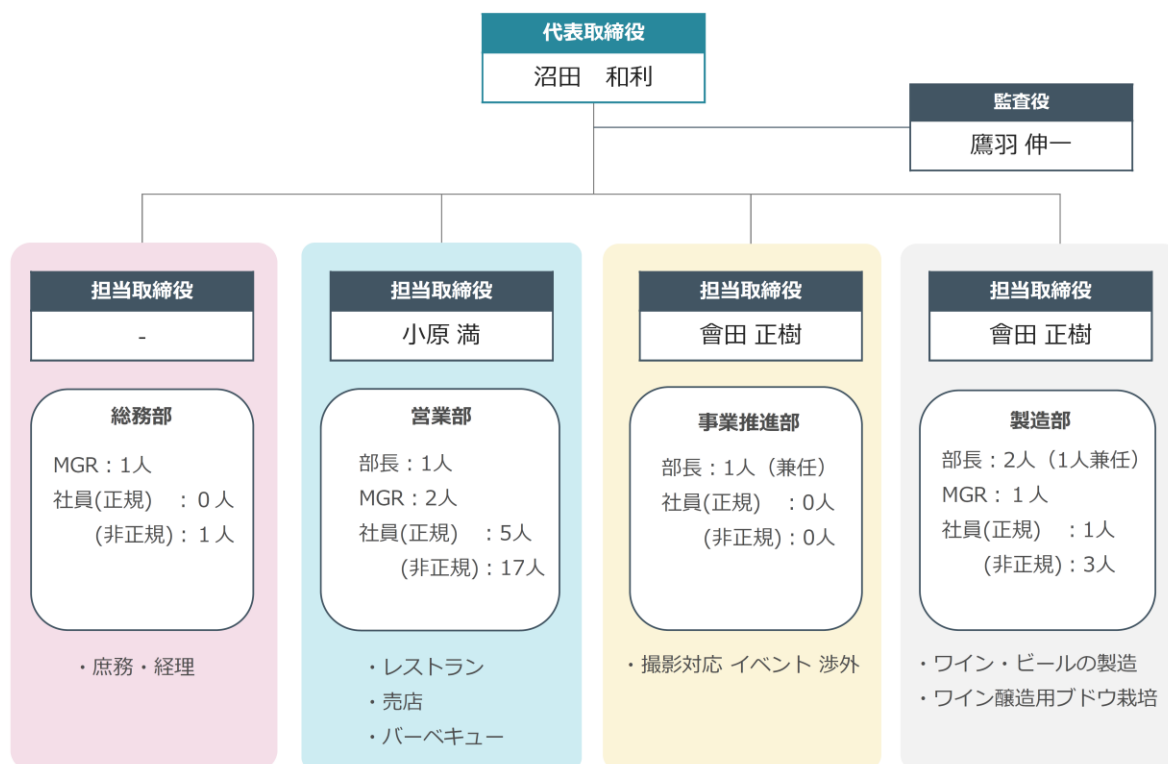


- 【土地】**
○賃賃借面積：65,429.8㎡（駐車場含む）
- 【各建物】**
- ①本館(重文)：576.58㎡
(現状変更は基本不可。使用方法変更や重量備品の持込、改装、修理など全て文化庁の許可が必要)
 - ②レストラン・神谷傳兵衛記念館(重文)：2,298.16㎡【レストラン（営業部）・営業中】
(現状変更は基本不可。使用方法変更や重量備品の持込、改装、修理など全て文化庁の許可が必要)
 - ③スーベニアショップ：513.65㎡【売店（営業部）・営業中】
 - ④チャペル：203.77㎡【休眠施設】
 - ⑤バーベキュー売店：28.98㎡【ほぼ休眠施設】
 - ⑥ブルワリー前売店：9.99㎡【休眠施設】
 - 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盤があるため、基本的に当該施設の貸出は不可。
※警備員室有（火災受信盤の副受信盤、警備システム有）
 - ⑨テラス・ドゥ・オエノン：514.54㎡【ほぼ休眠施設】
※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㎡【バーベキュー（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。
 - ⑫バ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）は賃賃借対象外施設。

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

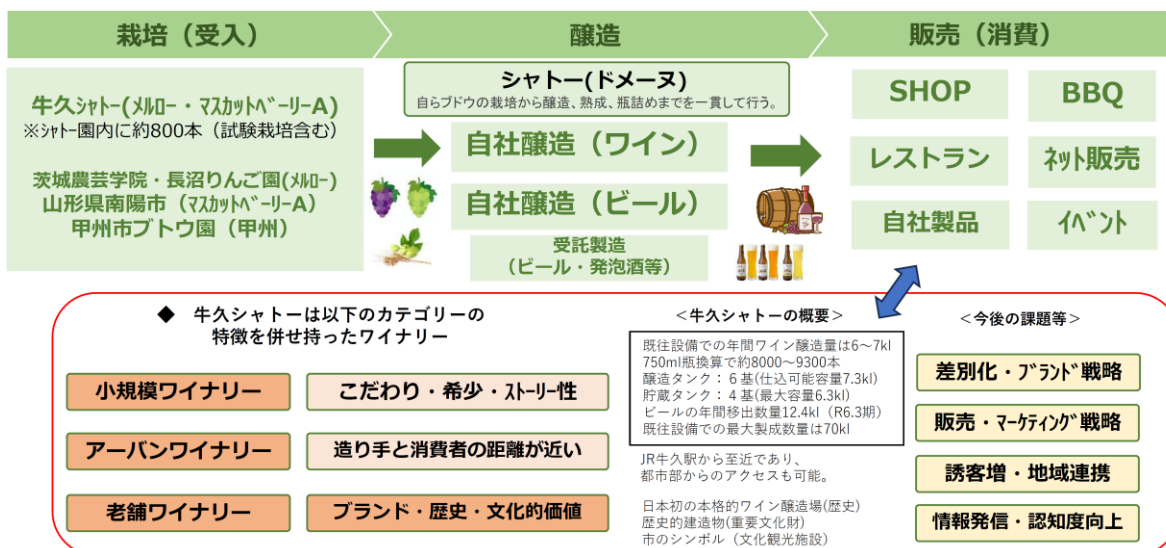


(5) 組織図



(令和7(2025)年6月1日現在)

(6) ビジネスモデル



第2章 現状分析

2-1. これまでの財務諸表の推移

- ・純資産額は、設立年を除き赤字（債務超過）であり、その額は累増しています。2025年3月期における債務超過額は約2億円です。
- ・売上高は每期増加しており、直前期213百万円でした。
- ・損益状況は、設立以来、営業損失が継続している状況であり、2023年3月期の市補助金による補填があった年度を除き、大きな赤字状態が続いています。直近期の2025年3月期の当期損失は約6,000万円です。

