

第三セクター等経営健全化方針

この方針は、相当程度の財政的なリスクが存在する第三セクター等と関係を有する牛久市が、令和3年第4回牛久市議会定例会における「議案第59号 令和3年度牛久市一般会計補正予算（第5号）に対する付帯決議」の内容を踏まえ、当該第三セクターの抜本的改革を含む経営健全化の方針を定めるものである。

1. 作成年月日及び作成担当部署

作成年月日 令和4年5月25日

作成担当部署 牛久市経営企画部創生プロジェクト推進課

2. 第三セクターの概要

法人名 牛久シャトー株式会社

設立年月日 令和2年1月6日

代表者名 代表取締役社長 川口 孝太郎

所在地 茨城県牛久市中央三丁目20番地1

資本金 95,120千円（牛久市出資額95,000千円、出資割合99.9%）

設立経緯及び

業務内容 平成30年12月に、牛久シャトーの所有者であるオエノンホールディングス株式会社が同施設の運営から撤退して以降、市に対し、市民等から早期の営業再開を望む声が数多く寄せられた。これを受け、市は、同施設の営業再開及び運営は民間主導によるべきものであると考え、95,000千円の出資を行い、第三セクターとして牛久シャトー株式会社を設立、加えて施設一体をオエノンホールディングス株式会社から借り受け、それを当該出資法人に転貸する形で、同施設の管理運営を行っている。

牛久シャトー株式会社では、牛久シャトーの敷地内に所在する国指定重要文化財シャトーカミヤ旧醸造場施設等3棟の保存活用をこれまで以上に図り、後世に受け継ぐため、施設全体の管理業務を行っているほか、維持管理経費の確保並びに賑わいの創出を目的に、文化財施設内での食事が楽しめる飲食事業や、実店舗・ECサイトでの物販事業を展開している。

また、令和3年6月には酒類製造免許を取得し、自社の圃場で採れたブドウを使用したオリジナルワインや、ビール・発泡酒の製造販売にも着手している。

3. 経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでの牛久市の関与

牛久シャトー株式会社は、令和2年1月に、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、又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して設立された。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の感染拡大と、それに伴う全国的な経済活動の縮小によって、見込んでいた来場者数の減少並びに空きテナントの転貸業務の難航により、売上目標に到達することができなかったことや、飲食事業（バーベキュー）の休止など、想定以上の苦戦を強いられる結果となり、赤字決算が続いている。

【飲食事業】

文化財施設の一部をレストランとして営業しており、当該法人による運営方針として、コロナ禍において座席数を制限し、受入客数を減らさざるを得ない状況下であること、市内及び周辺地域の飲食店舗におけるランチタイムの回転率、並びに牛久シャトーレストランにおけるランチタイムの実際の稼働率等を踏まえ、ランチ・ディナータイムともにコース料理のみ提供を行っている。毎月のメニュー変更や、県特産品の活用など、リピーター獲得のための工夫を行っているものの、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う行動の制限などにより、想定した集客数は得られておらず、特に飲食店の売上の核となる夕食時の集客が進んでいない。

一方で、コロナ禍による外出制限が解除された令和3年10月から12月においては、収益の改善も見られたことから、新型コロナウイルス感染症終息後には、収益力向上の可能性も感じられる。

また、牛久シャトーの施設内にはバーベキューガーデンを有しており、食材や道具などすべて当該法人が準備することで、来場者が何も持たずともバーベキューを楽しめるよう準備を整えていたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大とそれに伴う予防ガイドラインの遵守により、令和4年5月現在において本格的な稼働はできていない。

【物販事業】

自社で製造した土産品やワインなどの酒類、地元の特産品など品揃えが豊富で、観光客のみならず市内からの集客・売上が増加している。また、ECサイトを用いたネット通販を行っているほか、ゴルフ場や周辺レストランへ酒類の販路拡大を計画するなど、今後の集客増加を期待している。

飲食事業と同様に、コロナ禍による外出自粛の影響を大きく受け、当初想定した売上の確保には至っていない状況ではあるが、外出の制限が解除された令和3年10月から12月にかけては、収益改善の兆候が見られている。

【酒類製造事業】

令和3年6月に、ビール・発泡酒・果実酒（ワイン）の酒類製造免許を取得し、以降積極的な製造販売を進めている。

令和3年10月には、新生牛久シャトーとしては初の製造となるビール3種の販売を開始したほか、令和4年2月には市内で採れたブドウ果汁を使用した発泡酒を数量限定で販売し、好評につき完売に至っている。さらに、同年4月には、市内の耕作放棄地の解消並びに農業の発展を担う、うしくグリーンファーム株式会社とも連携し、市内で収穫した小麦を使用した新たなオリジナルビールの製造・販売も行うなど、新商品の開発も継続的に進めており、同年の初夏には、牛久シャトー内の圃場で採れたブドウを、同じく牛久シャトー内の醸造施設で仕込んだ、完全自社製造によるワインの販売も予定している。