(1) 貸借対照表

(単位：千円)

資 産 の 部							
科 目	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	前期比
【流動資産】	94,499	69,447	57,795	91,238	85,780	82,118	▲3,662
現金及び預金	92,716	51,157	28,061	65,636	60,336	57,075	▲3,261
売掛金		4,217	3,753	8,122	6,226	6,409	182
棚卸資産	0	5,847	20,078	14,187	16,719	17,127	408
その他流動資産	1,783	8,226	5,904	3,293	2,499	1,507	▲991
【固定資産】	2,219	15,937	43,267	38,984	39,336	31,951	▲7,385
〔有形固定資産〕	2,219	15,937	36,027	33,242	35,092	29,205	▲5,887
〔無形固定資産〕	0	0	7,240	5,742	4,244	2,746	▲1,498
資産合計	96,718	85,384	101,062	130,222	125,116	114,070	▲11,047

負 債 の 部							
科 目	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	前期比
【流動負債】	6,135	84,670	162,863	194,802	253,461	304,279	50,818
買掛金		9,982	4,868	7,180	8,990	7,230	▲1,760
未払費用（牛久市）		55,440	110,880	166,320	221,760	277,200	55,440
短期リース債務	488	3,695	7,018	7,018	7,018	5,908	▲1,111
その他流動負債	5,647	15,553	40,097	14,283	15,692	13,942	▲1,751
【固定負債】	2,022	13,835	25,398	18,380	11,362	9,388	▲1,974
負債合計	8,158	98,505	188,262	213,182	264,823	313,667	48,844

純 資 産 の 部							
科 目	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	前期比
【資本金】	95,120	95,120	95,120	95,120	95,120	95,120	0
【資本剰余金】	0	0	0	0	0	0	0
【利益剰余金】	▲6,559	▲108,241	▲182,320	▲178,080	▲234,826	▲294,717	▲59,891
繰越利益剰余金	▲6,559	▲108,241	▲182,320	▲178,080	▲234,826	▲294,717	▲59,891
純資産合計	88,561	▲13,121	▲87,200	▲82,960	▲139,706	▲199,597	▲59,891
負債・純資産合計	96,718	85,384	101,062	130,222	125,116	114,070	▲11,047

(2) 損益計算書

(単位：千円)

科 目	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	前期比
商品売上高	2,325	70,996	108,856	155,385	167,693	189,953	22,261
製品売上高			173	2,635	3,463	3,037	▲427
賃貸収入			1,200	1,200	2,700	3,500	800
管理収入		13,440	13,440	13,440	13,440	13,440	0
その他		2,306	18,227	19,976	19,229	3,555	▲15,674
【売上高】	2,325	86,742	141,896	192,635	206,525	213,485	6,960
期首棚卸高			4,969	4,723	4,614	5,957	1,343
仕入高		41,163	50,059	64,867	65,835	67,143	1,308
期末棚卸高		4,969	4,723	4,614	5,957	5,473	▲484
〔材料費〕	0	0	1,624	3,203	5,085	5,567	482
〔労務費〕	0	0	14,208	14,289	15,238	16,988	1,750
〔製造経費〕	0	0	12,623	11,642	16,098	17,086	989
減価償却費			1,721	2,992	3,974	5,167	1,193
その他			10,902	8,650	12,123	11,919	▲204
【総製造費用】	0	0	28,454	29,133	36,421	39,642	3,221
期首仕掛品棚卸高				11,958	4,827	6,577	1,750
期末仕掛品棚卸高			11,958	4,827	6,577	6,396	▲180
【製造原価】	0	0	16,496	36,264	34,671	39,822	5,151
【売上原価】	0	36,194	66,801	101,241	99,163	107,449	8,286
【売上総利益】	2,325	50,548	75,095	91,394	107,362	106,036	▲1,326
【販売費及び一般管理費】	9,327	158,442	163,168	168,854	177,489	175,869	▲1,620
【営業利益】	▲7,002	▲107,894	▲88,073	▲77,460	▲70,128	▲69,834	294
【営業外収益】	473	6,397	14,180	81,884	13,568	12,248	▲1,320
【営業外費用】	0	0	0	0	1	20	19
【経常利益】	▲6,529	▲101,497	▲73,894	4,424	▲56,561	▲57,606	▲1,045
【特別利益】	0	0	0	0	0	0	0
【特別損失】	0	0	0	0	0	2,100	2,100
【税引前当期純利益】	▲6,529	▲101,497	▲73,894	4,424	▲56,561	▲59,706	▲3,145
法人税等	31	185	185	185	185	185	0
【当期純利益】	▲6,559	▲101,682	▲74,079	4,239	▲56,746	▲59,891	▲3,145

(3) 販売費および一般管理費

(単位：千円)

科 目	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	前期比
人件費	5,937	66,659	64,838	55,099	63,129	66,343	3,215
地代家賃		50,400	50,400	50,400	50,400	50,400	0
水道光熱費	691	9,112	14,959	21,455	16,169	17,260	1,092
施設警備費	1,314	8,505	8,521	8,064	7,920	7,924	4
減価償却費	63	2,425	4,535	6,559	6,667	6,823	157
備品・消耗品費	98	5,855	2,958	3,050	4,185	4,718	533
外注費		592	355	5,852	3,776	4,266	489
その他販管費	1,223	14,893	16,601	18,376	25,244	18,135	▲7,109
販売費及び一般管理費	9,327	158,442	163,168	168,854	177,489	175,869	▲1,620

2-2. 部門別損益

- ・売上の主力は商品販売であるショップ部門 44.7%、重要文化財での飲食提供のレストラン部門 28.5%となっています。
- ・ショップ部門・レストラン部門・バーベキュー部門のいずれも部門直接利益は確保されているものの、製造及び共通部門の赤字をカバーするには至っておりません。

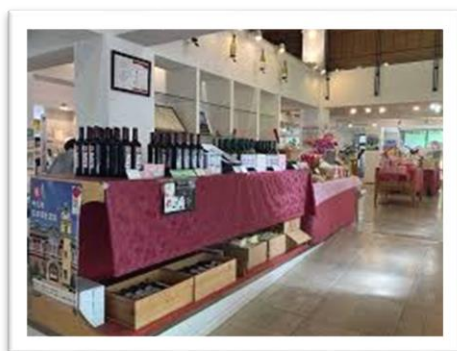
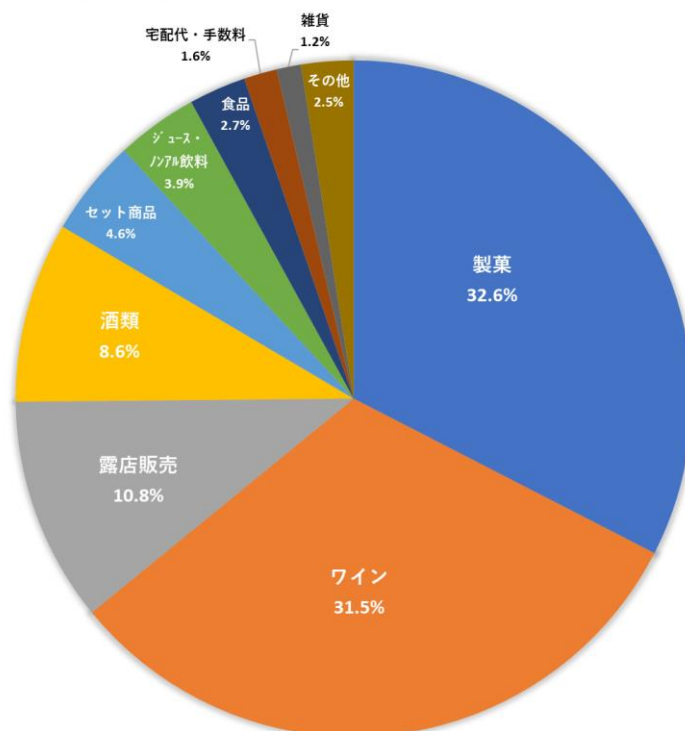
(単位：千円)

科 目	2025年3月期					
	全社	ショップ	レストラン	BBQ	製造	その他
商品売上高	189,953	106,346	67,836	15,755		15
製品売上高	3,037				3,037	
賃貸収入	3,500					3,500
管理収入	13,440					13,440
その他収入	3,555	9				3,546
内部売上	24,581				24,581	
【売上高】	238,066	106,355	67,836	15,755	27,618	20,501
期首棚卸高	5,957	4,297	1,489	171		
商品仕入高	67,143	42,679	18,091	5,711	457	204
内部仕入	24,581	17,179	7,167	235		
期末棚卸高	5,473	4,256	843	375		
【材料費】	5,567				5,567	
【労務費】	16,988				16,988	
【製造経費】	17,086				17,086	
【総製造費用】	39,642				39,642	
期首仕掛品棚卸高	6,577				6,577	
期末仕掛品棚卸高	6,396				6,396	
【製造原価】	39,822				39,822	
【売上原価】	132,030	59,900	25,905	5,743	40,279	204
【売上総利益】	106,036	46,455	41,932	10,013	▲12,661	20,297
人件費	66,343	23,840	19,884	3,425		19,194
地代家賃	50,400					50,400
水道光熱費	17,260	2,153	6,535	204		8,368
施設警備費	7,924					7,924
減価償却費	6,823					6,823
備品・消耗品費	4,718	1,495	2,160	325	292	444
外注費	4,266	19	4,232	15		
その他販管費	18,135	4,137	1,847	27	24	12,100
【販売費及び一般管理費】	175,869	31,644	34,659	3,996	316	105,254
【営業利益】	▲69,834	14,811	7,273	6,016	▲12,977	▲84,957
【営業外収益】	12,248	105	272	1	12	11,858
【営業外費用】	20	0	20	0	0	0
【経常利益】	▲57,606	14,916	7,525	6,017	▲12,966	▲73,098
【特別利益】	0					0
【特別損失】	2,100					2,100
【税引前当期純利益】	▲59,706	14,916	7,525	6,017	▲12,966	▲75,198
法人税等	185					185
【当期純利益】	▲59,891	14,916	7,525	6,017	▲12,966	▲75,383

2-3. 売上分析

ショップ部門は、自社醸造や牛久シャトーゆかりの商品であるワインケーキなどの製菓及びシャトーの醸造ワインが主要商品であり、セット商品を含め、これらが売上の約7割を占めています。なお、1%未満の商品が大半で100アイテムを超える商品があります。