また、市内の矯正施設「茨城農芸学院」との協働により、同施設でのブドウの栽培を進めるなど、関係各所との連携並びに事業拡大を進めている。

【行政の関与】

当該法人は、牛久市が95,000千円（出資比率：99.9%）を出資し、令和2年1月に設立、年間55,440千円を賃料として市に支払い、牛久シャトー全体の管理運営を行うこととしているが、令和2年度及び3年度分の賃料については、コロナ禍による経営悪化を理由に、令和4年度末まで支払いを猶予している。

また、設立当初においては、本市からの財政支援は行わず、独立採算での運営を見込んでいたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、経営状況が急速に悪化したことから、これまでの関与方針を転換し、令和3年度及び令和4年度については、当該法人の経営安定化を目的とした補助金の交付を決定している。なお、令和3年度には補助金として約17,000千円を交付し、令和4年度については、50,000千円の予算措置を行っている。

上記の財政的な関与以外としては、市では、令和2年4月に、牛久シャトーの利活用を含む市の活性化を目的とした施策の企画・実行を行う「特定プロジェクト・チーム」を設置し、牛久シャトーにおける活性化策の提案を行っているほか、当該法人と協働で、イベントの開催などを行っている。

当該法人に係る財政的なリスクとしては、今後、法人の清算が生じた際には、出資金や未払いとなっていた賃料債権の消失などが考えられる。また、市は、牛久シャトーについて、所有者であるオエノンホールディングス株式会社と20年間の賃貸借契約を締結しているため、仮に牛久シャトー事業自体からの撤退を判断した際には、同社からの損害賠償請求が行われる可能性がある。

4. 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討（別紙参照）

牛久シャトー株式会社における経営健全化について、別紙に示すフローチャートにより再検証を行う。特に、市の関与については、以下の視点により実施する。

（1）必要性と採算性

当該法人の設立目的や目的達成状況、実施事業の採算性について再検証し、効果的・効率的な経営形態を検証する。

なお、自立化、健全化、民営化（市の関与の撤退）、廃止の選択に当たっては、以下の視点を基準とする。

検証項目	市として必要性が高い	市として必要性が低い
自立経営可能	自立化	民営化
自立経営不可能	健全化	廃止

（2）経営分析と経営改善

当該法人の経営状況等について、民間企業から外部アドバイザーを招聘し、各事業の収益向上に向けた助言を得るとともに、経営の現状把握とその分析を定期的を実施し、経営指導やキャッシュフローについての分析・提言を実施する必要がある。

（3）財政的関与の見直し

市の財政的な関与は、出資者として出資の範囲内（有限責任）で責任を負うものであり、収支の赤字補填を目的とする安易な財政的支出は行わないものとする。

株式会社として、独立した経営主体である以上、自主的・主体的に健全経営に取り組むことが原則であることから、積極的に自主財源の確保を要請し、自立的経営を促すなど、市からの財政的関与は必要最小限にとどめる。

ただし、その設立に大きく関与した経緯を踏まえ、公共性・公益性を十分に勘案し、既存事業が安定的に継続するとともに、新たな事業展開への挑戦を可能とするよう配慮することとする。

（4）人的関与の見直し

第三セクターへの役員の就任や職員派遣については、「公益法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律」（平成12年法律第50号）の趣旨を踏まえ、第三セクター等の主体的な経営確保と経営責任の明確化を図る。

① 市職員派遣等について

当該法人への市職員の派遣については、原則として、今後も実施しないこととする。ただし、その経営状況の把握及びそれに伴う指導・助言等を行う必要性が認められる

場合は、市職員が役員への就任、派遣等が行われていない場合においても、担当部局の職員の役員会等への出席を要請するものとする。

② 役員就任について

当該法人は、民間的手法を公共分野に活かす目的で設立されたものであり、役員・経営者については、その職務権限や責任にふさわしい人材を広く求めるべきものであり、設置目的を達成できる知見を持った人物を登用すべきである。

現在、出資団体として、副市長が監査役に就任しているが、設立の経緯、出資団体との関係、その職責等を踏まえた中で、適切な対応を図ることとする。

(5) 情報公開・情報提供の見直し

市が出資をする中で、説明責任を果たすため、当該法人自らが情報発信に努めることを要請するとともに、事業内容や経営状況の報告を求める。

5. 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

牛久シャトー株式会社は地方公共団体から独立した事業主体であり、経営健全化への取組は当該法人が主体となって取り組むことが原則である。

一方、牛久シャトーは国の重要文化財であり、日本遺産へ認定されるなど文化的価値が高く、本市はその保存活用が適切に行われるよう努めていかななくてはならない。また、牛久シャトーがこれまで 100 年に渡り、本市のシンボルや市民の憩いの場としての役割を担っていることから、市として積極的に保全や活用に関与していく必要があると考えている。