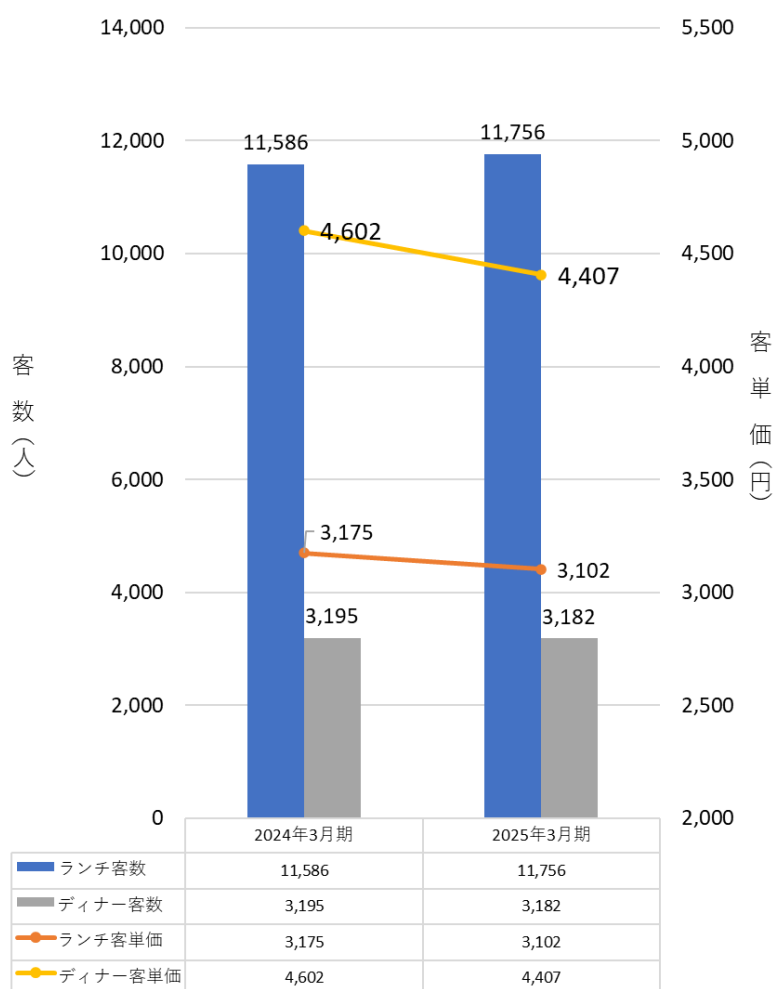
2025.3期 ショップ部門売上構成



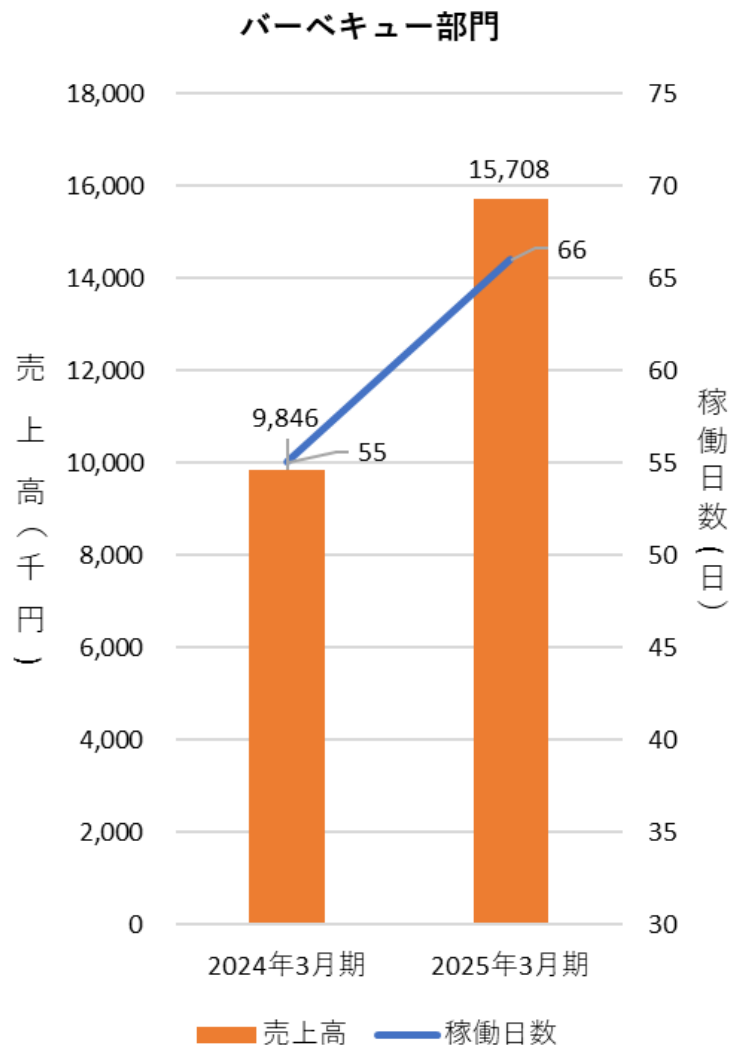
レストラン部門の平均稼働率は、ランチ 64.6%、ディナー17.9%であり、従来よりディナー客の獲得に課題があります。

また、コロナ禍が落ち着いた状況の 2025 年 3 月期においての客数の増加がほとんど見られないことは、誘客戦略自体にも課題があるといえます。

レストラン客数・客単価



バーベキュー部門は、2025 年 3 月期は売上及び稼働日数は増加したものの、平均稼働率は 18.1%（2024 年 3 月期 15.0%）であり、施設の利用は低い状況です。



第3章 事業再生策

3-1. 債務超過に陥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	対応策及び検討事項
1. 公的役割を考慮しない想定と過大な賃料負担	
(1) 公的役割を考慮しない想定 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。 (2) 過大な賃料負担の設定 具体的には、市が、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。	(1) 市設置施設としての位置づけと指定管理制度の導入 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式会社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。 (2) 市による維持管理費及び賃料の負担 ① 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。 ② 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。 ③ 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。
2. 株主及び経営陣の危機意識欠如と脆弱な経営管理体制	
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。 また、令和4年度に市が経営安定化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。	経営者の交代・経営管理体制の強化 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和利市長が就任した。 今後は、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。 また、経営管理体制を強化するとともに、経営陣による定期的な売り上げ及びコストの確認など経営管理を徹底

この危機意識の欠如のため、十分なコストチェック機能が構築されておらず、高コスト体質が続いてしまったものと考えられる。	する。
3. 企画経営力の不足	
(1) 企画経営力不足と少ない訪問客 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必ずしも積極的だったとは言えず、魅力的な企画が不足していた。	(1) 民間企業への業務委託等による指定管理受託 業務運営能力に長けた民間企業への業務委託等により、民間他社の活力を活用し、一層の誘客を図る。
4. シャトーの看板頼みの経営	
(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や、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十分でないと言える。 (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、品数が少ないことなど、普段使いに向いた形態とは言い難いとの声もある。 (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。	(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 ① 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。 ② 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。 (2) レストランの営業スタイル見直しの検討 ① シャトーの歴史文化を生かしながら、普段の食事にご利用していただけるよう、価格帯を下げるとともに地元食材を活用するなど、営業スタイルを見直すことを検討する。 ② 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。 (3) バーベキュー部門の少人数受付 令和7(2025)年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。

(4) 醸造部門の損益 牛久シャトーのワインは、主に観光のお土産品として購入されているのが実情であり、ワイン単体の力で販売するには力不足であるとの厳しい指摘もある。 また、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、増産が必要との指摘もある。部門別損益では醸造部門が赤字である。	(4) ワインのリブランディング ① アドバイザーの活用等により、120 年継承してきた牛久ワインのリブランディングを図ることで、更なる品質向上及びリピーター率を向上させ、観光客だけでなく地域内外で愛される、世界に通用するワインを目指す。 ② ワインの増産を図る際には、高品質なブドウを安定的に確保するため、契約栽培方式を導入するなど、必ずしも園内栽培にこだわらずに、安定的な確保を図る。なお、契約栽培方式は明治期に神谷傳兵衛が採用しており、歴史にもつながる調達方法である。 ③ 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。 ④ 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。 ⑤ 醸造家の育成について検討する。 ⑥ 試飲コーナーの充実について検討する。
---	--

3-2. 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

- 所有者の理解・協力のもと、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、小中高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。
- 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。

② 牛久シャトーを設置管理する条例の制定（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令和7年内の定例会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変更額について議会に諮る。維持管理経費についても同様に歳出補正予算案として、変更額について議会に諮る。

④ ワイン文化の保全といばらきワイン振興に果たす役割

- 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。
- 近年ワイナリーが増加しており、全国6位※の数誇る茨城県のワイナリーの中で一際歴史あるワイナリーである牛久シャトーは、そのハブ的な役割を果たすことが期待される。

※出典：令和6年12月「酒類製造業及び酒類卸売業の概況（令和6年アンケート）」国税庁課税部酒税課

(2) 民間他社の活力活用

① 民間他社への業務委託等を活用した指定管理等

- 民間他社の活力を活用するため、一部業務の業務委託など牛久シャトー株式会社が民間他社と連携して指定管理を担う仕組みを構築する。

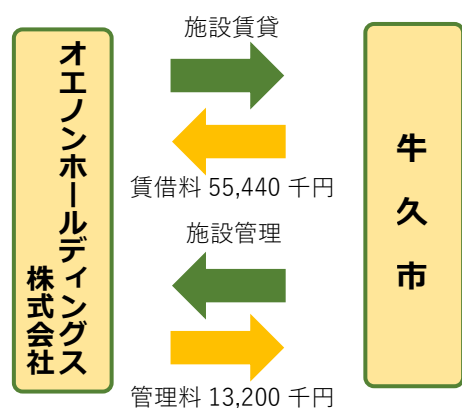
- パートナーとなる民間他社は公募により、最も優れた企画を持つ企業を選定する。
- 指定管理会計はステークホルダーにとって透明なものとなるよう構成する。

② 民間パートナー企業との役割分担

- 民間パートナー企業への業務委託の範囲は、業務の性質等を勘案のうえ決定する。委託業務は例えば一部の来客サービス部門の業務等が考えられる。
- 指定管理会計は、会社の会計から区分して経理する。
- 指定管理会計において得た収益は、優先的に文化財建造物等の保存活用や、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する。

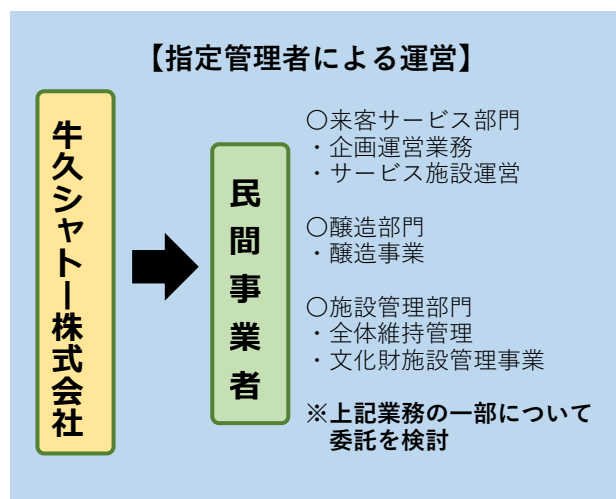
(3) 経営改善を踏まえた運営計画策定への支援

- 指定管理者が、以下の方向性を踏まえて協議検討し、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
 - ・ レストラン部門の低価格帯化等営業スタイル見直しの検討
 - ・ リブランディングと世界に通用するワインを目指すためのアドバイザーの活用やブドウの安定的な確保、栽培管理の充実
 - ・ 遊休施設の活用（旧チャペル、旧ラ・テラス・ドウ・オエノン等）
- 経営改善目標：指定管理会計の利益ベースで年間2千万円以上



指定管理業務

指定管理料



(4) 必要な園内整備及び設備改修についての検討

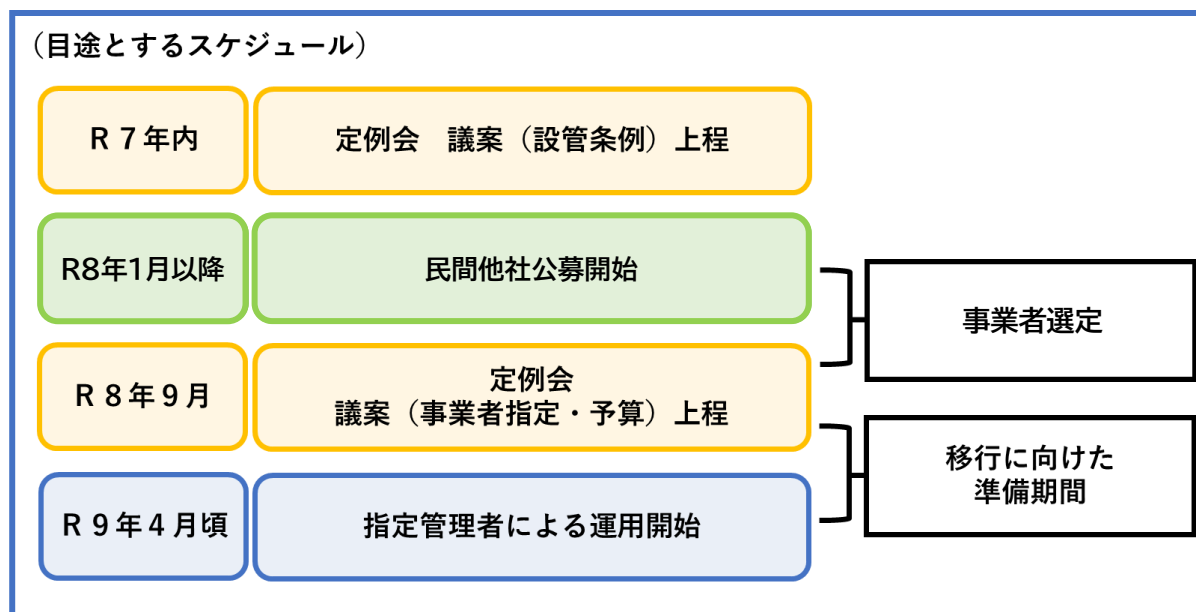
- 魅力ある公園として整備するため、所有者の理解・協力を得て、必要な整備について検討する。
- 経営改善のためには、一定程度の設備改修など投資が必要であり、必要な設備改修については、公募企業の提案等も踏まえ、所有者の理解・協力を得て、指定管理者及び市で協議する。

(5) 観光振興施策の充実

- 特産品開発の推進や市産品のブランディング、牛久大仏など他の観光資源とのツアーの推進など。市の観光振興施策を通して牛久シャトー含めた市域への観光誘客を促進する。

3-3. 指定管理導入スケジュール

以下のとおり、令和7年内を目途として設置管理条例を上程し、民間他社の公募及び指定管理者指定議案の上程を経て、令和9年度からの民間他社への業務委託等を活用した指定管理の運用開始を目指します。



3-4. 牛久シャトー株式会社における経営改善

ロードマップにおける第2段階の事業再生計画として、牛久シャトー株式会社及び民間パートナー企業は、1～2年以内を目途に以下の経営改善の方向性を踏まえて協議検討し、運営計画を策定する。

(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。

- 日本のワインの歴史・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お土産	・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 ・新鮮な地元食材 ・コストパフォーマンスの良い美味しい食事

(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、人が集い寛ぐ場所	・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 ・リブランディングの検討
芝生広場 中 庭	①地元 ②観光客	人が集い、寛ぎ、憩う場所	・マルシェ、食の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 ・ワインの聖地として、県内やゆかりのワイナリー等と連携したワインフェスティバル等を開催
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。	・より低価格帯のサービス提供など営業スタイル見直しの検討 ・常陸牛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 牛久ワインの製造	・120 年継承してきた牛久ワインの伝統を生かしたりブランディングの検討 ・ぶどうの安定的確保・栽培管理の充実 ・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