これらの点を踏まえて、効率化・経営健全化と牛久シャトーの地域活性化に資する有意義な価値の維持が両立できるよう、同社と市が連携し取り組んでいくこととする。

(1) 担当部署の関与

当該法人では、設立時より副市長が役員に就任し、事業計画や経営状況の把握に努めている。

また、担当部署も当該法人が円滑に事業展開できるよう連携を図りながら、経営健全化に向け支援を継続している。本市では、設立当初より当該法人主導の再生を第一に考えており、この方針に変更はない。

しかし、経営の悪化を踏まえ、今後はより積極的に経営状況や資産債務の状況、財政的リスクについて適切な把握を行うとともに、黒字化へ向けたあらゆる可能性の模索・検討を行うこととし、各事業分野における取組について、当該法人に対し、以下に掲げる見直しの内容を強く要請するものとする。

(2) 各事業における取組

① 飲食・物販事業

当該法人の主たる実施事業は、飲食事業、物販事業、酒類製造事業、施設管理事業であり、経常的に営業利益の見込める飲食事業、物販事業は、その収益で他の事業の不足額を補っていく必要がある。

しかし、飲食事業はコロナ禍の下でのオープンとなって以降、当初予定していた団体客が見込めない上、座席数を制限し受入客数を減らさざるを得ない状況が続き、赤字運営が続いている。一方、自社商品開発やECサイト運営を進めた物販事業は、黒字となっているが、他事業の赤字を賄える額の収益は得られていない。

飲食事業は、営業時間や価格帯について検討を行い、最も収益性のある展開策での営業を行っているが、特に夜の営業については赤字が続いている。新型コロナウイルス感染症の状況を踏まえた中で、新規顧客・リピーター獲得のため、検討を進めていくとともに、営業方法の工夫や有料園内案内など付加価値をつけたプランの検討により、安定して売上金額を伸ばす工夫を行う。

また、現在休止しているバーベキューについては、その採算性を考慮し、再開時期及び営業形態を判断していくこととする。加えて、物販事業においては、利益商品の開発を進めるほか、外部販売チャンネルの検討・構築を行うことで、更なる黒字額の増加を図ることとする。

② 酒類製造・施設管理事業

赤字となっている酒類製造事業、施設管理事業については、収益性の拡大と必要経費の削減を進めていく。

収益の拡大策として、酒類製造部門では、特に販売力の高い商品の次シリーズ品の販売等の検討を進めるとともに、オリジナル新商品群の開発・販売や受託製造(OEM製造)による製造量の増加に伴う収益の増大を図ることとする。一方で、施設管理部門では、現在空きテナントとなっている施設への企業誘致や文化財を活かしたフィルムコミッションの強化を図ることとする。

また、人件費や光熱費等といった必要経費の削減については、既の実施しているものの、更なる削減の余地がないか各経費の精査を進めていく。

③ イベント開催・SNSによる情報発信

各事業の収益性を高めるため、情報発信や来場のきっかけづくりは非常に重要である。これまでも、牛久シャトーに来訪するきっかけづくりとして、ライトアップやマルシェ、イベントなどを企画している。残念ながら、コロナ禍で中止となったものもある

が、今後も地元事業者と連携を図りながら、積極的に既存イベントの改善、新規イベントの開催を進めていく。

また、情報発信については、現状では不十分と認識している。既存の SNS アカウントの効果的な活用、営業チラシの作成・配布を進めるほか、本市プレスリリースとの連携を行い、各事業の費用対効果を高める仕組みを構築していく。

(3) 外部専門家の導入

当該法人における経営状況の改善並びに経営健全化に向けた取組の評価・改善を進めていくため、民間企業の外部アドバイザー等といった専門家の活用を進めていく。各事業の収益向上に向けたアドバイスや、継続的・定期的な取組内容の評価の実施、債務超過の解消に関する計画の作成を行うことで、経営健全化の確実な実行を図ることとする。

(4) 議会への説明と住民への情報公開

本市では、これまで行った当該法人への財政的支援について、その経緯や理由を積極的に公表するよう努めている。財政状況の悪化を受け、今後進める当該法人の経営健全化への取組についても、引き続き、公表と十分な説明を行うこととする。また、当該法人に対しても積極的に情報を公表するよう指導をしていくことで、広く理解が得られるよう取り組んでいく。

6. 法人の財務状況

(1) 貸借対照表から

(単位：千円)

項目	令和元年度 (法人設立年度)	令和2年度 (創業1年目)
資産総額	96,718	85,384
（うち現金・預金）	92,716	51,157
（うちその他流動資産）	1,783	18,290
（うち固定資産）	2,219	15,937
負債総額	8,158	98,505
純資産額	88,560	△13,121

(2) 損益計算書から

(単位：千円)

項目	令和元年度 (法人設立年度)	令和2年度 (創業1年目)
純売上高	2,325	86,742
売上原価	0	36,194
販売費及び一般管理費	9,326	158,441
営業外収益	473	6,397
経常損失	△6,528	△101,496
当期純損失	△6,559	△101,681

以上

抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討フローチャート