具体的検討事項に係る官民や事業者間の役割分担は、民間パートナー企業の決定後に協議する。

第4章 財務見通し

4-1. 財務見通しの概要

この財務見通しは、現段階では具体的な設備投資の予定がないことを前提に、既存施設を活用した限定的な経営改善に基づき、試算したものです。今後仮に、年3%程度の売上増加を見込んだ場合、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年要するという結果になりました。

この試算結果は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を示しており、計画が超長期間となり、実現性に課題が残ります。この結果を踏まえ、実現可能な債務解消の対応策を検討する必要があります。

具体的には、金融庁が「合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画」の目安としている中小企業における10年以内の経営改善計画期間内における債務超過解消等の条件も踏まえ、今後、主要な債権者であり株主である市において、対応策を検討していくことも必要と考えられます。

また、今後、第3章において示した通り、第2段階として、民間パートナー企業の選定後に相手方と協議を行い、1～2年以内を目途に具体的な財務計画を策定する必要があります。

さらに、経営改善には設備改修など一定の投資が必要であり、所有者の理解・協力のもと、指定管理者と市が協議し、魅力的な公園づくりのための必要な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を進めていく必要があります。

4-2. 前提条件

(1) 概要

- ・大規模な設備投資、修繕は協議が必要であることから計上していない。
- ・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年後以降は現在のオエノン HD 原資による市からの管理委託収入に代わり、市及びオエノン HD 原資による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) 科目別試算条件

- | | |
|------------|--|
| ・商品仕入高 | 2024年4月から12月までの平均変動費率による。 |
| ・材料仕入額 | 2024年4月から12月までの平均変動費率による。 |
| ・広告宣伝費 | 売上増加の施策費として年額1,500千円を見込む。 |
| ・販売促進費 | 売上増加の施策費として年額1,000千円を見込む。 |
| ・修繕費 | 既存設備の修繕費として年額3,500千円を見込む。 |
| ・地代家賃 | 指定管理移行に伴い、地代負担を減額する。 |
| ・減価償却費 | 現有設備の償却計算に基づき計上する。 |
| ・法人税住民税事業税 | 実効税率30.62%（繰越欠損金考慮）とする。 |
| ・債務償還財源 | フリーキャッシュフローの80%を債務償還財源とする。
※なお、20%は大規模修繕あるいは設備投資のためのキャッシュプールとする |

4-3. 損益見通し

(1) 損益計算書

(単位：千円)

科 目	【実績】	【実績】	計画 1 期	計画 5 期	計画 1 0 期	計画 1 5 期	計画 2 0 期	計画 2 2 期
	2024年3月	2025年3月	2026年3月	2030年3月	2035年3月	2040年3月	2045年3月	2047年3月
商品売上高	167,693	189,953	195,636	220,190	255,261	295,917	343,049	363,941
製品売上高	3,463	3,037	3,037	3,160	3,321	3,490	3,668	3,742
賃貸収入	2,700	3,500	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
管理収入	13,440	13,440	13,440	48,907	48,907	48,907	48,907	48,907
その他	19,229	3,555	3,546	3,546	3,546	3,546	3,546	3,546
【売上高】	206,525	213,485	219,259	279,404	314,636	355,462	402,772	423,737
期首棚卸高	4,614	5,957	5,473	6,060	6,966	8,016	9,233	9,772
仕入高	65,835	67,143	68,933	77,546	89,846	104,102	120,626	127,949
期末棚卸高	5,957	5,473	5,581	6,231	7,164	8,245	9,499	10,054
〔材料費〕	5,085	5,567	6,032	6,567	6,837	7,104	7,385	7,501
〔労務費〕	15,238	16,988	17,471	19,285	21,819	24,686	27,930	29,344
〔製造経費〕	16,098	17,086	15,801	13,282	12,204	12,741	13,306	13,539
減価償却費	3,974	5,167	4,498	1,588	0	0	0	0
その他	12,123	11,919	11,303	11,694	12,204	12,741	13,306	13,539
【総製造費用】	36,421	39,642	39,304	39,134	40,860	44,532	48,621	50,385
期首仕掛品棚卸高	4,827	6,577	6,396	6,656	6,996	7,352	7,727	7,883
期末仕掛品棚卸高	6,577	6,396	6,460	6,723	7,065	7,426	7,805	7,962
【製造原価】	34,671	39,822	39,240	39,067	40,790	44,458	48,544	50,306
【売上原価】	99,163	107,449	108,065	116,443	130,439	148,331	168,904	177,973
【売上総利益】	107,362	106,036	111,194	162,961	184,197	207,131	233,868	245,764
【販売費及び一般管理費】	177,489	175,869	135,068	168,766	177,484	188,012	199,957	205,163
【営業利益】	▲70,128	▲69,834	▲23,874	▲5,805	6,713	19,118	33,911	40,601
【営業外収益】	13,568	12,248	11,827	11,827	11,827	11,827	11,827	11,827
【営業外費用】	1	20	0	0	0	0	0	0
【経常利益】	▲56,561	▲57,606	▲12,047	6,022	18,540	30,945	45,738	52,427
【特別利益】	0	0	0	0	0	0	0	0
【特別損失】	0	2,100	0	0	0	0	0	0
【税引前当期純利益】	▲56,561	▲59,706	▲12,047	6,022	18,540	30,945	45,738	52,427
法人税等	185	185	185	185	185	9,475	14,005	16,053
【当期純利益】	▲56,746	▲59,891	▲12,232	5,837	18,355	21,470	31,733	36,374

(2) 販売費および一般管理費

(単位：千円)

科 目	【実績】	【実績】	計画 1 期	計画 5 期	計画 1 0 期	計画 1 5 期	計画 2 0 期	計画 2 2 期
	2024年3月	2025年3月	2026年3月	2030年3月	2035年3月	2040年3月	2045年3月	2047年3月
人件費	63,129	66,343	67,998	80,733	89,096	98,557	109,262	113,928
地代家賃	50,400	50,400	0	0	0	0	0	0
水道光熱費	16,169	17,260	17,262	17,271	17,282	17,293	17,305	17,310
施設警備費	7,920	7,924	7,924	7,924	7,924	7,924	7,924	7,924
減価償却費	6,667	6,823	5,590	651	32	0	0	0
備品・消耗品費	4,185	4,718	5,000	5,203	5,468	5,747	6,041	6,162
外注費	3,776	4,266	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
その他販管費	25,244	18,135	26,294	51,984	52,683	53,491	54,426	54,839
販売費及び一般管理費	177,489	175,869	135,068	168,766	177,484	188,012	199,957	205,163

4-4. 貸借対照表の見通し

(単位：千円)

資 産 の 部								
科 目	【実績】	【実績】	計画 1 期	計画 5 期	計画 1 0 期	計画 1 5 期	計画 2 0 期	計画 2 2 期
	2024年3月	2025年3月	2026年3月	2030年3月	2035年3月	2040年3月	2045年3月	2047年3月
【流動資産】	85,780	82,118	74,068	71,737	87,344	109,549	140,131	180,827
現金及び預金	60,336	57,075	48,264	43,735	56,653	75,817	102,937	142,115
売掛金	6,226	6,409	6,601	7,429	8,612	9,984	11,574	12,279
棚卸資産	16,719	17,127	17,696	19,065	20,571	22,241	24,113	24,925
その他流動資産	2,499	1,507	1,507	1,507	1,507	1,507	1,507	1,507
【固定資産】	39,336	31,951	21,863	4,792	80	0	0	0
〔有形固定資産〕	35,092	29,205	20,615	4,792	80	0	0	0
〔無形固定資産〕	4,244	2,746	1,248	0	0	0	0	0
資産合計	125,116	114,070	95,932	76,528	87,424	109,549	140,131	180,827

負 債 の 部								
科 目	【実績】	【実績】	計画 1 期	計画 5 期	計画 1 0 期	計画 1 5 期	計画 2 0 期	計画 2 2 期
	2024年3月	2025年3月	2026年3月	2030年3月	2035年3月	2040年3月	2045年3月	2047年3月
【流動負債】	253,461	304,279	301,884	293,646	238,880	163,655	56,828	27,136
買掛金	8,990	7,230	7,410	8,277	9,511	10,940	12,592	13,324
未払費用（牛久市）	221,760	277,200	277,200	270,967	215,556	138,903	30,423	0
短期リース債務	7,018	5,908	3,461	590	0	0	0	0
その他流動負債	15,692	13,942	13,812	13,812	13,812	13,812	13,812	13,812
【固定負債】	11,362	9,388	5,877	344	0	0	0	0
負債合計	264,823	313,667	307,761	293,990	238,880	163,655	56,828	27,136

純 資 産 の 部								
科 目	【実績】	【実績】	計画 1 期	計画 5 期	計画 1 0 期	計画 1 5 期	計画 2 0 期	計画 2 2 期
	2024年3月	2025年3月	2026年3月	2030年3月	2035年3月	2040年3月	2045年3月	2047年3月
【資本金】	95,120	95,120	95,120	95,120	95,120	95,120	95,120	95,120
【資本剰余金】	0	0	0	0	0	0	0	0
【利益剰余金】	▲234,826	▲294,717	▲306,950	▲312,582	▲246,576	▲149,226	▲11,816	58,570
繰越利益剰余金	▲234,826	▲294,717	▲306,950	▲312,582	▲246,576	▲149,226	▲11,816	58,570
純資産合計	▲139,706	▲199,597	▲211,830	▲217,462	▲151,456	▲54,106	83,304	153,690
負債・純資産合計	125,116	114,070	95,932	76,528	87,424	109,549	140,131	180,827

4-5. キャッシュ・フロー計画

(単位：千円)

科 目	【実績】	【実績】	計画 1 期	計画 5 期	計画 1 0 期	計画 1 5 期	計画 2 0 期	計画 2 2 期
	2024年3月	2025年3月	2026年3月	2030年3月	2035年3月	2040年3月	2045年3月	2047年3月
営業活動によるキャッシュ・フロー	▲42,728	▲51,011	▲2,854	7,791	18,085	21,132	31,354	35,977
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲10,993	▲4,605	0	0	0	0	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	48,422	52,355	▲5,957	▲6,823	▲14,468	▲16,906	▲25,083	▲3,523
現預金増減額	▲5,300	▲3,261	▲8,811	968	3,617	4,226	6,271	32,454
現預金期首残高	65,636	60,336	57,075	42,767	53,036	71,590	96,666	109,662
現預金期末残高	60,336	57,075	48,264	43,735	56,653	75,817	102,937	142,115

4-6. 債務超過解消・債務償還年数

(単位：千円)

科 目	【実績】	【実績】	計画 1 期	計画 5 期	計画 1 0 期	計画 1 5 期	計画 2 0 期	計画 2 2 期
	2024年3月	2025年3月	2026年3月	2030年3月	2035年3月	2040年3月	2045年3月	2047年3月
期首純資産額	▲82,960	▲139,706	▲199,597	▲223,299	▲169,811	▲75,575	51,571	117,316
当期純利益による解消	▲56,746	▲59,891	▲12,232	5,837	18,355	21,470	31,733	36,374
期末純資産額	▲139,706	▲199,597	▲211,830	▲217,462	▲151,456	▲54,106	83,304	153,690

(単位：千円)

未払債務償還年数	【実績】	【実績】	計画 1 期	計画 5 期	計画 1 0 期	計画 1 5 期	計画 2 0 期	計画 2 2 期
	2024年3月	2025年3月	2026年3月	2030年3月	2035年3月	2040年3月	2045年3月	2047年3月
未払債務 フリーキャッシュフロー	∞	∞	∞	34.78	11.92	6.57	0.97	—

営業キャッシュフロー	▲42,728	▲51,011	▲2,854	7,791	18,085	21,132	31,354	35,977
投資キャッシュフロー	▲10,993	▲4,605	0	0	0	0	0	0
フリーキャッシュフロー	▲53,721	▲55,616	▲2,854	7,791	18,085	21,132	31,354	35,977
償還財源(上記80%)				6,233	14,468	16,906	25,083	3,523
未払債務残高	221,760	277,200	277,200	270,967	215,556	138,903	30,423	0

○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

○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

参考資料

(1) 審議会の開催状況

日 時	議 事
第 1 回 (令和 7 年 2 月 7 日)	(1) 牛久シャトー株式会社の現状と課題について (2) 経営状況及び経営方針に係るヒアリング (3) 今後の議論の論点について
第 2 回 (令和 7 年 4 月 15 日)	(1) 牛久シャトーのあり方見直しの方向性について (2) 部門別損益分析について (3) ワイナリーについて
第 3 回 (令和 7 年 5 月 12 日)	(1) 住民意見公募結果について (2) 牛久シャトーに係るコンセプト及び経営改善策について (3) 指定管理の枠組み及びスケジュールについて (4) 経営改善策を踏まえた今後の財務見通しについて
第 4 回 (令和 7 年 6 月 16 日)	(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
第 5 回 (令和 7 年 7 月 25 日)	(1) 事業再生計画（案）について

(2) 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 委員名簿

(五十音順・敬称略)

所属・職名	氏 名
株式会社ミナデザイン 代表取締役	大久保 伸隆
麗澤大学工学部教授	大澤 義明
牛久市副市長	鷹羽 伸一
弁護士	堀 賢介
筑波銀行 特別参与営業副本部長	渡辺 一洋
筑波銀行上席主任調査役 中小企業診断士	和田 卓也

(3) 住民等からの意見公募結果の概要

事業再生計画の策定にあたり、牛久シャトーにおける今後の保存活用に関して、住民等から意見を公募しました。30 代以下の若者世代を含め多くの世代から 115 件のご意見をいただき、可能な限り計画に反映させていただきました。

- ・公募期間 : 令和 7 年 3 月 18 日～4 月 18 日
- ・公募方法 : インターネット、牛久シャトーへの持参
- ・公募総数 : 115 件（うち約 9 割が市内在住者）
- ・年代別割合 : 30 代以下 (10%)、40 代 (13%)、50 代 (11%)、60 代 (11%)、70 代 (31%)、80 代以上 (6%)、無回答 (18%)

【部門別の公募意見の概要（抜粋・要約）】

(1) 牛久シャトー全体について

- ・子供が遊べる遊具の設置、手頃な価格の飲食メニューの提供、キッチンカーの導入など、市民が気軽に訪れる憩いの場として、公園的な要素を充実させるべき。
- ・季節ごとのイベントだけでなく、マルシェの定期開催、音楽イベント、コスプレイベントなど、多様なイベントを企画し、集客力を高めるべき。
- ・ワイン・ビールの醸造体験や、オリジナルボトル作り等のワークショップ、地元食材を使った料理教室など、来場者が楽しめる体験型コンテンツを充実させるべき。
- ・ホームページや SNS での情報発信を充実させ、牛久シャトーの魅力を効果的に伝えるべき。
- ・レストラン、カフェ、ショップ、公園、体験施設などを組み合わせた複合施設として幅広い客層のニーズに応えれば、滞在時間を延ばすことができるのではないかと。
- ・牛久市内の他の観光スポットや地域資源と連携し、相乗効果を生み出すような取り組みを進めるべき。
- ・入場料を徴収し、それでも維持管理経費が不足する場合に市が補助金を支給することとしてはどうか。
- ・経営のプロやコンサルタントの意見を取り入れ、専門的な視点からの経営改善を図るべき。
- ・ボランティア活動の機会を増やし、市民が主体的に関わることで、牛久シャトーへの愛着を育むべき。
- ・駐車場や駅からの案内方法の改善など、来場者の利便性を高めるための対策も必要である。
- ・施設の老朽化対策や植栽の維持管理を行い、利用者にとって安全で快適な空間を提供することも重要である。

- ・牛久シャトーをワイン文化の発信拠点とし、セミナーやイベントなどを開催することで、ワインに関する知識や楽しみ方を広めるべき。

(2) ショップについて

- ・牛久シャトーならではのオリジナル商品が不足している。ワイン、ビール、ワインケーキといった既存の商品に加え、牛久シャトーの建物をデザインした文房具、エコバッグ、ワインバッグ、グラスなどの商品があっても良いのではないかな。
- ・茨城県産の食材を使った加工品や地元作家の作品など、より地域性を打ち出すべきではないかな。
- ・観光客向けのお土産だけでなく、地元住民が日常的に利用できる商品も充実させるべき。
- ・現在のショップは商品の陳列方法が魅力的でないため、利用目的別にコーナーを分けたり、価格帯別のギフトセットを提案したりするなど、より買いやすい売り場づくりを進めるべきではないかな。
- ・商品の魅力を効果的に伝えるための情報発信が不足している。商品の背景にあるストーリーやこだわりの製法などを積極的に発信するべきではないかな。
- ・レンガ造りの建物やハチブドー酒のレトロポスターなど、シャトーの歴史・レトロな雰囲気を感じさせるデザインを商品や売り場づくりに活用することで、他にはない魅力を生み出すことができるのではないかな。
- ・牛久シャトーならではの名物となる商品を開発することで、リピーターを増やせるのではないかな。
- ・ワインやビール、地元食材を使った加工品などの試飲・試食を提供することで、購買意欲を高めることができるのではないかな。

(3) レストランについて

- ・現在のレストランは高価格帯のメニューが中心であり、日常的な利用には不向きである。近隣住民や観光客が気軽に立ち寄れるよう、定食形式のランチや、1,500 円程度のワンプレートランチなど、より手頃な価格帯のメニューを充実させるべき。
- ・レストランとしての利用だけでなく、デザートセットや軽食メニューの提供など、カフェとしての利用価値を高めるべきではないかな。
- ・以前提供されていた人気メニューの復活や、地元食材を活かしたメニューの開発、季節感を取り入れたメニューの提供など、メニュー内容の充実が必要ではないかな。
- ・現在のレストランは雰囲気が固く、リラックスして食事を楽しめる空間ではない。より開放的で、誰もが気軽に利用できるようなカジュアルな雰囲気づくりが必要ではないかな。

- ・以前のオエノンレストランのように、庭園の景色を楽しみながら食事ができる空間があると良い。テラス席で食事やお茶を楽しめるような空間づくりも必要ではないか。
- ・レストラン運営の専門性を高めるために、外部の事業者へ委託することも検討すべきではないか。
- ・レストランとしての機能だけでなく、イベントスペースや休憩場所としての活用も視野に入れるべきではないか。
- ・浅草の老舗バーである神谷バーの支店を誘致し、名物メニューを提供するのはどうか。

（４）製造部門について

- ・既存のワインだけでなく、様々な種類や味わいのワインを提供することで、顧客の選択肢を広げるべき。
- ・地元産のブドウを使用するなど、地元との連携を強化することで、地域性を打ち出したワイン造りを行うべき。
- ・牛久シャトーを共同醸造所化し、地元のワイン葡萄生産者等からの委託醸造という形を取れば、地元には複数のワインブランドが誕生し、それらをショップで販売できるだけでなく、委託醸造費用としての収入を確保できる。また、ワイン葡萄の新規就農者にとっては醸造所を建てるコストが必要なく、ショップでの販売という出口もあるため、農家の増加、既存農家の栽培面積の増加に寄与する可能性がある。同時に牛久シャトーとしては醸造回数が増えることで、スタッフの技術向上、工場稼働率の上昇が期待できる。
- ・実際にワイン造りに参加できる体験プログラムを提供することで、観光客にとって魅力的なコンテンツになるのではないか。
- ・ワインバーを設置するなど、もっと気軽にワインを楽しめる場が必要ではないか。
- ・レストランやカフェで、料理とビールを楽しめるようなメニュー開発を進めてはどうか。
- ・ビアホールを地ビールとワインを楽しめる洋風居酒屋としてはどうか。まずは週末や祝日のみの営業から始め、固定客を増やすことも選択肢の一つである。その他、パーティー会場としての利用も検討してはどうか。



茨城県 牛久市

牛久シャトー株式会社事業再生計画

発行日 令和 7（2025）年 10 月

発 行 牛久市

住 所 〒300 - 1292 茨城県牛久市中央 3-15-1

T E L 029-873-2111（代表）